

ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX QSPM

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT AT PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA USING THE SWOT AND QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX QSPM

Ichsan Ibrahim Ali Akbar¹, Dr. Ir Mohammad Riza Sutjipto M. T.²

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
ichsanibrahim@student.telkomuniversity.ac.id¹, rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id².

Abstrak

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, sebuah perusahaan yang bergerak dalam sektor Engineering, Procurement, and Construction (EPC) khususnya industri minyak dan gas, menghadapi tantangan persaingan industri yang ketat dan dinamika pasar yang kompleks. Latar belakang dari penelitian ini adalah adanya stagnasi pendapatan perusahaan yang memerlukan analisis mendalam untuk perumusan strategi bisnis yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA; (2) merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis; dan (3) menentukan strategi prioritas yang paling sesuai untuk diimplementasikan guna meningkatkan daya saing perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data melibatkan penggunaan kerangka kerja strategis komprehensif, dimulai dengan Matriks Internal Factor Evaluation dan External Factor Evaluation, analisis PESTEL, Porter's Five Forces, dilanjutkan dengan Matriks SWOT dan Matriks IE untuk menghasilkan alternatif strategi. Strategi prioritas kemudian dipilih menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi bisnis yang terukur dan aplikatif bagi PT. Dwikappa Asriutama untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif di industrinya.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Pengembangan Bisnis, Analisis SWOT, QSPM, IFE & EFE, PESTEL, Porter's Five Forces, Industri EPC.

Abstract

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, a company that is operating in the Engineering, Procurement, and Construction or EPC sector, particularly the oil and gas industry, faces a challenging business environment with tight industry competition, and complex market dynamics. The background of this research is the indication of company revenues, which requires in depth analysis for the formulation of an alternative but effective and sustainable business strategy. This research aims to accomplish (1) analyze the internal factors (strengths and weaknesses), external factors (threats and opportunities) that are affecting PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA. (2) Formulate alternative business strategies and determine the most attractive strategies to be implemented to enhance the company's competitiveness. The research method used is a qualitative approach. Data collection was conducted through interviews, observations, and documentation. Data analysis involves the use of a comprehensive strategic framework, starting with IFE or internal factor evaluation and EFE or external factor evaluation matrices, PESTEL and Porter's five forces, followed by the SWOT Matrix and IE matrix or internal-external matrix to generate alternative strategies. The priority strategy then is ranked and selected using QSPM or Quantitative Strategic Planning Matrix. The results of this research are expected to provide measureable, applicable, business strategy recommendations for PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA to achieve sustainable and competitive advantage in the EPC industry in Indonesia.

Keywords: Business Strategy, Business Development, SWOT Analysis, QSPM, IFE & EFE, PESTEL, Porter's Five Forces, EPC Industry.

1. PENDAHULUAN

Industri *Engineering, Procurement and Construction* (EPC) merupakan pilar penting dalam pembangunan infrastruktur nasional, khususnya di industri sektor minyak dan gas yang strategis bagi perekonomian Indonesia. Namun industri ini dihadapkan pada tantangan yang signifikan, termasuk persaingan yang intens, dinamika pasar global, dan tren penurunan produksi migas nasional. Kondisi ini menuntut perusahaan EPC untuk memiliki strategi bisnis yang adaptif agar dapat bertahan dan bertumbuh.

PT. Dwikappa Asriutama, sebagai salah satu pemain di industri EPC sektor migas, menghadapi

tantangan utama berupa stagnasi pendapatan dalam 5 tahun terakhir. Data internal perusahaan menunjukkan tren pendapatan yang cenderung menurun dan tidak stabil.



Gambar 1. Grafik Pendapatan PT. Dwikappa Asriutama
Sumber: Dokumen Internal Perusahaan

Stagnasi ini, ditambah dengan tekanan persaingan dari perusahaan EPC lainnya dengan efisiensi lebih tinggi menciptakan urgensi bagi perusahaan untuk mengevaluasi kembali strategi bisnisnya. Wawancara awal dengan manajemen mengkonfirmasi bahwa persaingan tender yang ketat dan beberapa inefisiensi operasional menjadi perhatian utama. Penelitian ini mengisi celah dalam literatur dengan menerapkan kerangka analisis strategi yang komprehensif menggunakan IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM pada perusahaan EPC skala menengah di Indonesia.

2. KAJIAN TEORI

Manajemen strategi merupakan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2009). Proses ini melibatkan tiga tahapan utama yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David & David, 2017)

Formulasi strategi merupakan proses pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, dan pemilihan strategi tertentu untuk dijalankan. (David & David, 2017) mengusulkan kerangka kerja analitis tiga tahap untuk formulasi strategi yaitu:

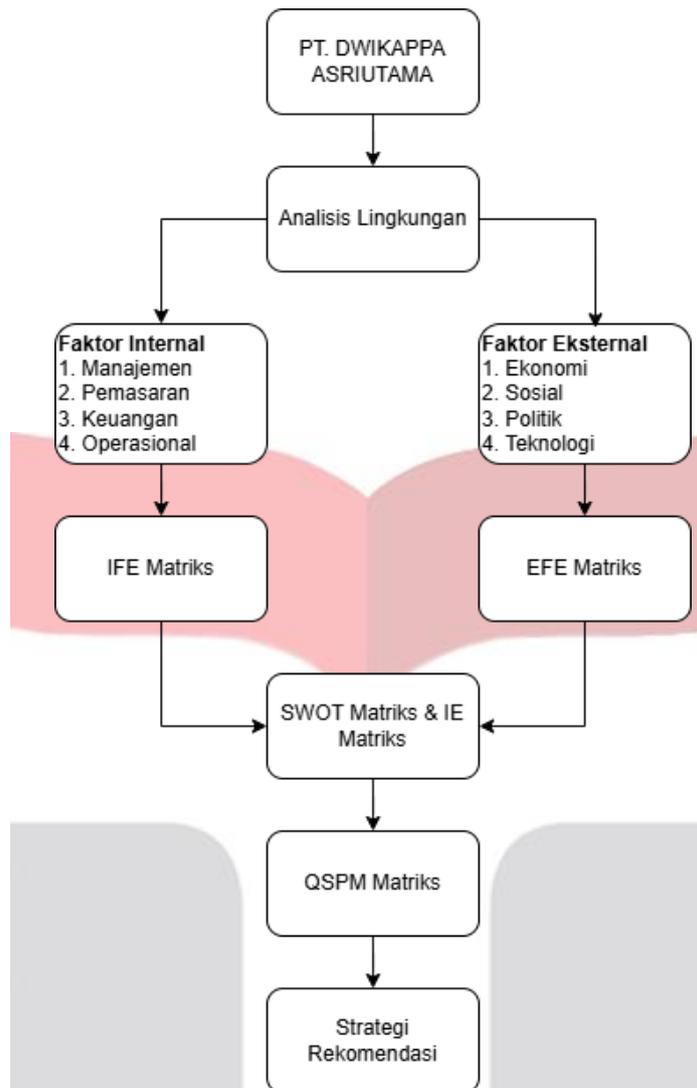
1. *Input Stage*: Mencari informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Alat yang digunakan meliputi Matriks IFE, dan Matriks EFE.
2. *Matching Stage*: Menghasilkan strategi alternatif dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal utama. Alat pada tahap ini termasuk Matriks SWOT, dan Matriks IE
3. *Decision Stage*: Menggunakan informasi dari tahap input untuk mengevaluasi secara objektif strategi alternatif dari tahap pencocokan. Alat utama pada tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix*.

QSPM ini menunjukkan strategi mana yang terbaik dengan memberikan *Attractiveness Score* pada setiap alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor kunci keberhasilan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Strategi dengan *Total Attractiveness Score* tertinggi merupakan prioritas utama untuk diimplementasikan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori pada PT. Dwikappa Asriutama. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai tantangan dan dinamika yang dihadapi oleh perusahaan

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama untuk memastikan validitas melalui triangulasi, yaitu wawancara dengan narasumber kunci, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan sistematis mengikuti kerangka formulasi strategi dari David & David seperti yang diilustrasikan pada gambar berikut serta penjelasannya,



Gambar 2. Kerangka Pemikiran
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Analisis lingkungan eksternal dilakukan menggunakan PESTEL dan *Porter's Five Forces* untuk mengidentifikasi *opportunities* dan *threats*, yang kemudian diberi bobot dan peringkat dalam matriks EFE. Untuk analisis faktor internal, mengidentifikasi *strengths* dan *weakness* melalui wawancara dan observasi yang kemudian diberi bobot dan peringkat dalam matriks IFE. Selanjutnya adalah penentuan posisi dan alternatif strategi dimana skor total dari matriks IFE dan EFE digunakan untuk membuat matriks IE untuk menentukan posisi strategis perusahaan, dan untuk menentukan bobot peneliti menyebarkan kuesioner dan untuk peringkat, direktur utama, project manager, karyawan, peneliti mengevaluasi menggunakan skala 1-4 sesuai dengan tingkat pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Selanjutnya adalah menggunakan matriks SWOT untuk mencocokkan faktor internal dan eksternal guna menghasilkan berbagai alternatif strategi yaitu SO, WO, ST, WT. Tahap terakhir adalah penentuan alternatif strategi prioritas menggunakan QSPM, untuk menentukan AS pada QSPM menggunakan *focus group discussion* peneliti dan pihak internal kunci perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Matriks IFE

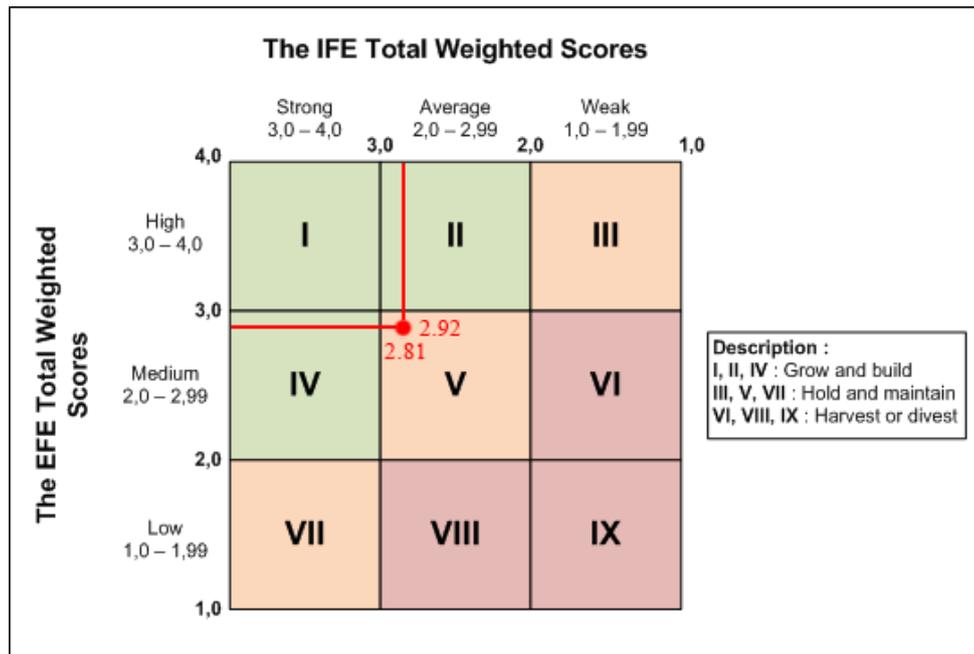
| No. | Faktor-Faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor |
|-------------------|---|-------|-----------|------|
| <i>Strengths</i> | | | | |
| 1 | Personel ahli dan kepemilikan aset teknikal khusus | 0.15 | 4.00 | 0.60 |
| 2 | Modal operasional yang cukup dan hutang yang tidak signifikan | 0.13 | 4.00 | 0.52 |
| 3 | Reputasi dan pengalaman di industri EPC (sejak 2006) | 0.12 | 3.00 | 0.36 |
| 4 | Penerapan cost leadership strategy dan harga kompetitif | 0.10 | 4.00 | 0.40 |
| 5 | Kepatuhan Standar internasional seperti ISO 9001 dan OHSAS | 0.09 | 4.00 | 0.36 |
| 6 | Kepemilikan workshop sendiri dan aset yang terjaga | 0.08 | 3.00 | 0.24 |
| <i>Weaknesses</i> | | | | |
| 1 | Keluhan klien terkait operasional seperti keterlambatan | 0.12 | 1.00 | 0.12 |
| 2 | Stagnasi pendapatan | 0.10 | 1.00 | 0.10 |
| 3 | Ketergantungan pada model bisnis tender | 0.07 | 2.00 | 0.14 |
| 4 | Adanya utang pinjaman bank walaupun tidak signifikan | 0.04 | 2.00 | 0.08 |
| Total | | 1.00 | | 2.92 |

Analisis faktor internal menghasilkan total skor IFE sebesar 2,92. Skor ini menunjukkan perusahaan memiliki posisi internal yang kuat (di atas rata-rata 2.50). Kekuatan utama terletak pada personel ahli dan kepemilikan aset khusus, modal operasional yang cukup, dan reputasi serta pengalaman sejak 2006. Namun, posisi internal ini terhambat oleh kelemahan signifikan seperti keluhan klien tentang keterlambatan, stagnasi pendapatan dan ketergantungan pada model bisnis tender.

Tabel 2. Matriks EFE

| No. | Faktor-Faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Skor |
|----------------------|---|-------|-----------|------|
| <i>Opportunities</i> | | | | |
| 1 | Proyeksi Permintaan migas yang masih kuat | 0.14 | 3.00 | 0.42 |
| 2 | Perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi | 0.11 | 4.00 | 0.44 |
| 3 | Digitalisasi proses bisnis | 0.07 | 4.00 | 0.28 |
| 4 | Peluang diversifikasi ke sektor energi terbarukan | 0.08 | 2.00 | 0.16 |
| 5 | Kebutuhan perawatan dan perbaikan fasilitas klien | 0.06 | 3.00 | 0.18 |
| <i>Threats</i> | | | | |
| 1 | Tingkat persaingan industri yang ketat (bisnis model tender) | 0.18 | 3.00 | 0.54 |
| 2 | Fluktuasi kurs dollar dan ketergantungan pada barang impor | 0.15 | 2.00 | 0.30 |
| 3 | Daya tawar klien yang tinggi dan dapat menekan harga | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| 4 | Tren penurunan produksi migas nasional | 0.07 | 1.00 | 0.07 |
| 5 | Resiko gangguan proyek dalam aspek keselamatan dan lingkungan | 0.04 | 3.00 | 0.12 |
| Total | | 1.00 | | 2.81 |

Analisis faktor eksternal menghasilkan total skor EFE sebesar 2.81. Skor ini mengindikasikan bahwa perusahaan merespon lingkungan eksternal dengan cukup baik. *Opportunities* terbesar ada pada perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, dan proyeksi permintaan migas yang masih kuat secara global. Tetapi, perusahaan menghadapi ancaman berat dari tingkat persaingan industri yang ketat dikarenakan model bisnis tender, dan fluktuasi kurs dollar serta ketergantungan pada barang impor.



Gambar 2. Matriks IE
 Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Analisis faktor internal dan eksternal menghasilkan matriks IE yang menempatkan perusahaan pada kolom “hold and maintain”. Hal ini berarti perusahaan harus fokus pada strategi penetras pasar dan pengembangan produk. Hal ini juga menegaskan bahwa sebelum melakukan ekspansi yang agresif, prioritas utama untuk perusahaan adalah untuk melakukan konsolidasi, memperbaiki kelemahan operasional internal, dan mempertahankan pangsa pasar dengan memanfaatkan kekuatan inti.

Tabel 3. Matriks SWOT

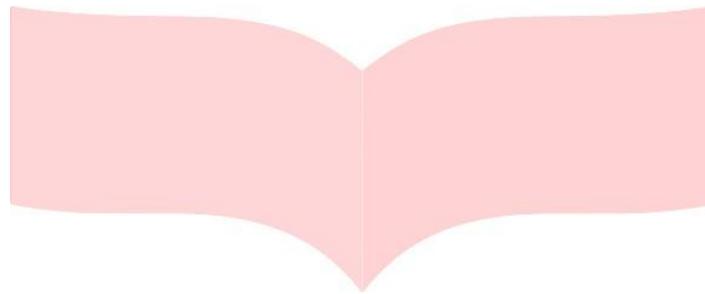
| | | <i>Strengths</i> | <i>Weaknesses</i> | |
|--|------|--|---|---|
| | | Personel ahli dan kepemilikan aset teknikal khusus | Keluhan klien terkait operasional seperti keterlambatan | |
| | | Modal operasional yang cukup dan hutang yang tidak signifikan | Stagnasi Pendapatan | |
| | | Reputasi dan pengalaman di industri EPC sejak 2006 | Ketergantungan pada model bisnis tender | |
| | | Penerapan <i>cost leadership strategy</i> dan harga kompetitif | | |
| | | Kepatuhan standar internasional seperti ISO 9001 dan OHSAS | Adanya utang pinjaman bank walaupun tidak signifikan | |
| | | Kepemilikan workshop sendiri dan aset yang terjaga | | |
| <i>Opportunities</i> | Kode | Strategi SO | Kode | Strategi WO |
| Proyeksi permintaan migas yang masih kuat | SO1 | Menggunakan keahlian teknis, aset khusus, dan reputasi untuk secara proaktif menawarkan paket layanan perawatan perbaikan kepada pemilik fasilitas. (S1, S3, S6, O5) | WO1 | Diversifikasi ke sektor energi terbarukan untuk mengatasi stagnasi, dimulai dari investasi awal sektor energi baru sebagai sumber pendapatan baru. (W2, O4) |
| Perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi | SO2 | Mengadopsi teknologi automasi untuk lebih menekan biaya operasional, memperkuat strategi cost leadership, dan meningkatkan margin keuntungan dalam | WO2 | Mengimplementasikan software manajemen proyek untuk meningkatkan transparansi, pelacakan material, penjadwalan, sehingga dapat mengurangi keterlambatan dan meningkatkan kepuasan klien. (W1, O3) |

persaingan. (S4, O2)

| | | | | |
|----------------------------|-----|---|-----|---|
| Digitalisasi proses bisnis | SO3 | Menggunakan stabilitas keuangan dan modal yang cukup sebagai jaminan untuk mengikuti tender proyek-proyek migas skala besar. (S2, O1) | WO3 | Fokus pada perawatan atau <i>maintenance</i> sebagai model bisnis utama, dengan cara mengubah mayoritas fokus bisnis dari proyek tender ke kontrak perawatan jangka panjang yang lebih stabil untuk mengurangi ketergantungan pada model tender yang fluktuatif. (W3, O5) |
|----------------------------|-----|---|-----|---|

Peluang diversifikasi ke sektor energi terbarukan

Kebutuhan perawatan dan perbaikan fasilitas klien



| Threats | Kode | Strategi ST | Kode | Strategi WT |
|--|------|--|------|--|
| Tingkat persaingan industri yang ketat dikarenakan model bisnis tender | ST1 | Menekankan reputasi, standar keselamatan, dan keunggulan teknis sebagai nilai utama dalam tender untuk membedakan diri dengan kompetitor. (S1, S3, S5, T1, T3) | WT1 | Aliansi strategis dengan perusahaan lokal atau asing dengan tujuan untuk dapat mengikuti tender proyek yang lebih besar atau proyek diluar sektor migas untuk mengatasi stagnasi pendapatan dan ketergantungan dengan pasar minyak & gas. (W2, W3, T1, T4) |
| Fluktuasi kurs dollar dan ketergantungan pada barang impor | ST2 | Menggunakan kekuatan finansial dan keahlian dalam cost leadership untuk menyusun anggaran proyek yang lebih efektif, dan memasukkan alokasi untuk resiko fluktuasi kurs dan kenaikan harga impor. (S2, S4, T2) | WT2 | Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses internal untuk meminimalkan inefisiensi yang menyebabkan keluhan dari klien, yang dimana hal ini sangat krusial ditengah tekanan harga dari klien dan volatilitas biaya impor. (W1, T2, T3) |
| Daya tawar klien yang tinggi dan dapat menekan harga | ST3 | Membangun kemitraan strategis jangka panjang dengan klien-klien utama berdasarkan rekam jejak sehingga dapat mengurangi tekanan harga dan menciptakan loyalitas pelanggan. (S3, T3) | | |
| Resiko gangguan proyek dalam aspek keselamatan dan lingkungan | | | | |

Berdasarkan Matriks SWOT, alternatif-alternatif strategi yang telah dirumuskan akan dievaluasi menggunakan QSPM, Hasilnya akan menunjukkan strategi dengan *attractiveness score* tertinggi yang akan menjadi prioritas utama untuk diimplementasikan bagi perusahaan.

Tabel 4. Hasil QSPM

| Urutan Prioritas | Strategi | Total TAS | Deskripsi Singkat |
|------------------|----------|-----------|---|
| 1 | SO2 | 6.49 | Adopsi teknologi automasi |
| 2 | SO1 | 6.38 | Penawaran paket layanan perbaikan |
| 3 | WT2 | 6.29 | Evaluasi menyeluruh proses internal |
| 4 | WO3 | 6.27 | Fokus pada kontrak perawatan bukan tender |
| 5 | WT1 | 6.14 | Pembentukan aliansi strategis |
| 6 | WO2 | 6.03 | Implementasi software manajemen proyek |
| 7 | ST3 | 6.02 | Pembangunan kemitraan strategis |
| 8 | ST1 | 5.93 | Penekanan pada reputasi |
| 9 | SO3 | 5.84 | Pemanfaatan stabilitas keuangan |
| 10 | ST2 | 5.52 | Mengelola risiko biaya impor |
| 11 | WO1 | 4.45 | Diversifikasi energi terbarukan |

Hasil QSPM selaras dengan rekomendasi dari matriks IE. Tiga strategi dengan skor TAS tertinggi tidak berfokus pada ekspansi, tetapi perbaikan internal, efisiensi, dan penguatan model bisnis dimana strategi tersebut adalah inti dari strategi *hold and maintain*.

Strategi dengan skor TAS tertinggi adalah strategi SO2 atau adopsi teknologi automasi, dimana perusahaan mengambil peluang perkembangan teknologi sekaligus memperkuat strategi *cost leadership* yang menjadi kekuatan perusahaan.

Strategi dengan skor TAS tertinggi kedua adalah strategi untuk mengatasi kelemahan ketergantungan pada model bisnis tender yang pendapatannya fluktuatif. Dengan menciptakan aliran pendapatan yang lebih stabil dan dapat diprediksi, perusahaan dapat mengurangi resiko dari stagnasi pendapatan.

Strategi dengan skor TAS tertinggi kedua adalah strategi yang bersifat defensif. Strategi ini langsung menargetkan kelemahan utama dari perusahaan yaitu inefisiensi operasional yang menyebabkan keluhan pelanggan. Dengan memperbaiki proses internal, perusahaan tidak hanya meningkatkan kualitas layanan tetapi juga memperkuat reputasi, yang sangat penting dalam industri EPC.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

PT. Dwikappa Asriutama ada dalam posisi yang kuat secara internal dikarenakan keahlian, pengalaman, modal, dan strategi *cost leadership*. Namun kekuatan ini belum dimanfaatkan secara optimal karena adanya inefisiensi operasional, ketergantungan pada model bisnis tender, dan dari eksternal ada tekanan persaingan yang tinggi dan daya tawar klien yang menekan profitabilitas. Posisi perusahaan ada ada "*hold and maintain*" yang mengarahkan fokus pada konsolidasi dan perbaikan internal. Tiga strategi yang direkomendasikan jika diimplementasikan akan memungkinkan perusahaan untuk mengatasi stagnasi, meningkatkan efisiensi, dan membangun fondasi yang kokoh untuk di masa depan dimana perusahaan mungkin ada pada kolom matriks IE "*grow and build*".

Saran:

Bagi PT. Dwikappa Asriutama, disarankan untuk:

1. Mengalokasikan sumber daya untuk investasi teknologi automasi yang mendukung efisiensi operasional (misalnya, software manajemen proyek, *orbital welding machine*).
2. Membentuk unit bisnis khusus yang fokus pada pengembangan dan pemasaran paket layanan perawatan untuk menciptakan pendapatan berkelanjutan.
3. Melakukan audit proses internal secara menyeluruh untuk mengidentifikasi dan menghilangkan titik-titik inefisiensi, terutama yang berkaitan dengan waktu dan kualitas pengerjaan proyek.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk:

1. Melakukan analisis finansial kuantitatif (misalnya, *Return on Investment*) untuk usulan investasi teknologi.
2. Meneliti tahap implementasi dan evaluasi dari strategi yang direkomendasikan untuk mengukur dampaknya secara nyata.
3. Melakukan studi komparatif pada beberapa perusahaan EPC lain di Indonesia untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai tantangan dan strategi efektif di industri ini.

Daftar Pustaka:

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson Education Limited.
- Fadillah, S., & Soesanto, E. (2023). Analisis dampak kegiatan industri hulu migas terhadap pembangunan nasional dalam aspek ekonomi regional Indonesia. *JMK*, 1(4), 10-24.
- Mashuri, & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing (Studi pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru). *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97-112.
- Pasaribu, R. D., Inzaghi, Z., & Sutjipto, M. R. (2022). Strategi pengembangan bisnis menggunakan analisis Swot dan QSPM (Studi kasus pada perusahaan keluarga PT. Susu KPBS Pangalengan). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 162–169.
- Pearce, J. A., II, & Robinson, R. B., Jr. (2009). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.