

ABSTRAK

Peningkatan pertumbuhan sektor jasa konstruksi sebesar rata-rata 10,21% secara *year-on-year* pada periode tahun 2019-2022 menunjukkan peranan krusial sektor konstruksi sebagai pondasi utama dalam pembangunan infrastruktur, dimana salah satunya adalah industri jasa konstruksi EPC. Peningkatan sektor jasa konstruksi EPC ditandai dengan luasnya potensi pasar EPC nasional ke depan. Berdasarkan data RUPTL PT. PLN (Persero) tahun 2021-2030 terdapat potensi besar terhadap pengembangan pasar EPC sektor *power & renewables* berbasis Energi Baru dan Terbarukan (EBT) untuk mendukung program *carbon neutral* di tahun 2060. Dikutip juga dari Rencana Strategis KESDM tahun 2020-2024 tentang informasi potensi pengembangan pasar EPC *mining* dengan pembangunan 31 *smelter* yang memiliki estimasi biaya hingga Rp. 317,4 Triliun. Untuk menyerap potensi pasar tersebut, saat ini Waskita masih mempunyai beberapa hambatan yaitu keterbatasan *resource* dan keterbatasan finansial yang menyebabkan rendahnya perolehan Nilai Kontrak Baru (NKB) dan rendahnya kinerja pengelolaan proyek-proyek EPC. Untuk dapat mengeksplorasi potensi pasar EPC tersebut, Waskita membutuhkan strategi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya di industri jasa konstruksi EPC.

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk melakukan identifikasi sumber daya dan kapabilitas Waskita, mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta memformulasikan strategi yang tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaing Waskita di industri jasa konstruksi EPC. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif yaitu dengan melakukan wawancara terhadap responden kemudian melakukan analisis terhadap hasil wawancara. Hasilnya diperoleh faktor internal kekuatan terbesar Waskita adalah posisi Waskita sebagai perusahaan BUMN dengan *customer base* yang luas dan kelemahan terbesar Waskita adalah belum optimalnya proses review kontrak. Dengan nilai matriks IFE 2,96 (di atas rata-rata). Sedangkan faktor eksternal peluang terbesar adalah adanya dukungan dari stakeholder terhadap proses penyehatan keuangan Waskita dan ancaman terbesar pengaruh kenaikan biaya akibat fluktuasi mata uang dan Waskita tidak bisa mengikuti proyek EPC dengan pembayaran *turnkey*. Dengan nilai matriks EFE 3,24 (kuat). Hasil Matriks IE menunjukkan posisi sel II yaitu pada tahap *grow and build* dengan strategi intensif dan integratif dalam peningkatan keunggulan bersaing Waskita di industri konstruksi EPC. Melalui Matriks SWOT diperoleh 8 strategi alternatif utama dan penentuan prioritas utama strategi menggunakan QSPM yaitu memaksimalkan penggunaan jasa/material dari anak perusahaan.

Kata Kunci : Keunggulan bersaing, EPC, *power and renewables*, *mining*, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM.

ABSTRACT

The increase in the growth of the construction services sector by an average of 10.21% year-on-year in the 2019-2022 period shows the crucial role of the construction sector as the main foundation in infrastructure development, which one of them is EPC construction services industry. The increase in the EPC construction services sector is characterized by the vast potential of the national EPC market going forward. Based on RUPTL data published by PT. PLN for 2021-2030 period, there is great potential for the development of the EPC market in the power & renewables sector based on New and Renewable Energy to support carbon neutral program by PT. PLN in 2060. Also quoted from the RENSTRA released by Kementerian ESDM for 2020-2024 period regarding information on the potential development of the mining EPC market with the construction of 31 smelters which have an estimated cost of up to Rp. 317.4 Trillion. To absorb this market potential, currently Waskita still has several obstacles, namely limited resources and financial limitations which cause low acquisition of New Contract Value and low performance in managing EPC projects. To be able to exploit the potential of the EPC market, Waskita needs the right strategy to increase its competitive advantage in the EPC construction services industry.

The primary objective of this research is to identify Waskita's resources and capabilities, identify the company's internal and external environmental factors, and formulate appropriate strategies to enhance Waskita's competitive advantage in the EPC construction services industry. This research was conducted using a qualitative descriptive method by interviewing respondents and then analyzing the interview results. The results revealed that the greatest internal strength factor for Waskita is its position as a state-owned enterprise with a broad customer base, while its biggest internal weakness is the suboptimal contract review process, with an IFE matrix score of 2.96 (above average). On the external factors, the greatest opportunity is the support from stakeholders in Waskita's financial recovery process, and the biggest threat is the impact of rising costs due to currency fluctuations and Waskita's inability to undertake EPC projects with turnkey payments, with an EFE matrix score of 3.24 (strong). The IE Matrix results indicate that Waskita is in cell II, which is in the grow and build phase, employing intensive and integrative strategies to enhance its competitive advantage in the EPC construction industry. Through the SWOT Matrix, eight main alternative strategies were identified, and the main strategy priority determined using QSPM is to maximize the use of services/materials from subsidiaries.

Keywords : *Competitive advantage, EPC, power and renewables, mining, EFE Matrix, IFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM.*