

## ABSTRAK

PT Utama Karya (Persero) merupakan BUMN yang bergerak dibidang jasa konstruksi, pengembang dan penyedia jasa layanan jalan tol dan saat ini mendapatkan penugasan dari pemerintah untuk melakukan pengusahaan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS). Kinerja keuangan beberapa tahun terakhir, keberlanjutan Penugasan JTTS dari pemerintah, dan peralihan dari masa konstruksi jalan tol menuju masa pengoperasian menjadi latar belakang penelitian. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang memengaruhi bisnis serta merumuskan strategi ke depan pasca Penugasan dari pemerintah untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pengembangan strategi didapatkan melalui *IE Matrix*, *SWOT Matrix*, *Nine Cell Matrix* serta *Four Actions Framework* dengan pemilihan strategi menggunakan QSPM.

Penelitian ini menghasilkan beberapa faktor eksternal dominan yang memengaruhi bisnis diantaranya pertumbuhan ekonomi dan perekonomian global, gejolak politik, dan proyek ke depan. Selanjutnya faktor internal dominan yang memengaruhi bisnis diantaranya performa finansial termasuk utang dan *fix cost*, sumber daya manusia, portofolio perusahaan dan sebaran proyek.

Strategi pada tiap segmen yang dihasilkan diantaranya mengupayakan keberlanjutan pembangunan JTTS sampai dengan Tahap IV dengan opsi pendanaan alternatif seperti monetisasi aset konsesi maupun kerjasama dengan mitra strategis untuk segmen pengembang dan penyedia jasa layanan jalan tol. Pada segmen jasa konstruksi perlu memanfaatkan performa finansial yang kuat melalui pendanaan kreatif maupun optimalisasi skema kerjasama dengan Pemerintah seperti KPBU atau JV dengan perusahaan dalam negeri maupun asing untuk meningkatkan perolehan proyek. Mengembangkan kapabilitas sumber daya manusia dan konsistensi digitalisasi untuk meningkatkan produktivitas merupakan strategi terpilih untuk segmen manufaktur. Selanjutnya pada segmen properti perlu dilakukan pengembangan berdasarkan kebutuhan pasar serta meningkatkan teknik dan jaringan pemasaran yang lebih efektif.

Kata kunci: Konstruksi, Jalan Tol, *IE Matrix*, *SWOT Matrix*, *Nine Cell Matrix*, *Four Actions Framework*, QSPM.

## ABSTRACT

*PT Hutama Karya (Persero) is a State-Owned Company operates in construction services, developers and toll road service providers that is currently assigned by the government to build and operate the Trans Sumatera Toll Road (TSTR). Background of this research is company's financial performance and TSTR continuity with construction period that is in transition to operation period. This research is conducted to identify external and internal factors which impacts the business and to formulate the strategy after government's mandate for generating competitive advantages. Strategy development is obtained through IE Matrix, SWOT Matrix, Nine Cell Matrix and Four Actions Framework with QSPM method for the strategy selection.*

*The research delivers impactful dominant external factors that are economic growth and global economic condition, political issue, and upcoming projects. Whereas impactful dominant internal factors are financial performance including debt and fixed cost, human resources, also portfolio and project distribution.*

*The resulting strategy for developers and toll road service providers segment is to pursue TSTR development up to phase IV with alternative funding options such as concession asset monetization and strategic partner collaboration. In the construction services segment, it is necessary to utilizing strong financial performance through creative financing and optimizing government cooperation such as PPP or JV with domestic-foreign companies to increase project obtainment. Increase the productivity by human resource capabilities development and digitalization is the strategy for the manufacture segment. It is obligatory to develop property segment based on market needs as well as improve more effective marketing techniques and networks.*

*Key Words: Construction, Toll Road, IE Matrix, SWOT Matrix, Nine Cell Matrix, Four Actions Framework, QSPM.*