

ABSTRAK

Industri pengoperasian jalan tol di Indonesia mengalami peningkatan persaingan dalam beberapa tahun terakhir. Peningkatan ini dipicu oleh bertambahnya ruas jalan tol yang beroperasi serta munculnya Badan Usaha Jalan Tol, baik milik negara maupun swasta. Di sisi lain, industri ini juga dihadapkan pada tuntutan penerapan prinsip keberlanjutan dan dorongan untuk berkontribusi dalam pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Kondisi tersebut mendorong PT Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) sebagai salah satu operator jalan tol terbesar di Indonesia untuk menyesuaikan strategi bisnis dan pengelolaan sumber daya perusahaan secara lebih efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi persaingan industri pengoperasian jalan tol di Indonesia. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi alasan yang menyebabkan fungsi pengadaan JMTO masih berfokus pada aspek administratif. Selain itu, penelitian ini merumuskan strategi pengadaan berkelanjutan yang relevan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif JMTO. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber dari klaster internal dan eksternal JMTO. Data sekunder diperoleh dari peraturan perundang-undangan, dokumen perusahaan, publikasi resmi, dan literatur terkait. Validitas temuan dijaga melalui proses triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri pengoperasian jalan tol telah bergeser dari struktur monopoli menuju oligopoli. Pergeseran ini meningkatkan tekanan persaingan antar operator jalan tol.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fungsi pengadaan JMTO belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung penciptaan nilai dan keberlanjutan jangka panjang. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan strategi pengadaan berkelanjutan yang diterapkan secara bertahap. Strategi tersebut mencakup adopsi prinsip ISO 20400:2017 serta pengelolaan ekosistem penyedia barang dan jasa yang mendukung keberlanjutan. Strategi ini diarahkan untuk memperkuat keunggulan kompetitif JMTO.

Kata Kunci: Pengadaan Berkelanjutan, Keunggulan Kompetitif, Industri Jalan Tol, Pengadaan Barang dan Jasa, Kapabilitas Dinamis, Strategi Fungsional.

ABSTRACT

The toll road operation industry in Indonesia has experienced increasing competition in recent years. This development has been driven by the expansion of operating toll road sections and the emergence of Toll Road Business Entities, both state-owned and private. At the same time, the industry is also confronted with growing demands to apply sustainability principles and contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). These conditions require PT Jasamarga Tollroad Operator (JMTO), as one of the largest toll road operators in Indonesia, to adjust its business strategy and manage corporate resources more effectively.

This study aims to analyze the competitive conditions of the toll road operation industry in Indonesia. It also seeks to identify the factors that cause JMTO's procurement function to remain focused on administrative aspects. In addition, this study formulates relevant sustainable procurement strategies to enhance JMTO's competitive advantage. A qualitative approach is employed in this research. Primary data were obtained through in-depth interviews with informants from internal and external clusters of JMTO. Secondary data were collected from laws and regulations, corporate documents, official publications, and relevant literature. The validity of the findings was ensured through data triangulation.

The results indicate that the toll road operation industry has shifted from a monopolistic structure toward an oligopolistic one, thereby increasing competitive pressure among toll road operators. The findings also show that JMTO's procurement function has not yet been optimally utilized to support value creation and long-term sustainability. Based on these findings, this study proposes a gradually implemented sustainable procurement strategy. The strategy includes the adoption of the principles of ISO 20400:2017 and the management of a supplier ecosystem that supports sustainability. This strategy is intended to strengthen JMTO's competitive advantage.

Keywords: *Sustainable Procurement, Competitive Advantage, Toll Road Industry, Goods and Services Procurement, Dynamic Capabilities, Functional Strategy.*