Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

# ANALISIS STRATEGI BERSAING PT JASA MARGA (PERSERO) TBK

Thesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen
Jurusan Ilmu-ilmu Sosial

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS GADJAH MADA

diajukan oleh
**Rindo Adrian**
07/266182/PEK/12091

**Kepada**
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS GADJAH MADA**
**2009**

Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS GADJAH MADA
UNIVERSITAS
GADJAH MADA

# ANALISIS STRATEGI BERSAING PT JASA MARGA (PERSERO) TBK

yang dipersiapkan dan disusun oleh
**Rindo Adrian**
07/266182/PEK/12091
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 11 November 2009
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

**Yogyakarta, 11 November 2009**

Dosen Penguji I

**Wakhid Slamet Ciptono, Drs., MBA., MPM.**

Dosen Penguji II

**Fahmi Radhi, Dr., MBA.**

Dosen Pembimbing

**Fahmi Radhi, Dr., MBA.**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

*Never Be the Most Person, Be the Special One*

*Special Thanks to:*
*My Lord Allah SWT for everything*
*My Lovely Parents for pray, love, support, and trust "it's all for you"*
*My lovely beautiful sisters and my entire "funny nephew" for their love, support, care, smile, and favor "thanks a lot"*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam thesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam dafar pustaka.

Jakarta, 11 November 2009

Rindo Adrian

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat terselesaikannya penulisan thesis yang berjudul "**Analisis Strategi Bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**".

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung baik secara moral maupun materi sehingga tugas ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Fahmy Radhi, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan, petunjuk dan bimbingan selama penyusunan thesis ini.
2. Bapak Drs. Wakhid Slamet Ciptono, MBA., MPM, selaku dosen penguji pada saat penulis mempertahankan thesis ini di depan dewan penguji.
3. Bapak Ir. Muh. Najib Fauzan, Msc, selaku Kepala Biro Perencanaan Perusahaan PT Jasa Marga, yang telah memberikan izin, kesempatan serta data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan penulisan thesis ini.
4. Bapak Ir. Bambang Sulistyo, MBA, selaku Kepala Biro Teknologi Informasi Perusahaan PT Jasa Marga, yang telah memberikan informasi dan masukan terkait perkembangan teknologi dan informasi di PT Jasa Marga.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

5. Bapak Eko, selaku staf senior Biro Perencanaan PT Jasa Marga dan juga kepada segenap personel PT Jasa Marga yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan thesis ini.
6. Seluruh Pengurus dan Karyawan Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada yang telah banyak membantu penulis.
7. Annisa, "*a funny cute and chubby girl*" yang selalu memberikan semangat, inspirasi, *and many things that so worth.*
8. Arida, Bagus, Bernard "*very nice discussion friends*", Desy, Sopha, Ian, Redy, Oka "kapan ni jalan-jalan lagi", dan seluruh rekan-rekan kelas Reguler Angkatan 20 yang tidak bisa disebutkan satu persatu tetapi telah memberi warna dalam dua tahun terakhir ini "*Thanks a lot*".
9. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Meskipun segala kemampuan dan upaya telah penulis lakukan untuk menyelesaikan penyusunan thesis ini, kesadaran akan kekurangan sebagai manusia tetap bermuara pada ketidaksempurnaan, maka penulis mengharapkan saran dan pendapat yang membangun dari para pembaca untuk lebih mengarah pada kesempurnaannya. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang lebih baik.

Salam Penulis,

Rindo Adrian

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# DAFTAR ISI

**HALAMAN JUDUL** ..... i

**HALAMAN PENGESAHAN** ..... ii

**HALAMAN PERNYATAAN** ..... iv

**KATA PENGANTAR** ..... v

**DAFTAR ISI** ..... vii

**DAFTAR TABEL** ..... xi

**DAFTAR GAMBAR** ..... xii

**INTISARI** ..... xiii

***ABSTRACT*** ..... xiv

**BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang ..... 1

1.2. Perumusan Masalah ..... 4

1.3. Batasan Masalah ..... 5

1.4. Tujuan ..... 5

1.5 Manfaat Penelitian ..... 5

1.6 Metode Penelitian ..... 6

1.6.1. Teknik Pengumpulan Data ..... 6

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

1.6.2. Metode Analisis ..... 6

1.6.2.1. Analisis Strategi Bersaing ..... 6

1.6.2.2. Analisis SWOT ..... 7

1.6.2.3. Identifikasi Faktor Kunci Keberhasilan ..... 8

1.7. Sistematika Penulisan ..... 9

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Manajemen Strategi ..... 10

2.1.1. Definisi ..... 10

2.1.2. Tahapan Manajemen Strategi ..... 14

2.2. Tingkatan Strategi ..... 16

2.3. Strategi Bersaing ..... 19

2.4. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal ..... 23

2.5. *Porter's Five Forces Model* ..... 24

2.5.1. Persaingan Dalam Industri ..... 25

2.5.2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru ..... 26

2.5.3. Ancaman Produk Subtitusi ..... 27

2.5.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok ..... 28

2.5.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli ..... 29

2.6. Analisis SWOT ..... 30

2.7. *Key Success Factor* ..... 31

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

## BAB III PROFIL PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat PT Jasa Marga ..... 33

3.2. Visi dan Misi PT Jasa Marga ..... 35

3.3. Budaya Perusahaan ..... 36

3.4. Kepemilikan Saham PT Jasa Marga ..... 36

3.5. Strategi Usaha ..... 38

3.6. Kinerja Usaha ..... 40

3.7. Struktur Organisasi ..... 43

3.8. Persaingan PT Jasa Marga ..... 44

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Evaluasi Strategi Bersaing ..... 46

4.1.1. Hasil Implementasi ..... 49

4.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal ..... 52

4.1.2.1. Analisis Lingkungan Politik ..... 52

4.1.2.2. Analisis Lingkungana Ekonomi ..... 54

4.1.2.3. Analisis Lingkungan Sosial ..... 56

4.1.2.4 Analisis Lingkungan Teknologi ..... 57

4.1.3. Analisis Lingkungan Industri ..... 57

4.1.3.1. Persaingan Dalam Industri ..... 58

4.1.3.2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru ..... 60

4.1.3.3. Ancaman Produk Subtitusi ..... 62

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

4.1.3.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok ..... 63

4.1.3.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pelanggan ..... 64

4.1.3.6. Ringkasan Hasil Analisis Lingkungan Industri ... 65

4.1.4. Analisis Lingkungan Internal ..... 67

4.1.4.1. Aspek Manajemen Keuangan ..... 67

4.1.4.2. Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia .... 68

4.1.4.3.Aspek Operasional ..... 70

4.1.4.4. Aspek Sistem Informasi ..... 71

4.2. Analisis SWOT ..... 72

4.2.1. Kekuatan ..... 72

4.2.2. Kelemahan ..... 73

4.2.3. Peluang ..... 75

4.2.4. Ancaman ..... 76

4.2.5. *Resultant Strategy* ..... 79

4.3. Identifikasi *Key Success Factor* ..... 83

**BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

5.1. Kesimpulan ..... 85

5.2. Rekomendasi ..... 87

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 89

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

4.1.3.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok ..... 63

4.1.3.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pelanggan ..... 64

4.1.3.6. Ringkasan Hasil Analisis Lingkungan Industri ... 65

4.1.4. Analisis Lingkungan Internal ..... 67

4.1.4.1. Aspek Manajemen Keuangan ..... 67

4.1.4.2. Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia .... 68

4.1.4.3.Aspek Operasional ..... 70

4.1.4.4. Aspek Sistem Informasi ..... 71

4.2. Analisis SWOT ..... 72

4.2.1. Kekuatan ..... 72

4.2.2. Kelemahan ..... 73

4.2.3. Peluang ..... 75

4.2.4. Ancaman ..... 76

4.2.5. *Resultant Strategi* ..... 79

4.3. Identifikasi *Key Succes Factor* ..... 83

**BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

5.1. Kesimpulan ..... 85

5.2. Rekomendasi ..... 87

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 89

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Badan Usaha Jalan Tol Yang Beroperasi ..... 4

Tabel 3.1 Sepuluh Pemegang Saham Terbesar ..... 37

Tabel 3.2 Peningkatan Volume Lalu Lintas ..... 42

Tabel 3.3 Pendapatan PT Jasa Marga ..... 43

Tabel 4.1 Ikhtisar Keuangan ..... 51

Tabel 4.2 Pengaruh Ekonomi Terhadap Volume Kendaraan ..... 55

Tabel 4.3 Matriks SWOT ..... 78

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Strategi Bersaing ..... 21

Gambar 2.2 *The Five Generic Competitive Strategic* ..... 22

Gambar 2.3 *Porter Five Forces Model* ..... 25

Gambar 3 Struktur Organisasi ..... 44

Gambar 4.1 Diagram Strategi Generik PT Jasa Marga ..... 48

Gambar 4.2 Rangkuman Analisis Lingkungan Industri ..... 66

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bersaing PT. Jasa Marga (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis jalan tol; untuk menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi; serta untuk mengidentifikasi *Key Succes Factor* Perusahaan. Hasil analisis SWOT pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi PT. Jasa Marga untuk menyesuaikan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki terhadap kondisi lingkungan kompetitifnya. Analisis dalam penelitian juga dapat digunakan untuk memetakan posisi strategik perusahaan pada lingkungan tersebut.

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang merupakan hasil dari wawancara dengan pihak manajemen PT. Jasa Marga. Sedangkan data sekunder diambil dari data internal dan studi literatur. Data tersebut meliputi kondisi lingkungan industri, lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan yang dianalisis dengan menggunakan beberapa alat analisis manajemen strategik, antara lain *analisis strategi generik model Porter, analisis SWOT,* dan *identifikasi Key Success Factor*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Jasa Marga menggunakan strategi bersaing keunggulan biaya menyeluruh dalam menghadapi persaingan. Hasil implementasi strategi tersebut masih efektif hingga saat ini. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Perusahaan dapat menggunakan kekuatan internalnya guna mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindar dari ancaman eksternal. Dalam mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang, hal yang perlu dilakukan PT. Jasa Marga adalah terus memaksimalkan dan mengevaluasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang dimiliki.

Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi strategik PT. Jasa Marga mempunyai peluang untuk tumbuh secara agresif.

Kata-kata kunci : *manajemen strategik, strategi bersaing, analisis SWOT, Key Success Factor.*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# ABSTRACT

The objectives of this research are to evaluate the competitive strategy of PT. Jasa Marga (Persero) Tbk in toll road business; to analyze its strengths, weaknesses, opportunities, threats from the environment; and to identify company's *Key Success Factor*. The result of SWOT analysis in this study is expected could be used to inform PT. Jasa Marga in adapting its resources and capabilities with the condition of competitive environment. This research is also a guideline for company's strategic positioning.

The data used in this research are both primary and secondary data. Primary data is taken from interview with the management team of PT. Jasa Marga. Then, internal data and other literature used as secondary data. It is about the condition of industry's environment, company's internal environment and external environment. The data is analyzed using the strategic management analysis instruments, which are *Porter's Generic Strategies Analysis, SWOT Analysis,* and *Key Success Factor identification.*

The results of this research recognize that PT. Jasa Marga uses overall cost leadership strategy to win the competition and it is still effective at present. SWOT analysis shows that PT Jasa Marga could use its internal strengths to gain the advantages from external opportunities, to handle the internal weaknesses, and to avoid from external threats. To anticipate the future trends, PT. Jasa Marga has to maximize and keep doing evaluation to its key success factors.

The results show that the strategic position of PT.Jasa Marga potents to growth aggressively.

Key words: *strategic management, competitive strategy, SWOT analysis, Key Success Factor.*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terus menujukkan perbaikan setiap tahun harus diikuti dengan perkembangan infrastruktur yang memadai di segala bidang. Pembangunan infrastruktur ini diharapkan dapat menunjang segala aktifitas dan membantu menggerakkan roda perekonomian nasional. Di sisi investasi, program pembangunan infrastruktur yang melayani pusat pertumbuhan ekonomi diharapkan dapat menunjang upaya menarik investasi di tengah persaingan yang semakin ketat di dunia. Selain itu, tersedianya infrastruktur dapat menjaga investor yang telah ada tetap dapat menjalankan kegiatannya sehingga tidak merelokasi usaha mereka ke negara lain.

Pembangunan infrastruktur di suatu negara harus sejalan dengan kondisi makro ekonomi negara yang bersangkutan. Dalam 30 tahun terakhir pembangunan ekonomi Indonesia tertinggal diperkirakan akibat lemahnya pembangunan infrastruktur. Menurunnya pembangunan infrastruktur yang ada Indonesia dapat dilihat dari pengeluaran pembangunan infrastruktur yang terus menurun dari 5,3% terhadap GDP (*Gross Domestic Product*) tahun 1993/1994 menjadi sekitar 2,3% tahun 2005 hingga 2007 (www.repository.ui.ac.id). Anggaran infrastruktur kembali

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

meningkat di tahun 2008 menjadi 4%. Padahal dalam kondisi normal, pengeluaran pembangunan untuk infrastruktur bagi negara berkembang adalah sekitar 5-6% dari GDP.

Salah satu infrastruktur tersebut adalah jalan yang berfungsi selain sebagai penghubung antar kawasan juga merupakan jalur untuk distribusi. Jumlah jalan yang ada masih sangat terbatas hanya 1,7 km per 1000 penduduk, dan hampir 50% dalam kondisi buruk karena kurangnya pemeliharaan (www.repository.ui.ac.id). Hal ini menambah kemacetan lalu lintas setiap tahun, sementara kapasitas jalan yang ditambahkan sedikit.

Menyadari adanya keterbatasan anggaran, Pemerintah membangun jalan tol yang biaya pembangunannya diambil dari tarif yang dikenakan kepada pengguna jalan tol tersebut. Pemerintah mendirikan PT Jasa Marga untuk mengelola jalan tersebut. PT Jasa Marga dibentuk sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tanggal 1 Maret 1978 melalui Peraturan Pemerintah No 4 tahun 1978 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian persero. Pada tanggal 12 November 2007, PT Jasa Marga melakukan *Initial Public Offering* (IPO) sebesar 30 persen kepemilikannya kepada sektor publik. Sebagai BUMN yang telah IPO, PT Jasa Marga harus semaksimal mungkin dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan nasional melalui pembangunan jalan pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya serta berorientasi mengejar keuntungan (www.jasamarga.com)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

PT Jasa Marga sebelumnya oleh pemerintah diberikan wewenang sebagai satu-satunya penyelenggara jalan tol di Indonesia. Pada tahun 1987, Pemerintah melakukan liberalisasi jalan tol dengan mengundang investor swasta dalam membangun dan mengelola jalan tol. Tabel 1 menunjukkan operator jalan tol yang beroperasi saat ini serta ruas daerah kelolanya.

Pengesahan UU Jalan Nomor 38 Tahun 2004 menggantikan UU Nomor 13 Tahun 1980 telah membuka cakrawala baru dalam penyelenggaraan jalan tol di Indonesia. Peran PT Jasa Marga selama 26 tahun merangkap sebagai regulator sekaligus juga operator yang memiliki hak ekslusif untuk membangun, mengoperasikan, dan memelihara tol berubah fungsi hanya sebagai operator saja. Sementara itu, fungsi regulator digantikan oleh Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT). Fungsi yang baru ini menghadapkan PT Jasa Marga pada posisi yang sama dengan operator-operator swasta lainnya di Indonesia. Kondisi ini mengharuskan PT Jasa Marga merumuskan strategi untuk tetap dapat bersaing menjadi *leader* operator jalan tol di Indonesia.

Menurut BPJT per tanggal 30 Juli 2009 panjang jalan tol di Indonesia telah mencapai sekitar 693 km PT Jasa Marga mengoperasikan 534 km atau sekitar 78% dari total panjang jalan tol di Indonesia. Sementara itu para pesainganya PT Marga Mandala Sakti 10,5%, PT CMNP mengoperasikan 3,9%, PT Margabumi Matraya 3%, dan sisanya berturut-turut PT Bintaro Serpong Damai, PT Bosowa Marga Nusantara, PT Citra Margatama Surabaya, PT Jalan Tol Seksi Empat.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

**Tabel 1. Data Badan Usaha Jalan Tol Yang Beroperasi**

| No | Nama Investor | Ruas |
|---|---|---|
| 1 | PT Jasa Marga | Cikampek-Padalarang |
| | | Cawang - Tomang |
| | | Palikanci |
| | | JORR W2-S-E1-E2-E3 |
| | | Belmera |
| | | Ulujami – Pondok Aren |
| | | Semarang Seksi A, B, C |
| | | Surabaya-Gempol |
| | | Prof.DR Soedyatmo |
| | | Padalarang - Cileunyi |
| | | Jakarta-Cikampek |
| | | Jakarta-Tangerang |
| | | Jakarta-Bogor-Ciawi |
| 2 | PT Marga Mandala Sakti | Tangerang-Merak |
| 3 | PT Margabumi Matraya | Surabaya-Gresik |
| 4 | PT Citra Marga Nusaphala Persada (CMNP) | Ir.Wiyoto Wiyono<br>Harbour Road (Cawang-Tomang-Pluit) |
| 5 | PT Jalan Tol Seksi IV | Makassar Seksi IV |
| 6 | PT Bosowa Marga Nusantara | Ujung Pandang Tahap I |
| 7 | PT Bintaro Serpong Damai | Serpong-Pondok Aren |
| 8 | PT Citra Margatama Surabaya | SS Waru-Bandara Juanda |

Sumber: BPJT, 2009

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah strategi yang diterapkan PT Jasa Marga saat ini efektif untuk bersaing di jalan tol?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bagi PT Jasa Marga dalam melakukan persaingan di jalan tol?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

3. *Key Success Factor* apa saja yang dimiliki oleh PT Jasa Marga bersaing di jalan tol?

## 1.3. Batasan Masalah

Kegiatan penelitian dilakukan di kantor pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk Jakarta. Permasalahan yang diteliti mengenai kebijakan atau strategi yang diterapkan PT Jasa Marga untuk bersaing setelah diberlakukannya UU Jalan No.38 tahun 2004. Ruang lingkup kajian terbatas pada faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Perusahaan.

## 1.4. Tujuan

Sesuai dengan pokok permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengevaluasi strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan jalan tol.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta ancaman dan peluang bagi PT Jasa Marga di jalan tol.
3. Mengidentifikasi *Key Success Factor* PT Jasa Marga di jalan tol.

## 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi manajemen PT Jasa Marga dalam merumuskan dan menetapkan strategi untuk menghadapi kompetisi penyelenggaraan jalan tol. Selain itu, hasil penelitian ini juga bisa menjadi literatur untuk bahan diskusi mengenai industri jalan tol di indonesia.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

## 1.6. Metode Penelitian

### 1.6.1. Teknik Pengumpulan data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa:

1. Data primer, yaitu data yang didapat dengan wawancara langsung dengan pejabat perusahaan terkait. Tujuan dari pengambilan data primer ini adalah agar data yang diperoleh di lapangan dapat lebih akurat dan lebih teliti sesuai yang dibutuhkan penulis.
2. Data sekunder, yaitu data yang didapat dalam bentuk sudah dipublikasikan dan biasanya sudah berupa data olahan oleh suatu instansi, seperti jurnal, internet, majalah, dan lain sebagainya. Diharapkan dengan adanya data sekunder ini akan dapat menjadi landasan dalam melakukan analisis strategi.

### 1.6.2. Metoda Analisis

#### 1.6.2.1. Analisis Strategi Bersaing

Ada tiga pendekatan strategi bersaing yang digunakan oleh semua jenis industri dan organisasi dalam segala ukuran untuk memenangakan kompetisi. Pendekatan ini pertama kali dikemukakan oleh Michael Porter pada tahun 1980 dalam bukunya yang berjudul *Competitive Strategy*. Strategi-strategi bersaing itu melalui pendekatan kenggulan biaya menyeluruh *(overall cost leadership)*, difrensiasi *(differentiation)* dan fokus *(focus)*. Pendekatan ini nantinya akan digunakan untuk menganalisis strategi bersaing yang digunakan oleh PT Jasa Marga.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

### 1.6.2.2. Analisis SWOT

Analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT *(strength, weaknesses, opportunities and threats)*, yaitu melihat faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT Jasa Marga. Hasil analisis SWOT selanjutnya akan digunakan untuk memformulasikan strategik melalui Matriks TOWS, yang dikembangkan oleh David. Matriks TOWS ini menghasilkan empat strategik, yaitu :

- SO strategi: ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented stategy*).
- ST strategi: dalam situasi ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang denga cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- WO strategi: dalam situasi ini perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi juga menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi pada situasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

- WT strategi: ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, sehingga perusahaan harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal (www.youngstatistician.com).

### 1.6.2.3. Identifikasi Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor*)

*Key Success Factor* (KSF) adalah faktor-faktor internal organisasi (sumber daya dan kompetensi) yang paling penting dan yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi sebagai alat utama untuk menangani peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

Rumusan KSF sebaiknya tidak hanya didasarkan pada kondisi *existing* tetapi juga harus mempertimbangkan perubahan-perubahan lingkungan di masa depan, sebab KSF saat ini mungkin saja berbeda dengan KSF di masa depan, karena lingkungan telah berubah. Oleh karena itu:

1. KSF sebaiknya diperiksa kembali setelah berhasil diidentifikasi isu-isu lingkungan yang strategik. Isu-isu tersebut tidak menutup kemungkinan bakal merubah KSF yang telah ditentukan.
2. Hendaknya tim perumus KSF terdiri dari orang-orang yang sangat memahami bisnis *existing* dan perkembangan perubahan lingkungan di masa depan. Sehingga walaupun tanpa analisis situasi yang formal, masih dapat diperoleh KSF yang cukup akurat.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

## 1.7. SISTIMATIKA PENULISAN

1. BAB I PENDAHULUAN

   Akan membahas mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitan, manfaat penelitian, metoda penelitian dan alat analisis.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

   Akan mengulas teori-teori dan praktik-paraktik umum tentang strategi bersaing, tingkatan strategi, *Porter's Five Forces*, analisis SWOT, *Key Succes Factor*.

3. BAB III PROFIL PERUSAHAAN

   Akan mengulas sejarah dan profil perusahaan PT Jasa Marga, visi dan misi, budaya Perusahaan, struktur kepemilikan saham Perusahaan, strategi usaha, serta struktur organisasi dan kinerja Perusahaan.

4. BAB IV HASIL PENELITAIAN DAN PEMBAHASAN

   Dalam bab ini akan dipaparkan hasil pengambilan data dan pengolahannya serta pembahasan umum maupun yang spesifik hasil penelitian.

5. BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

   Akan disampaikan kesimpulan penelitian dan rekomendasi dari hasil penelitian yang dilakukan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Manajemen Strategi

### 2.1.1. Definisi

Manajemen strategi *(strategic management)* dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Manajemen strategi terdiri atas dua suku kata yang dapat dipilah menjadi kata manajemen dan strategi.

Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, pengawasan *(controlling)* dan penganggaran *(budgeting)* (Nawawi, 2003). Unsur-unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan *(Planning)*

   Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut: (1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (2) Pemilihan sejumlah kegiatan untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya. (3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan. (4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

2. Pengorganisasian *(Organizing)*

   Merupakan sistem kerja sama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembidangan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu-satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing-masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Pelaksanaan *(Actuating)*

   Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

4. Penganggaran *(Budgeting)*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan kegiatan tatalaksana keuangan. Kegiatan fungsi anggaran dalam organisasi sektor publik menekankan pada pertanggungjawaban dan penggunaan sejumlah dana secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dana yang dikelola tersebut merupakan dana masyarakat yang dipercayakan kepada organisasi sektor publik.

5. Pengawasan *(Control)*

   Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur *(measurement)* dan menilai *(evaluation)* tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara *(state officer)* dengan fungsi yang luas (Salusu, 2003). Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja *(frame work)*, teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin et.al, 2000). Hamel dan Prahalad dalam Umar (2008) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi menjadi:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

> "Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* ( senantiasa meningkat ) dan terus–menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti *(core competencies)*. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan".

Pengertian strategi kemudian berkembang dengan adanya pendapat John Von Neumann seorang ahli matematika dan Oskar Morgenstern seorang ahli ekonomi. Mereka memasukkan istilah *games* dan adanya faktor yang sama dalam *games* yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori *games* sesungguhnya adalah teori strategi (Mc Donald dalam Salusu, 2003). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi stratejik. Situasi stratejik merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing-masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak-gerak perorangan dari masing-masing pemeran (Salusu, 2003).

Apabila dijadikan satu kesatuan manajemen strategi merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi (Toft dalam Rabin et.al 2000). Pendapat lain dikemukakan oleh Thompson (2003).

> "Manajemen strategi merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Sedangkan Siagian (2004) mendefinisikan manajemen stratejik sebagai berikut :

> "Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut".

### 2.1.2. Tahapan Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi

1. **Formulasi Strategi** termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasikan peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Adapun isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus ekspansi atau diversifikasi bisnis apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana harus menghindari pengambilalihan secara paksa.

   Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas, penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan formulasi strategi mengikat untuk periode waktu yang panjang. Menurut David (2005) Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kondisi baik dan buruk,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

keputusan strategi memiliki konsekuensi diberbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dan mengerti secara penuh pengaruh keputusan formulasi strategi. Mereka memiliki wewenang untuk menetapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

2. **Implementasi Strategi** mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

   Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

   Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategi. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Tahap ini sering kali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategi, karena implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi , komitmen dan pengorbanan. Suksesnya pengimplementasian strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih tepat disebut seni dari pada ilmu. Penting untuk diperhatikan bahwa strategi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

Kemampuan interpersonal sangatlah penting dalam pengimplementasian strategi. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Tantangan dalam implementasi adalah bagaimana cara yang terbaik untuk mendorong seluruh manajer dan karyawan perusahaan untuk berkerja antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yabng telah ditetapkan.

3. **Evaluasi Strategi** adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan. Oleh sebab itu, sebaiknya dilakukan pengevaluasian terhadap strategi yang banyak dikenal dengan sebutan metode evaluasi strategi.

   Semua strategi dapat/perlu dimodifikasi dimasa akan datang karena faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan berubah secara berkesinambungan. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah: (1) mengukur ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

## 2.2. Tingkatan Strategi

Strategi yang disusun dapat kita bedakan menjadi beberapa tingkatan tergantung pada jenis perusahaan yang melakukannya, apakah perusahaan tunggal (*single business*) atau perusahaan terdiversifikasi (*diversified company*).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Menurut Thompson dan Strickland tingkatan strategi dibagi menjadi empat tingkatan yaitu:

1. ***Corporate Strategy*** merupakan rencana manajerial secara keseluruhan atas suatu perusahaan yang berdiversifikasi. Strategi ini dibuat dengan maksud untuk memantapkan posisi bisnis dalam berbagai industri dan pendekatan yang digunakan dalam mengelola usaha bisnis perusahaan. Strategi ini meliputi alokasi dan pengelolaan sumber daya perusahaan dengan menciptakan sinergi diantara unit-unit bisnis sehingga diharapkan membentuk keunggulan bersaing suatu perusahaan.
2. ***Business Strategy*** merupakan strategi yang mengacu pada rencana manajerial bagi perusahaan yang memiliki suatu unit bisnis. Strategi ini merupakan cerminan atas pola pendekatan dan langkah-langkah yang disusun manajemen untuk memperoleh keberhasilan kinerja dalam suatu unit bisnis yang spesifik.
3. ***Functional Strategy*** merupakan strategi yang mengacu terhadap rencana manajerial bagi departemen atau aktifitas fungsional dalam suatu kegiatan bisnis. Suatu perusahaan membutuhkan strategi fungsional bagi setiap unit departemen utama seperti produksi, pemasaran, distribusi, pelayanan terhadap pelanggan (*customer service*), keuangan, sumber daya manusia dan lainnya. Peran strategi fungsional adalah untuk mendukung strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan serta dengan pendekatan bersaing.
4. ***Operating Strategy*** merupakan strategi yang mengacu pada bagaimana mengelola unit operasional kunci dalam sebuah bisnis serta bagaimana

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

menangani tugas-tugas operasional harian seperti pembelian bahan, pengendalian persediaan, perawatan, iklan, distribusi dan lain-lain.

Strategi korporat dirumuskan untuk mencapai tujuan korporat atau bisnis secara keseluruhan mencakup bagaimana mengintegrasikan dan mengelola semua bisnis. Korporat bertanggungjawab membangun "*value*" dalam bisnisnya. Korporat bertanggungjawab pada portofolio bisnis, memastikan bahwa bisnis akan beroperasi dalam jangka panjang, dan memastikan setiap bisnis yang dimilikinya kompatibel satu sama lain.

Strategi korporat merupakan *game plan* keseluruhan dari perusahaan diversifikasi. Strategi ini menjadi payung atau pedoman strategi bagi seluruh unit bisnis yang dimiliki perusahaan diversifikasi. Penyusunan strategi korporat perlu mempertimbangkan hal-hal di bawah ini:

1. Langkah-langkah untuk memantapkan posisi dan keunggulan masing-masing unit bisnis
2. Langkah-langkah mempercepat tercapainya kinerja bisnis
3. Menentukan cara untuk mencapai kesesuaian strategik (*strategic fits*) antar bisnis dengan korporat
4. Menentukan prioritas investasi dan mendorong sumberdaya korporat untuk berdaya guna di bisnis yang paling atraktif dan menguntungkan.

Strategi level unit bisnis berupa strategi di level anak perusahaan, divisi, lini produk, atau *profit centre* lain yang memiliki otonomi pengelolaan bisnisnya sendiri. Isu dalam strategi bisnis adalah bagaimana mengkoordinasikan fungsi-fungsi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

bisnis/manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada level bisnis strategi yang diformulasikan akan berkaitan dengan posisi bisnis terhadap pesaing, bagaimana mengakomodasi perubahan tren pasar dan teknologi, dan upaya-upaya mempengaruhi persaingan melalui tindakan-tindakan strategis sepeti integrasi vertikal, atau tindakan politis seperti lobi. Strategi generik Porter adalah contoh strategi bisnis.

Strategi fungsional diformulasikan dan diimplementasikan di level fungsi manajemen dari tiap bisnis, seperti fungsi SDM, keuangan, operasional, dan pemasaran. Level ini menjadi pusat informasi manajemen strategi di level lebih atas yaitu bisnis dan korporat.

Strategi operasional diformulasikan dan diiplementasikan di unit-unit operasioanal seperti penjualan, distribusi, penyimpanan, promosi, persediaan, penggajian dan lain-lain.

## 2.3. Strategi Bersaing

Menyusun suatu strategi bersaing merupakan pengembangan formulasi yang luas mengenai bagaimana sebuah bisnis harus bersaing, apa yang menjadi tujuan (*goals*) dan kebijakan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Porter (1980), terdapat 3 pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam industri, yaitu:

1. Keunggulan biaya menyeluruh (*Overall cost leadership*).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Dengan strategi ini, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri dan mungkin bahkkan beroperasi di dalam industri-industri terkait. Jika perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja diatas rata-rata dalam industrinya.

2. Difrensiasi (*Differentiation*)

   Perusahaan mendifrensiasikan produk atau jasa dengan menciptakan sesuatu yang baru, yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan difrensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, seperti citra rancangan atau merk, teknologi, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur atau dimensi-dimensi lain.

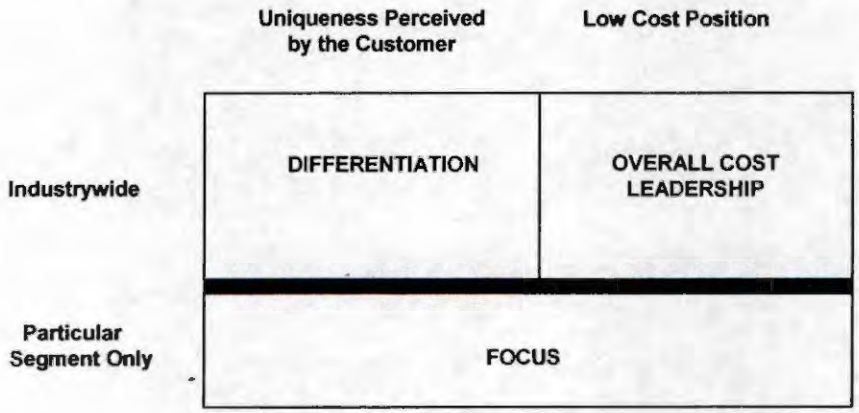
3. Fokus (*Focus*)

   Pendekatan fokus dapat dilakukan dengan memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target yang sempit yang secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing pada target yang lebih luas.

Strategi bersaing meliputi penentuan posisi (*positioning*) suatu usaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing. Strategi pesaing merupakan tindakan *offensive* atau *defensive* yang diambil dalam

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

menciptakan sebuah posisi yang aman (*defendable position*) dalam suatu industri untuk mengatasi lima kekuatan persaingan dan menghasilkan laba atas investasi (*return on investment*) yang tinggi bagi perusahaan.



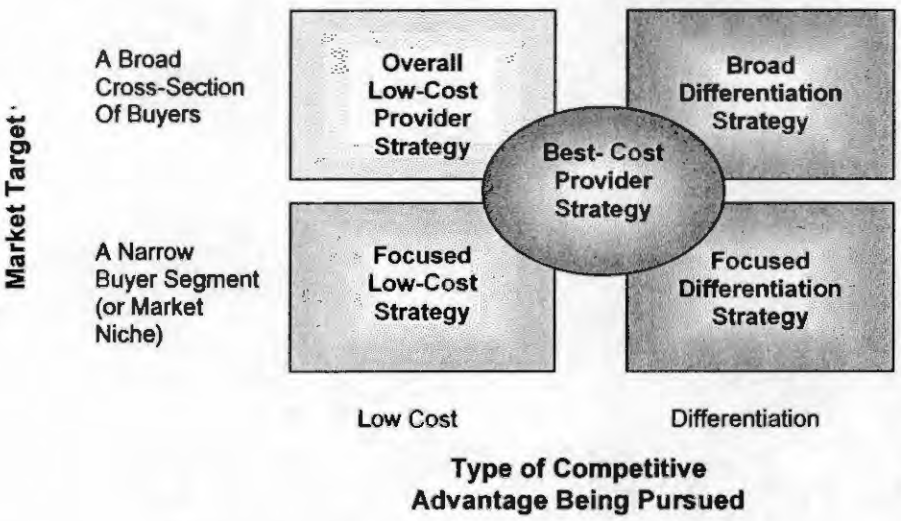

**Gambar 2.1 Strategi Bersaing**
Sumber: Michael E.Porter, *Competitive Strategy*, 1980

Thompson dan Strickland (2008) kemudian mengembangkan tiga strategi generik Porter tersebut menjadi lima strategi generik dengan pendekatan: (1) apakah target pasar perusahaan luas atau sempit dan (2) apakah keunggulan bersaing yang ingin dicapai terkait dengan biaya rendah atau difrensiasi. Kelima strategi tersebut adalah:

1. ***Low cost provider strategy***: menjadi perusahaan yang menarik bagi konsumen yang cakupannya luas dengan menyediakan produk atau jasa berbiaya rendah secara keseluruhan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

2. ***Broad diffrentiation strategy***: berusaha mendifrensiasikan produk-produk perusahaan (sehingga berbeda dengan produk pesaing) untuk menarik konsumen dengan cakupan luas.
3. ***Broad cost provider strategy***: memberikan nilai lebih kepada konsumen dengan mengkombinasikan biaya rendah dan difrensiasi. Tujuannya dalah untuk memperoleh struktur biaya yang terbaik dengan dengan kualitas produk yang pantas.




**Gambar 2.2 The Five Generic Competitive Strategies**
Sumber: Thompson Jr, Strickland and Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, 2008

4. ***Focused (or market niche) strategy based on low cost***: kosentrasi pada segmen pasar yang kecil dengan menawarkan biaya rendah.
5. ***Focused (or market niche) strategy based on differentiation***: kosentrasi pada segmen pasar yang kecil dengan menawarkan difrensiasi pada produk atau jasa.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

## 2.4. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Analisis lingkungan eksternal pada hakikatnya merupakan pemahaman pada kondisi eksternal perusahaan. Analisis ini menjadi penting disebabkan terdapatnya faktor-faktor yang dapat memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk berkembang. Lingkungan eksternal ini dibagi atas dua lingkungan yaitu Lingkungan Jauh dan Lingkungan Industri (Umar, 2008).

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah faktor Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi; yang sering disingkat PEST.

Analisis lingkungan industri melibatkan penilaian terhadap struktur kompetitif industri perusahaan, daya tarik industri, rantai nilai, sumber keunggulan kompetitif, basis segmentasi dan tahap evolusi industri. Rerangka yang sering digunakan untuk melakukan analisis industri adalah model lima kekuatan yang dikemukakan oleh Porter (1980).

Sementara itu, lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan. Secara umum aspek-aspek internal yang diamati di perusahaan yaitu aspek keuangan, aspek organisasi, aspek SDM dan aspek operasional.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

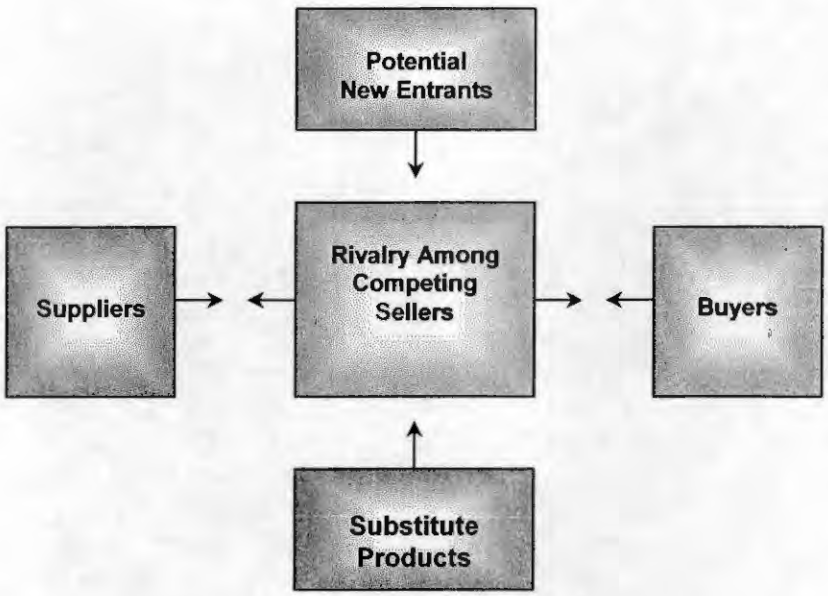
## 2.5. *Porter's Five Forces Model*

Esensi dari formulasi strategi bersaing adalah hubungan antara sebuah perusahaan dengan lingkungannya. Meskipun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi lingkungan ekonomi dan sosial, tetapi aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Struktur suatu industri yang mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan, selain juga strategi yang secara potensial dijalankan perusahaan. Kekuatan-kekuatan di luar industri mempengaruhi semua aktivitas perusahaan yang ada di dalam industri. Oleh karena itu kunci keberhasilan terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulanginya.

Intensitas persaingan dalam industri berakar pada struktur ekonomi dan perilaku pesaing yang ada. Bentuk persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan persaingan pokok (Porter, 1980) seperti pada Gambar 2.3.

Kelima kekuatan persaingan mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas para "pemain" yang ada dalam industri tersebut. Pelanggan, pemasok produk pengganti serta pendatang baru yang potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan yang kesemuanya tergantung pada situasi tertentu. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri dan kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi paling penting dari sudut pandang formulasi strategi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**




**Gambar 2.3 Porter's Five Forces Model**
Sumber: Thompson Jr, Strickland and Gamble, *Crafting and Executing Strategy,* 2008

### 2.5.1. Persaingan Dalam Industri (*Rivalry Among Competitive Firm*)

Persaingan antara perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif karena tingkat keuntungan rata-rata perusahaan dalam suatu industri bergantung pada tingkat intensitas persaingan antara perusahaan sejenis dalam industri tersebut.

Oleh sebab itu, strategi yang dijalankan suatu perusahaan hanya dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan mungkin akan menimbulkan serangan balasan dari pesaingnya, contohnya menurunkan harga meningkatkan kualitas menambah fitur, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam sebuah industri, yaitu: jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, serta tingginya halangan untuk keluar (*exit barier*) dari industri.

### 2.5.2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru (*Threat of New Entrant*)

Pesaing baru dalam sebuah industri dapat membawa kapasitas yang baru karena keinginan pesaing baru tersebut untuk memperoleh pangsa pasar (*market share*) dan sumber daya potensial. Oleh sebab itu, pesaing baru tersebut merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah eksis dalam sebuah industri. Besar kecilnya ancaman akibat masuknya pesaing baru tersebut sangat ditentukan oleh besar kecilnya hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pesaing baru tersebut.

*Entry barrier* yaitu halangan atau hambatan perusahaan sulit untuk masuk ke dalam sebuah industri. Berikut kemungkinan halangan yang dapat terjadi pada saat suatu perusahaan masuk ke sebuah industri, yaitu:

- Skala ekonomis (*Economic of Scale*) yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan produksi dalam jumlah besar sehingga dapat membuat biaya produksi per unit menjadi turun.
- Diferensiasi produk (*Product Differentiation*) yaitu kemampuan perusahaan dalam mengahasilkan produk yang unik atau berbeda dengan produk sejenis lainnya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

- Persyaratan modal (*Capital Requirement*) yaitu besarnya sumber daya keuangan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk memulai aktivitas bisnisnya dalam suatu industri.
- Biaya perpindahan (*Switching Cost*) yaitu biaya yang harus dihadapi oleh konsumen pada saat melakukan pergantian produk dari suatu *provider* ke *provider* lainnya.
- Akses terhadap saluran distribusi (*Acces to Distribution Channels*) yaitu kemampuan perusahaan dalam membangun akses terhadap saluran distribusi guna meningkatkan pendistribusian produk atau jasa yang dihasilkannya. Hal ini sangatlah sulit bagi perusahaan kecil karena mereka tidak memiliki akses yang cukup untuk mendistribusikan produk/jasa yang dibandingkan dengan perusahaan besar dalam industri tersebut.
- Kebijakan pemerintah (*Goverment Policy*) yaitu kebijakan yang diambil oleh pemerintah baik dalam membatasi pesaing baru (untuk masuk ke dalam sebuah industri melalui pembatasan pemberian izin) ataupun dalam menggalang lebih banyak pesaing baru (untuk masuk ke dalam sebuah industri melalui pemberian fasilitas-fasilitas kemudahan).

### 2.5.3. Ancaman Produk Subtitusi (*Threat of Substitute*)

Produk subtitusi adalah produk yang tampak berbeda dengan produk sejenis tetapi memberikan kebutuhan dan kepuasan yang relatif sama bagi konsumen.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Tekanan kompetisi yang berasal dari produk subtitusi meningkat sejalan dengan menurunnya biaya dari konsumen untuk beralih ke produk lain. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk subtitusi adalah dengan memantau pasar yang mampu digapai oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas dengan penetrasi pasar.

### 2.5.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap peserta (*participants*) dalam suatu indiustri dengan mengancam akan menaikkan harga atau mengurangi kualitas dari barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas suatu industri yang tidak mampu untuk mengimbangi kenaikkan harga produknya.

Pemasok mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi apabila:

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkosentrasi dibandingkan industri dimana para pemasok menjual produknya.
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- Produk pemasok merupakan bahan input utama bagi pembeli.
- Produk yang dihasilkan unik sehingga mampu menciptakan *switching cost* yang besar.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

- Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi ke hilir (*forward integration*).

### 2.5.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Pembeli mendapatkan kekuatan tawar-menawar dengan cara menekan harga rendah serta menuntut kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik, serta dengan membandingkan dengan perusahaan lainnya. Semuanya akan mempengaruhi profitabilitas industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli utama dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan pada kepentingan relatif pembelian dari industri dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli.

Kelompok pembeli mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi, jika situasi berikut terjadi:

- Kelompok pembeli terkosentrasi atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap produk penjualan pihak penjual.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian terbesar dari pembelian atau biaya pembeli.
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdifrensiasi.
- *Switching cost* rendah.
- Pembeli menunjukkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi hulu (*backward integration*).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

- Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- Pembeli memiliki informasi lengkap.

## 2.6. Analisis SWOT

Analisis SWOT memberikan informasi yang sangat membantu untuk menyesuaikan sumber daya dan kapabilitas suatu organisasi pada lingkungan kompetitif di mana organisasi tersebut beroperasi. Dengan demikian hal ini merupakan instrumen formulasi dan pemilihan strategi.

*Strengths* (S) dari suatu organisasi adalah sumber daya dan kapabilitasnya yang dapat digunakan sebagai dasar dari pengembangan *competitive advantage*. Contohnya paten, nama *brand* yang kuat, reputasi yang baik bagi konsumen, *cost advantage* dari penggunaan teknologi, akses eksklusif untuk sumber daya tertentu, dan jaringan distribusi yang baik.

*Weaknesses* (W) adalah kebalikan dari *Strengths*. Misalnya tidak ada proteksi paten, nama *brand* yang lemah, reputasi yang buruk, struktur *cost* yang tinggi, tidak ada akses untuk sumber daya tertentu, dan tidak adanya jaringan distribusi yang baik. Pada kasus tertentu, sesuatu hal dapat dianggap sebagai W dan S secara bersama-sama. Di manufaktur dengan kapasitas produksi yang besar, selain menjadi kekuatan persaingan, hal ini juga menjadi kelemahan akibat banyaknya investasi pada kapasitas yang besar mengancam manufaktur untuk bereaksi dan melakukan perubahan secara cepat dalam lingkungan strategik.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Analisis lingkungan eksternal dapat bermanfaat untuk melahirkan *Opportunities* (O) baru bagi profit serta pertumbuhan. Hal-hal tersebut antara lain kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, teknologi baru, regulasi yang tidak terlalu ketat, serta hilangnya *barrier* perdagangan internasional. Namun demikian perubahan pada lingkungan eksternal juga dapat menyebabkan *Threats* (T) bagi organisasi yakni perubahan selera konsumen terhadap produk perusahaan, hadirnya produk-produk substitusi, regulasi-regulasi baru, dan bertambahnya *barrier-barrier* perdagangan (www.quickmba.com).

## 2.7. *Key Success Factor*

*Key Success Factor* (KSF) merupakan determinan terbesar sukses persaingan dan keuangan dalam industri tertentu. Faktor kunci sukses menunjukkan hasil spesifik yang sangat krusial untuk sukses di pasar, dan merupakan kompetensi serta kapabilitas untuk memperoleh keuntungan. Untuk bersaing di pasar, tiap-tiap perusahaan mempunyai faktor kunci sukses. Faktor kunci sukses ini merupakan keunggulan dan keunikan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan, agar dapat hidup dan bersaing (www.e-course.usu.ac.id).

Perusahaan dengan pemahaman yang mendalami mengenai KSF, industri akan dapat meraih keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sehingga akan menikmati posisi pasar yang lebih kuat dibandingkan pesaingnya (Thompson & Stricland, 2008).

Identifikasi KSF dengan berbagai pendekatan akan menghasilkan banyak KSF

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

potensial. Untuk analisis lebih lanjut, jumlah KSF perlu dibatasi (misal dipilih 5 faktor saja) agar organisasi dapat mengkonsentrasikan usahanya pada beberapa hal yang benar-benar berpengaruh besar pada keberhasilan organisasi. Alasan lain mengapa KSF perlu dibatasi adalah, seringkali manajemen sulit mengambil keputusan karena terlalu banyak hal yang harus dipertimbangkan, padahal belum tentu semuanya memiliki dampak yang besar pada organisasi.

Secara umum, faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam KSF adalah antara lain:

- Dalam bidang teknologi: kemampuan riset, kemampuan berinovasi alam bidang proses produksi dan produk, serta penguasaan yang baik (*expertise*) dalam bidang teknologi tertentu.
- Dalam bidang pemanufakturan (*manufacturing*): efisiensi yang menghasilkan biaya yang rendah, kualitas manufaktur, pemanfaatan aktiva tetap yang tinggi, akses ke sumber, penyedia tenaga kerja yang berkualitas tinggi.
- Produktivitas tenaga kerja yang tinggi.
- Fleksibilitas manufaktur dalam menghasilkan aneka macam produk.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# BAB III

# PROFIL PERUSAHAAN

## 3.1. Sejarah Singkat PT Jasa Marga

PT Jasa Marga didirikan berdasarkan Akta No.1 tanggal 1 Maret 1978 dengan nama "PT Jasa Marga (Indonesia Highway Corporation)" yang kemudian diubah berdasarkan akta No. 187 tanggal 19 Mei 1981 menjadi "PT Jasa Marga (Persero)". Perubahan ini dibuat keduanya dihadapan notaris Kartini Muljadi SH, dan telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusannya No.Y.A.5/130/1 tertanggal 22 Februari 1982 dan didaftarkan dalam buku register di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta berturut-turut dibawah No.766 dan No767 tanggal 2 Maret 1982 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.73 tanggal 10 September 1982. Tambahan No 1138 (untuk selanjutnya akta No.1 tanggal 1 Maret 1978 dan akta No.187 tanggal 19 Mei 1981 tersebut disebut "Akta Pendirian").

Pendirian Perusahaan tersebut sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang terdapat dalam UU No.9 tahun 1969 tentang Penetapan PP Pengganti UU No.1 tahun 1969 tentang Bentuk-bentuk Usaha Negara menjadi UU, PP No.12 tahun 1969 tentang Perusahaan Jasa Marga (Persero) dan PP No.4 tahun 1978 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Dalam Pendirian Perusahaan Jasa Marga (Persero)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Di Bidang Pengelolaan, Pemeliharaan, dan Pengadaan Jaringan Jalan Tol serta Surat Keputusan Menkeu RI No.90/KMK.06/1978 tanggal 27 Februari 1978 tentang Penetapan Modal Perusahaan Jasa Marga (Persero) Di Bidang Jalan Tol.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa perubahan, terakhir diubah seluruhnya dalam rangka Penawaran Umum Perdana saham kepada masyarakat berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat No.27 tanggal 12 September 2007 yang dibuat dihadapan notaris Ny. Poerbaningsih Adi Warsito SH, di Jakarta. Dalam perubahan ini nama Perusahaan diubah menjadi "Perusahaan Perseroan (Persero) PT Jasa Marga (Indonesia Highway Corporotama) Tbk." atau disingkat "PT Jasa Marga (Persero) Tbk.". Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan tersebut telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Keputusannya No. W7-10487HT.01.04-TH2007 tanggal 21 September 2007.

Maksud dan tujuan serta kegiatan Perusahaan berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Maksud dan tujuan Perseroan ialah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya pembangunan di bidang Pengusahaan Jalan Tol dengan sarana penunjangnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan terbatas.
2. Untuk mencapai maksud dan tujuan yang dimaksud ayat 1 pasal ini Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

a. Melakukan perencanaan teknis, pelaksanaan kontruksi, pengoperasian dan/atau pemeliharaan jalan tol.
b. Mengusahakan lahan di ruang milik jalan tol (Rumijatol) dan lahan yang berbatasan dengan Rumijatol untuk tempat istirahat dan pelayanan berikut dengan fasilitas-fasilitasnya dan usaha lainnya, baik diusahakan sendiri maupun bekerja sama dengan pihak lain.
c. Menjalankan kegiatan dan usaha lain dalam rangka pemanfaatan dan pengembangan sumber daya yang dimiliki Perseroan, baik secara langsung maupun melalui penyertaan, dengan memperhatikan perundang-undangan.

Pada saat ini PT Jasa Marga telah membangun dan mengoperasikan 13 ruas jalan tol yang dikelola oleh 9 kantor cabang Perusahaan dan 1 Anak Perusahaan, yaitu PT Jalantol Lingkarluar Jakarta (JLJ). Keseluruhan panjang ruas tol menurut BPJT yaitu 534 km atau sekitar 78% dari total panjang jalan tol di Indonesia.

### 3.2. Visi dan Misi PT Jasa Marga

Visi: Menjadi perusahaan yang modern dalam bidang pengembangan dan pengoperasian Jalan Tol, serta menjadi pemimpin dalam industrinya dengan mengoperasikan Jalan Tol di Indonesia serta memiliki daya saing yang tinggi di tingkat Nasional dan Regional.

Misi: Terus menambah panjang Jalan Tol secara berkelanjutan sehingga perusahaan menguasai paling sedikit 50% panjang Jalan Tol di Indonesia dan usaha

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

terkait lainnya dengan memaksimalkan pemanfaatan potensi keuangan perusahaan serta meningkatkan mutu dan efisiensi jasa pelayanan Jalan Tol melalui penggunaan teknologi yang optimal dan penerapan kaidah-kaidah manajemen perusahaan modern dengan tata kelola yang baik.

### 3.3. Budaya Perusahaan

Perusahaan menggunakan budaya yang berorientasi kepada pelayanan pelanggan. Budaya ini diterapkan pada semua *stake holder* dan berorientasikan pada budaya internal (antara individu dan unit kerja) serta budaya eksternal untuk kepuasan pelanggan.

Sebagai perusahaan sektor jasa, sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dititikberatkan pada pelayanan kepada masyarakat luas pada umumnya dan pengguna jalan tol pada khususnya. Perusahaan sebagai penyelenggara jasa jalan tol di Indonesia selalu berupaya meningkatkan pelayanan untuk mencapai sasaran mutu: Lancar, Aman, Nyaman.

### 3.4. Kepemilikan Saham PT Jasa Marga

Pada tanggal 12 November 2007, PT Jasa Marga melakukan *Initial Public Offering* (IPO) sebesar 30 persen dan sisanya dikuasai oleh Pemerintah. Kepentingan Pemerintah terhadap Perusahaan diwakili oleh Menteri Negara BUMN atas nama Menkeu Republik Indonesia. Pemerintah memiliki kepentingan atas kinerja operasional Perusahaan serta kemampuan Perusahaan memberikan layanan bagi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

kepentingan nasional. Pemerintah juga memiliki saham preferen yang disebut Seri A Dwiwarna, yang memiliki hak suara khusus. Hak dan pembatasan yang dimiliki oleh saham biasa juga dimiliki oleh saham Seri A Dwiwarna tersebut, kecuali bahwa Pemerintah tidak dapat mengalihkan saham tersebut dan sebagai pemilik saham Seri A Dwiwarna, memiliki hak veto dalam hal menyangkut (1) pencalonan, pemilihan dan penggantian direksi; (2) pencalonan, pemilihan dan penggantian komisaris; (3) penerbitan saham baru; (4) perubahan anggaran dasar, termasuk keputusan yang berkaitan dengan penggabungan usaha atau pembubaran perusahaan, peningkatan atau penurunan modal dasar, atau pengurangan modal disetor.

Per tanggal 31 Desember 2008 jumlah saham yang beredar di publik mencapai 2.040.000.000 (dua miliar empat puluh juta) lembar saham biasa atas nama Seri B. Struktur kepemilikan saham saat ini sekitar 7,55% dimiliki pemodal asing dan sisanya 22,45% dimiliki pemodal nasional. Berikut sepuluh pemegang saham terbesar per tanggal 31 Desember 2008.

**Tabel 3.1 Sepuluh Pemegang Saham Terbesar**
(per 31 Desember 2008)

| No | Nama | Jumlah Saham (ribu) | (%) |
|---|---|---|---|
| 1 | Negara Republik Indonesia | 4.760.000.000 | 70.00 |
| 2 | HSBC Bank PLC S/A The Children Investment Master Fund | 336.535.500 | 4.95 |
| 3 | PT Jamsostek (Persero)-JHT | 140.858.500 | 2.07 |
| 4 | Reksa Dana Schroder Dana Prestasi Plus 90829.40.00 | 63.586.500 | 0.94 |
| 5 | PT Jamsostek (Persero)-Non JHT | 61.481.500 | 0.90 |
| 6 | RD Fortis Infrastruktur Plus | 54.872.500 | 0.81 |
| 7 | PT AIG Life-UL Equity | 46.300.500 | 0.68 |
| 8 | Morgan Stanley and Co Intl Plc-IPB Client Account | 40.771.500 | 0.60 |
| 9 | Yayasan Kesehatan Pegawai TELKOM | 39.420.000 | 0.58 |
| 10 | PT Prudential Life Assurance-Ref | 29.288.000 | 0.43 |

Sumber: Jasa Marga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

### 3.5. Strategi Usaha

PT Jasa Marga berupaya untuk memberikan nilai tambah bagi para pemegang saham dengan menempatkan diri dalam posisi sebagai operator jalan tol terkemuka di Indonesia dengan menggunakan kekuatan finansial yang dimiliki, implementasi teknologi, keahlian khusus dan penerapan prinsip manajemen modern. Strategi Usaha PT Jasa Marga adalah sebagai berikut:

- **Fokus yang berkelanjutan pada operasi jalan tol**. Jalan tol Jasa Marga melayani wilayah dengan tingkat kepadatan penduduk yang tinggi di Indonesia. Bila terjadi kemacetan maupun kepadatan lalu lintas di ruas jalan tol Jasa Marga, maka Jasa Marga dapat membangun lajur tambahan untuk mengakomodasi volume lalu lintas pada ruas tersebut yang juga dapat menigkatkan potensi pendapatan. Sebagai tambahan informasi, pekerjaan pelapisan jalan secara periodik dan pemeliharaan jalan rutin dibutuhkan untuk memastikan keselamatan, efisiensi dan kegiatan usaha yang bersifat *cost-effective* pada jaringan jalan tol Jasa Marga.
- **Memanfatakan kekuatan finansial untuk mengembangakan portofolio jalan tol**. Sebagai perusahaan operator jalan tol terkemuka di Indonesia, PT Jasa Marga memiliki rencana untuk memanfaatkan kekuatan finansial Jasa Marga dalam mencari kesempatan yang menarik untuk berpatisipasi dalam rencana pertumbuhan sistem jalan tol di Indonesia. Perusahaan melakukan review secara ekstensif dan menganalisis setiap kesempatan untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

berpatisipasi dalam proyek-proyek baru, dengan memanfaatkan pengalaman dalam sektor industri jalan tol yang ekstensif, dalam menentukan sebuah proyek ditinjau dari aspek keuangan.

- **Memanfaatkan Sumber Daya Manusia dan Teknologi yang bersifat hemat biaya.** PT Jasa Marga akan terus fokus pada peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan pada pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan produktivitas. PT Jasa Marga menempatkan para karyawannya dalam pengembangan proyek-proyek baru. PT Jasa Marga juga dalam mengimplementasikan sistem pengumpulan tol otomatis/elektronik pada gerbang-gerbang tol sibuk. Teknologi pengumpulan tol elektronik akan dikembangkan secara bertahap di seluruh gerbang tol dengan harapan akan dapat meningkatkan produktivitas dan meminimalisasi kebocoran pendapatan Perusahaan.
- **Mengoptimalkan kemampuan keuangan Perusahaan melalui komposisi yang seimbang antara instrumen hutang dan ekuitas.** PT Jasa Marga akan terus mengoptimalkan struktur modal menggunakan berbagai alternatif seperti pasar modal, penggunaan kebijakan dividen yang melengkapi pemenuhan kebutuhan pendanaan dan manajemen strategis portofolio jalan tol. Pengembangan basis modal Perusahaan memungkinkan Perusahaan untuk meningkatakan kapasitas pembiayaan jalan tol baru tanpa melanggar

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

pembatasan-pembatasan yang timbul dari transaksi penerbitan obligasi Perusahaan.

- **Peningkatan pendapatan melalui kegiatan usaha Anak Perusahaan atau kegiatan usaha tambahan**. PT Jasa Marga bertujuan untuk meningkatkan basis pendapatan dari kegiatan usaha non-tol dan tingkat laba dengan pengembangan atas kegiatan usaha yang dapat mendukung dan melengkapi usaha utama jalan tol Perusahaan. PT Jasa Marga bertujuan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada untuk dapat mengembangkan kegiatan usaha Anak Perusahaan atau kegiatan usaha tambahan Perusahaan melalui:(1) membangun dan mengoperasikan sejumlah tempat istirahat (*rest area*) baru yang modern sepanjang jalan tol yang dimiliki Perusahaan, meningkatkan pemberian kuasa penyelenggaran pihak ketiga seperti SPBU dan rumah makan;(2) penyewaan ruang iklan;(3) membagun kabel *fiber optic* sepanjang jaringan jalan tol;(4) perusahaan memberikan jasa konsultasi dan jasa lainnya kepada perusahaan jalan tol lain.

### 3.6. Kinerja Operasi

Pada tahun 2008 volume lalu lintas transaksi yang menggunakan ruas-ruas jalan tol Jasa Marga mencapai 880 juta kendaraan. Jumlah tersebut meningkat sebesar 20,7 juta kendaraan dibandingkan dengan volume lalu lintas transaksi pada tahun 2007. Dari 13 ruas jalan tol yang dimiliki Jasa Marga sebagian besar mengalami

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

kenaikan volume lalu lintas dengan kenaikan tertinggi terjadi pada ruas Cipularang yang naik sebesar 12,44% dan Jakarta Cikampek sebesar 12,41%. Kenaikan volume lalu lintas di kedua ruas tersebut salah satunya merupakan dampak dari terkoneksinya ruas jalan tol Jakarta-Cikampek, JORR dan Jagorawi sehingga mempercepat waktu tempuh perjalanan dari Jakarta ke Bandung, serta memberikan kemudahan bagi pengguna jalan tol dari arah Timur Jakarta yang menuju arah Selatan dan Barat Jakarta tanpa harus melalui ruas tol Dalam Kota Jakarta. Kondisi tersebut di sisi lain juga memberi pengaruh terhadap penurunan volume lalu lintas dalam kota Jakarta yang turun sebesar 3,3% yaitu dari 180,94 juta kendaraan pada tahun 2007 menjadi 174,94 juta kendaraan pada tahun 2008. Ruas-ruas lain yang mengalami penurunan adalah Jagorawi (turun sebesar 0,51%) karena adanya perubahan pola trafik dan ruas tol Sedyatmo yang menuju Bandara, turun sebesar 1,16%. Ruas dalam kota Jakarta dan Sedyatmo sendiri mempunyai lalu lintas harian yang sangat tinggi.

Secara proporsi, jumlah volume lalu lintas sebagian besar masih berasal dari ruas-ruas yang berada di Jabotabek. Pada tahun 2008, dari total 880 juta kendaraan 80,65% nya berasal dari ruas-ruas yang berada di daerah Jabotabek. Hal ini tidak jauh berbeda dengan kondisi tahun 2007 dimana 81,14% volume lalu lintas berasal dari daerah Jabotabek.

Untuk ruas-ruas diluar Jabotabek semua mengalami peningkatan volume lalu lintas dibandingkan dengan tahun 2007. Secara keseluruhan volume lalu lintas mengalami peningkatan sebesar 2,4%, seperti terlihat pada Tabel 3.2 berikut.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

**Tabel 3.2 Peningkatan Volume Lalu Lintas**
(dalam ribuan kendaraan)

| No | Ruas | Cabang | Volume | | Pertumbuhan (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2008 | 2007 | |
| 1 | Jagorawi | Jagorawi | 115.489 | 116.083 | -0,51 |
| 2 | Jakarta-Cikampek | Jakarta-Cikampek | 123.250 | 109.644 | 12,41 |
| 3 | Jakarta-Tangerang | Jakarta-Tangerang | 84.243 | 84.209 | 0,04 |
| 4 | Ulujami-Pondok Aren | | 31.624 | 28.673 | 10,29 |
| 5 | Dalam Kota Jakarta | Cawang-Tomang-Cengkareng | 174.947 | 180.941 | -3,31 |
| 6 | Prof.Dr.Ir.Sedyatmo | | 74.207 | 75.077 | -1,16 |
| 7 | Padaleunyi | Purbaleunyi | 43.614 | 42.442 | 2,76 |
| 8 | Cipularang | | 10.899 | 9.693 | 12,44 |
| 9 | Surabya-Gempol | Surabaya-Gempol | 56.788 | 53.750 | 5,65 |
| 10 | Semarang | Semarang | 27.329 | 25.702 | 6,33 |
| 11 | Balmera | Balmera | 17.043 | 16.798 | 1,46 |
| 12 | Palikanci | Palikanci | 14.639 | 13.722 | 6,68 |
| 13 | PT JLJ | PT JLJ | 105.985 | 102.586 | 3,31 |
| | Jumlah Total | | 880.057 | 859.321 | 2,41 |

Sumber: Jasa Marga

Pada tahun 2008, ruas Jasa Marga yang mengalami kenaikan tarif adalah ruas Jakarta Cikampek dan ruas Prof. Dr. Ir. Sedyatmo dengan rata-rata kenaikan sebesar 12,43%. Kenaikan tersebut berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 322/KPTS/M/2008 tanggal 28 Mei 2008 yang diberlakukan pada tanggal 30 Mei untuk ruas Jakarta-Cikampek dan Keputusan Menteri No. 393/KPTS/M/2008 tertanggal 30 Juni yang diberlakukan pada tanggal 1 Juli 2008 untuk ruas tol Prof. Dr. Ir. Sedyatmo. Kenaikan tarif tol mempunyai dampak positif terhadap Pendapatan Perusahaan dan tingkat pengembalian investasi jalan tol. Berikut ini adalah Tabel Pendapatan perusahaan pada tahun 2008 dan 2007.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

**Tabel 3.3 Pendapatan PT Jasa Marga**
(dalam jutaan Rupiah)

| No | Cabang | Volume | | Pertumbuhan (%) |
|---|---|---|---|---|
| | | 2008 | 2007 | |
| 1 | Jagorawi | 317,282 | 273,359 | 16,07 |
| 2 | Jakarta-Cikampek | 578,412 | 505,372 | 14,45 |
| 3 | Jakarta-Tangerang | 294,892 | 238,664 | 23,56 |
| 4 | Cawang-Tomang-Cengkareng | 648,482 | 592,854 | 9,38 |
| 5 | Purbaleunyi | 523,845 | 406,156 | 28,98 |
| 6 | Surabaya-Gempol | 146,848 | 114,518 | 28,23 |
| 7 | Semarang | 44,035 | 35,514 | 23,99 |
| 8 | Balmera | 44,856 | 36,800 | 21,89 |
| 9 | Palikanci | 59,370 | 47,766 | 24,29 |
| 10 | PT JLJ | 661,324 | 366,710 | 80,34 |
| | Jumlah Total | 880,057 | 859,321 | 2,41 |

Sumber: Jasa Marga

### 3.7. Struktur Organisasi

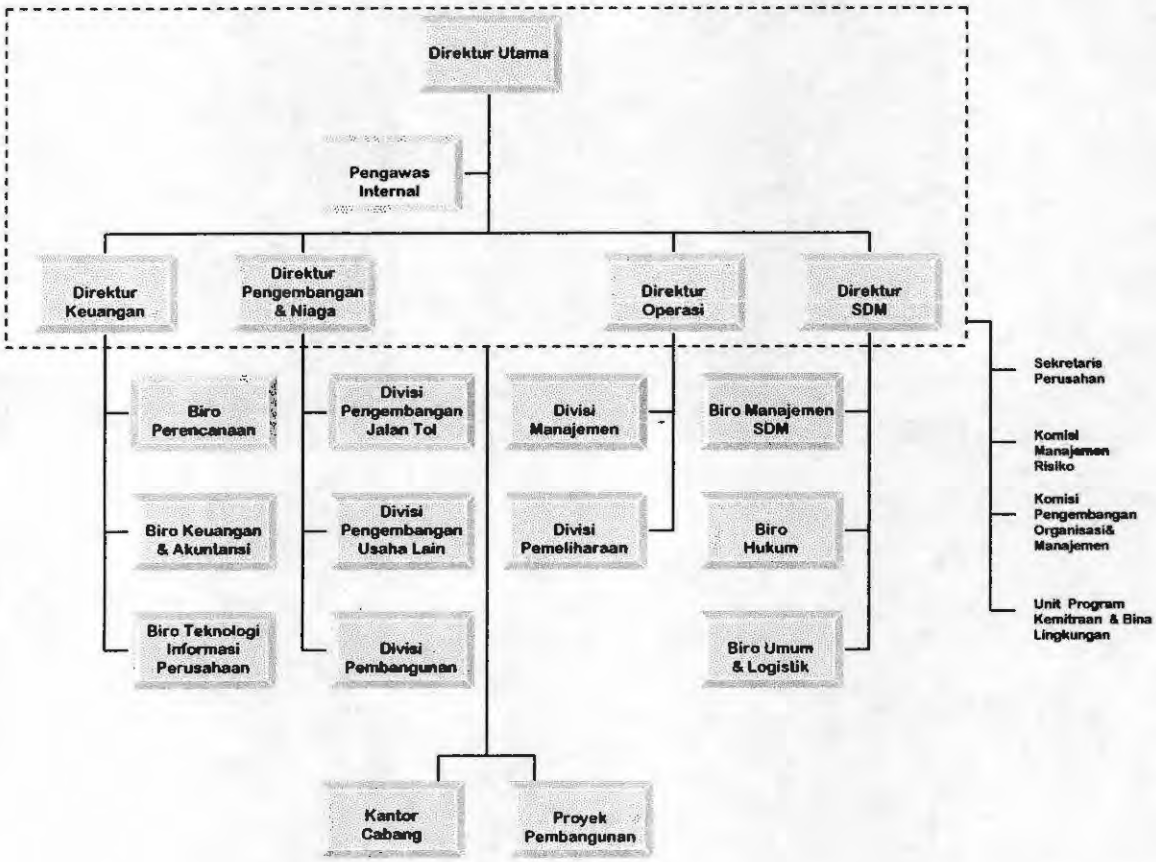
**Komisaris**: melakukan tugas mengawasi kebijaksanaan Direksi dalam menjalankan Perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Perusahaan.

Dewan komisaris PT Jasa Marga terdiri atas enam orang, dua diantaranya merupakan komisaris Independen. Dewan komisaris pada hakikatnya harus bersikap independen dan diharapkan mampu melaksanakan tugasnya secara independen, semata-mata untuk kepentingan perusahaan, terlepas dari pengaruh pihak-pihak lain yang dapat mengakibatkan benturan kepentingan.

**Direksi**: menjalankan tugas melaksanakan pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan sebagai amanat dari pemegang saham yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Dalam melaksanakan tugas, Direktur Utama dibantu oleh beberapa Direktur lainnya yaitu Direktur Pengembangan dan Niaga, Direktur Operasi, Direktur Keuangan, Direktur Sumber Daya Manusia.




**Gambar 3 Struktur Organisasi**
Sumber: Jasa Marga

### 3.8. Persaingan PT Jasa Marga

Sebagai perusahaan operator jalan tol yang terkemuka di Indonesia dengan pengalaman lebih dari 30 tahun dan mengoperasikan 78% dari seluruh tol di Indonesia. Rekam jejak ini menunjukkan posisi Jasa Marga sebagai pemain utama

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

dalam jalan tol di Indonesia saat ini. Data BPJT menunjukkan ada 8 perusahaan lainnya saat ini yang telah mengoperasikan jalan tol di Indonesia yaitu PT Marga Mandala Sakti, PT CMNP, PT Marga Bumi Matraya, PT Bosowa Marga Nusantara, PT Bintaro Serpong Damai, PT Jalan Tol Seksi Empat, PT Citra Margatama Surabaya.

Di masa yang akan datang, Jasa Marga berkeyakinan bahwa kopetitor utama untuk proyek-proyek jalan tol di Indonesia akan datang dari operator infrastruktur internasional yang mungkin bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan Indonesia. Sebagian dari operator tersebut memiliki kekuatan finansial atau sumber daya lainnya yang lebih besar dari Jasa Marga, skala ekonomi yang lebih besar, diversifikasi usaha, pengalaman internasional dan akses terhadap material ataupun bahan baku yang dibutuhkan untuk mengerjakan kontruksi jalan dengan harga yang lebih murah. Kompetitor tersebut juga mungkin memiliki infrastruktur dan perlatan terbaru serta lebih efisien untuk pembagunan kontruksi jalan tol.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# BAB IV

# ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai strategi bersaing PT Jasa Marga yang disertai dengan hasil implementasi rencana strategiknya. Kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan eksternal, lingkungan industri dan lingkungan internal. Hasil analisis lingkungan tersebut akan digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk melihat posisi Perusahaan serta menentukan langkah-langkah strategik ke depan dengan menggunakan matriks SWOT. Selain itu, hasil analisis juga bermanfaat untuk mengidentifikasi *Key Success Factor*

## 4.1. Evaluasi Strategi Bersaing

Untuk mengevaluasi strategi bersaing, terlebih dahulu perlu ditentukan strategi yang telah diterapkan oleh PT Jasa Marga untuk mempertahankan posisinya sebagai *leader* operator jalan tol di Indonesia. Penentuan strategi ini dianalisis dengan menggunakan dimensi-dimensi strategi bersaing Porter yang nantinya digunakan untuk memetakan strategi generik Perusahaan. Dimensi-dimensi yang dipilih berkaitan dengan industri jalan tol di Indonesia, yaitu: Posisi Biaya, Spesialisasi, Kemampuan Finansial, dan Hubungan Dengan Pemerintah.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Saat ini pengembang dan operator jalan tol di Indonesia dilihat dari kepemilikannya dapat dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu: Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Swasta, dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Operator-operator tersebut akan memanfaatkan keunggulan kompetitif mereka dalam melakukan persaingan.

PT Jasa Marga merupakan operator jalan tol BUMN dan tertua di Indonesia. Dengan pengalaman lebih dari 30 tahun, PT Jasa Marga memiliki kekuatan posisi biaya serta kemampuan finansial yang lebih tinggi dibanding yang lain. Sedangkan dilihat dari dimensi strategi Hubungan Dengan Pemerintah, BUMN dan BUMD akan berada pada posisi yang lebih baik dibandingkan operator jalan tol Swasta dalam melakukan persaingan.

Dalam kaitannya operator jalan tol di Indonesia dengan strategi generik porter dapat digambarkan ke dalam sumbu X dan Y:

- Sumbu mendatar (X) merupakan sumbu *competitive advantage* yang terbagi menjadi dua, yaitu spesialisasi (proyek tertentu) *versus* posisi biaya.
- Sumbu tegak (Y) merupakan sumbu *competitive scope* yang terbagi menjadi dua, yaitu nasional *versus* lokal.

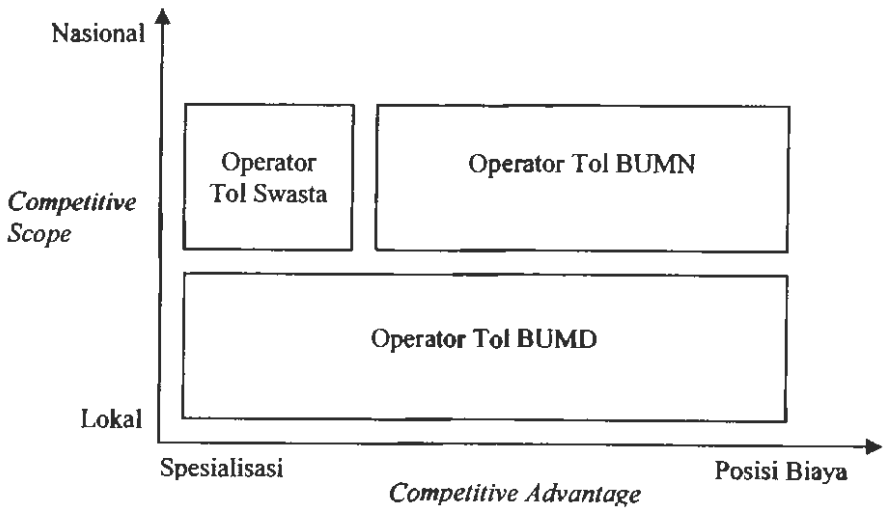
Kelompok operator tol BUMN akan berada di tingkat strategi yang tinggi dengan keunggulan strategi yang juga tinggi. Kelompok ini bermain di tingkat nasional dan strategi yang dilakukan posisi berbiaya rendah. Dengan keunggulan dimensi strategi yang dimiliki, kelompok ini akan mampu bersaing mendapatkan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

proyek-proyek yang ditawarkan meskipun membutuhkan pendanaan awal yang besar. Akan tetapi, keleluasaan yang dimiliki perusahaan pada kelompok ini justru dimanfaatkan hanya untuk memilih proyek-proyek yang mempunyai prospek di masa mendatang.

Kelompok operator tol swasta berada pada tingkat strategi yang tinggi walaupun tidak memiliki keunggulan strategi yang tinggi. Perusahaan yang berada pada kelompok ini mempunyai dimensi strategi yang terbatas sehingga menyebabkan perusahaan sulit untuk mencapai dimensi strategi posisi biaya rendah. Oleh sebab itu, perusahaan yang berada pada kelompok ini lebih cenderung untuk memilih proyek-proyek tertentu (spesialisasi) terutama dengan biaya investasi yang rendah.

Kelompok operator tol BUMD ini beroperasi sangat terbatas biasanya hanya berada di dalam satu provinsi saja, akan tetapi mereka mempunyai keunggulan strategis yang elastis.




**Gambar 4.1 Diagram Strategi Generik PT Jasa Marga**
Sumber: Hasil Olahan Data Primer

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Hasil dari pemetaan strategi generik Porter didapat bahwa strategi bersaing yang diterapkan PT Jasa Marga yaitu keunggulan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*). Tingkat pengalaman yang tinggi dalam mengelola jalan tol ditambah kemudahan akses untuk mendapatkan modal membuat PT Jasa Marga dapat dengan leluasa memainkan perannya dalam *scope* yang lebih luas (nasional). Oleh sebab itu, proyek-proyek pengembangan jalan tol yang memiliki prospek terutama yang berada di daerah-daerah dengan nilai ekonomis tinggi (Jabodetabek dan Surabaya) menjadi target utama PT Jasa Marga.

### 4.1.1. Hasil Implementasi

Evaluasi dari strategi bersaing PT Jasa Marga dilakukan dengan melihat capaian-capaian yang telah ditargetkan. Besarnya capaian akan dijadikan penilaian seberapa efektif dari strategi bersaing yang diterapkan oleh PT Jasa Marga selama ini.

Setelah disahkannya UU No 38/2004 tentang jalan, berlaku ketentuan-ketentuan yang mendasar terkait dengan peran PT Jasa Marga, yaitu antara lain:

- PT Jasa Marga hanya menjadi operator dan harus memiliki konsesi atas ruas-ruas jalan tol yang dioperasikan (kedudukannya sama dengan operator swasta).
- Untuk memperoleh konsesi baru maka PT Jasa Marga harus mengikuti tender investasi jalan tol yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara Jalan Tol (BPJT).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Sebagai konsekuensi dari Undang-Undang tersebut, pada tahun 2005 PT Jasa Marga mengajukan usulan konsesi atas 13 ruas jalan tol yang sampai dengan saat itu dioperasikan. Setelah melalui proses negosiasi, pada bulan Juni 2006 memperoleh konsesi 40 tahun atas masing-masing 13 ruas yang dioperasikannya yang berlaku sejak 2005. Secara keseluruhan saat ini PT Jasa Marga telah menguasai 78% dari total panjang jalan tol yang ada di Indonesia dan tersebar di kota-kota besar dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.

Sesuai dengan strategi yang diterapkan, untuk menguasai daerah dengan nilai ekonomis tinggi, pada tahun 2006 PT Jasa Marga berhasil memperoleh konsesi jalan tol baru yaitu Bogor Ring Road (11 km), Semarang–Solo (75,7 km) dan Gempol–Pasuruan (32 km). Selain itu, untuk memperkuat posisi Perusahaan di industri jalan tol sesuai visi dan misi, PT Jasa Marga pada bulan Juni 2009 menjadi pemegang saham mayoritas pada perusahaan konsorsium yang sebelumnya dibentuk sebagai pemegang konsesi jalan tol Cengkareng–Kunciran (15,2 km) dan konsorsium pemegang konsesi jalan tol Kunciran–Serpong (11,2 km), yang merupakan bagian Jakarta Outer Ring Road (JORR) II. Pendirian konsorsium ini pada awalnya bertujuan untuk efisiensi pelaksanaan proyek, baik dari segi keuangan maupun operasional.

PT Jasa Marga pada bulan yang sama menjadi pemegang saham mayoritas pada perusahaan pemegang konsesi jalan tol Surabaya–Mojokerto (36,3 km) yang merupakan bagian dari proyek Trans Jawa. Jalan tol Surabaya-Mojokerto terhubung

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

dengan ruas tol Semarang–Solo yang konsesinya telah didapatkan Perusahaan terlebih dahulu. Semua proses akuisisi ini telah disetujui RUPSLB 2009.

Untuk memperkuat struktur keuangan sehubungan dengan proses pendanaan, maka pada awal tahun 2004 PT Jasa Marga merencanakan peningkatan modal dengan cara menerbitkan saham baru melalui penawaran umum kepada umum atau yang dikenal dengan sebutan IPO (*Initial Public Offering*). Pada tanggal 12 November 2007 PT Jasa Marga mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta (yang kemudian beralih nama menjadi Bursa Efek Indonesia) dengan komposisi kepemilikan saham 70% Pemerintah Indonesia dan 30% umum serta total perolehan dana IPO (setelah dikurangi biaya-biaya) sebesar Rp 3,3 triliun. Respon positif aspek keuangan PT Jasa Marga di mata kreditor juga ditunjukkan dengan perbaikan *rating* yang dikeluarkan lembaga pemeringkat dari semula peringkat A+ menjadi AA- (*stable outlook*) oleh Pefindo.

**Tabel 4.1 Ikhtisar Keuangan**

(dalam jutaan Rupiah)

| Indikator | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|
| Pendapatan Usaha | 1.923.860 | 2.296.143 | 2.645.043 | 3.353.632 |
| Laba Bersih | 307.544 | 462.567* | 277 .982* | 707.798 |
| Total Aktiva | 9.736.407 | 10.255 .697 | 13.847.227 | 14.642.760 |
| Total Kewajiban | 7.75 4.163 | 7.870.033 | 7.632.543 | 7.75 8.937 |
| Ekuitas | 1.982.098 | 2.385.547 | 5.975 .316 | 6.572 .008 |

Sumber: Jasa Marga
Catatan:* Laba bersih termasuk keuntungan dari penjualan kepemilikan saham 13,6% atau sekitar Rp388,9 miliar pada tahun 2006, dan 0,08% atau sekitar Rp 2,8 miliar pada tahun 2007 di PT CMNP

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Selain itu, PT Jasa Marga dari bulan Januari 2008 hingga Juni 2013 memberikan jasa *Technical Assistence* untuk pembangunan dan pengoperasian infrastruktur di bawah New Kolkata International Development Project di India. Penyediaan konsultan profesional untuk pengoperasian jalan tol dan jembatan ini menggunakan personil sebanyak 7 orang.

### 4.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal ditujukan untuk mengetahui peluang dan ancaman bagi Perusahaan untuk maju. Faktor-faktor yang berada di lingkungan eksternal ini berada di luar jangkauan dan kendali Perusahaan. Faktor-faktor utama yang diamati adalah faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi.

#### 4.1.2.1 Analisis Lingkungan Politik

Pemilihan Legislatif dan berlanjut ke Pemilihan Presiden yang berjalan kondusif baru-baru ini mencerminkan kematangan dan kestabilan politik domestik di Indonesia. Situasi ini secara umum memberikan dampak positif bagi pertumbuhan investasi di Indonesia. Pertumbuhan investasi yang meningkat harus diikuti oleh pertumbuhan infrastruktur untuk menunjang aktivitas perekonomian, sehingga salah satu pencanangan pemerintah untuk membangun 1600 km jalan tol baru dapat direalisasikan.

Sebaliknya, pergantian pemerintahan terkadang dapat memberikan dampak negatif terhadap PT Jasa Marga melalui perubahan regulasi, terutama yang mengatur

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

proses pembebasan lahan atau desentralisasi pihak yang berwenang terhadap pekerjaan pengembangan jalan kepada Pemerintah Daerah (PEMDA). Hal ini akan mendorong timbulnya biaya tambahan yang dapat memberatkan kinerja usaha, prospek dan kondisi keuangan Perusahan. Pemerintah juga dapat mengubah status pada jalan tol tertentu menjadi jalan umum yang menjadi bagian dari jaringan jalan nasional dengan memberi kompensasi yang sudah ditentukan.

Besarnya kepemilikan saham Pemerintah di PT Jasa Marga juga dapat berkontribusi negatif terhadap kinerja keuangan Perusahaan yang berorientasi mencari keuntungan. Pemerintah dapat menyuruh PT Jasa Marga untuk ikut berpartisipasi dalam proyek yang secara ekonomis tidak menguntungkan, namun dibangun demi alasan sosial dan politis tanpa adanya kepastian mendapat kompensasi atau subsidi yang wajar dari Pemerintah.

Terkait dengan otonomi daerah yang berhembus sejak era reformasi, Dewan Perwakilan Rakyat mengesahkan UU No.33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. UU ini telah memacu beberapa PEMDA untuk mengeluarkan peraturan yang berkaitan dengan pelarangan, perpajakan dan pungutan-pungutan. Peraturan-peraturan ini berdampak pada meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan Perusahaan dalam aktivitas usaha di daerah tersebut.

Era reformasi juga telah melahirkan UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang memperbolehkan pegawai untuk membentuk serikat pekerja tanpa intervensi dari perusahaan. Kebebasan berserikat ini ternyata juga membawa dampak negatif terhadap Perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang dianggap

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

mengurangi hak-hak pekerja akan mudah ditentang melalui mogok kerja. Sebagai contoh, pada tahun 2006 Pemerintah melakukan revisi terhadap UU Ketenagakerjaan, revisi UU ini ditanggapi ribuan pekerja dengan turun ke jalan menentang revisi tersebut meskipun pada akhirnya disepakati. Kemudian pada tahun 2007, Pemerintah mencoba memformulasikan Peraturan Pemerintah (PP) mengenai hak pekerja atas pesangon, PP ini kembali mendapat tanggapan negatif dari serikat pekerja. Situasi ini menggambarkan bahwa tidak adanya kepastian hukum mengenai ketenagakerjaan di Indonesia. Hal ini tentu mempersulit dunia usaha, termasuk PT Jasa Marga, untuk mengurangi jumlah pegawai atau membuat peraturan kepegawaian yang lebih fleksibel.

#### 4.1.2.2. Analisis Lingkungan Ekonomi

Kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) yang mencapai hampir 100% pada oktober tahun 2005 menyebabkan inflasi mencapai 17,1%. Meskipun menurut Perjanjian Pengusahaan Jalan Tol (PPJT), UU No. 38/2004 dan PP No.15/2005, PT Jasa Marga berhak untuk meminta penyesuaian tarif setiap dua tahun sekali yang disesuaikan dengan angka inflasi berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik dan berlaku efektif sejak tanggal ditetapkan dan tidak berlaku surut. Jika laju inflasi meningkat tajam dalam periode diantara revisi tarif tol tersebut, maka beban Perusahaan diperkirakan akan meningkat secara struktur biaya arus kas, kegiatan usaha, kondisi keuangan serta hasil operasi. Selain itu, kenaikan BBM juga mengakibatkan penurunan volume jalan tol yang dampaknya terlihat pada penurunan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pendapatan tol yang mencapai 8%-11% pada akhir 2005 dan awal tahun 2006. Selain itu, terjadi penurunan volume kendaraan yang mencapai sekitar 4% di tahun 2006 dibandingkan tahun 2005. Tingkat inflasi yang terlampau tinggi serta situasi ekonomi yang tidak stabil akan berdampak negatif pada iklim usaha dan kepercayaan konsumen, yang pada gilirannya akan memberatkan dunia usaha dan kondisi keuangan PT Jasa Marga.

Krisis ekonomi global yang belum berakhir juga memicu meningkatkan volatilitas Rupiah yang membuat nilai tukar Rupiah fluktuatif terhadap nilai mata uang asing, terutama Dolar Amerika Serikat. Meskipun seluruh pendapatan usaha dan hutang PT Jasa Marga dinyatakan dalam denominasi Rupiah, penurunan nilai Rupiah yang tinggi akan berdampak pada gejolak sosial dan politik yang pada akhirnya akan bermuara pada dampak negatif kegiatan usaha Perusahaan. Perubahan yang demikian juga dapat berakibat pada semakin tingginya suku bunga domestik, kelangkaan likuiditas, pengedalian modal serta pengakhiran dana bantuan dari institusi asing. Hal tersebut dapat menyebabkan berkurangnya aktivitas ekonomi, resesi ekonomi, dan meningkatnya suku bunga pinjaman yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja keuangan serta likuiditas PT Jasa Marga.

**Tabel 4.2 Pengaruh Ekonomi terhadap Volume Kendaraan**

| Indikator | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|
| Inflasi (%) | 6,4 | 17,1 | 6,6 | 6,6 | 11,6 |
| Pertumbuhan PDB Riil (%) | 5,03 | 5,69 | 5,50 | 6,28 | 6,06 |
| Volume Lalu Lintas ('000) | 807.637 | 848.154 | 829.278 | 859.321 | 880.057 |

Sumber: Jasa Marga, Biro Pusat Statistik

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

### 4.1.2.3. Analisis Lingkungan Sosial

Salah satu risiko utama yang mempengaruhi susksesnya pembangunan kontruksi proyek jalan tol adalah proses pembebasan lahan. Kepadatan penduduk yang semakin meningkat dari tahun ke tahun terutama di kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya berkontribusi negatif terhadap proses pembebasan lahan untuk jalan tol. Menurut UU jalan, Pemerintah bertanggung jawab atas pengadaan lahan yang akan diperuntukkan untuk proyek jalan tol. Perusahaan diwajibkan membayar biaya pengadaan lahan pada saat penyerahaan lahan tersebut yang terlebih dahulu ditanggung oleh Pemerintah dengan harga atas yang telah disepakati sebelumnya. Tidak terdapat kepastian bahwa Pemerintah dapat membebaskan lahan yang dibutuhkan untuk pembagunan kontruksi proyek pada waktu yang ditetapkan dan pada harga yang dianggap wajar.

Setiap penundaan yang terjadi pada proses pembebasan lahan, termasuk hambatan yang datang dari penolakan oleh pemilik lahan untuk menjual lahannya kepada Pemerintah akan mengakibatkan keterlambatan pembangunan kontruksi jalan tol. Keterlambatan ini berpotensi meningkatkan biaya kontruksi di atas biaya perkiraan Perusahaan.

Di sisi lain, meningkatnya kepadatan penduduk diperkotaan, pembangunan ruas tol baru membuka peluang tumbuhnya daerah-daerah baru yang dapat memberikan manfaat ekonomis kepada Perusahaan. Munculnya perumahan-perumahan baru dan daerah industri baru merupakan peluang meningkatnya pengguna jalan tol.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

#### 4.1.2.4. Analisis Lingkungan Teknologi

Peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan belakangan ini semakin penting mengingat ketatnya persaingan dan target yang ingin dicapai Perusahaan. Perubahan-perubahan yang terjadi selama masa transisi atau integrasi sistem tidak jarang membawa risiko dan benturan terhadap perusahaan sendiri, termasuk PT Jasa Marga.

Untuk menekan kebocoran dalam pengumpulan tarif tol akibat kecurangan oknum petugas maupun karena kesalahan teknis pada sistem pengumpulan tol, PT Jasa Marga mengupayakan sistem pengumpulan tol dari manual ke elektronik. Namun keleluasaan Perusahaan untuk mengurangi jumlah karyawan sehubungan dengan perubahan sistem tersebut dibatasi oleh UU dan peraturan yang berlaku.

PT Jasa Marga saat ini berupaya meningkatkan kompetensi dan keahlian karyawan terutama dalam hal penguasaan teknologi dalam rangka meningkatkan produktivitas. Disamping itu, Perusahaan juga harus terus memperbaharui teknologi terutama sistem pengumpulan tol secara elektronik. Jika PT Jasa Marga salah menerapkan strategi dalam memilih teknologi, hal ini akan memberikan dampak negatif terhadap kegiatan perusahaan, prospek dan hasil keuntungan.

### 4.1.3. Analisis Lingkungan Industri (*Porter's Five Forces Model*)

Analisis lingkungan industri dikaji untuk mengetahui intensitas kompetisi dan posisi PT Jasa Marga dalam industri jalan tol di Indonesia. Analisis dilakukan dengan menggunakan model Porter yang menitikberatkan kepada lima aspek kekuatan yaitu:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Persaingan Dalam Indutri; Ancaman Pendatang Baru, Ancaman Produk Subtitusi; Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok dan Kekuatan Pembeli.

#### 4.1.3.1. Persaingan Dalam Industri

Persaingan dalam industri jalan tol akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Tingkat persaingan yang terjadi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu Jumlah Kompetitor, Tingkat Pertumbuhan Industri, Kapasitas, Biaya Tetap dan Hambatan Keluar.

Menurut data BPJT jumlah operator jalan tol yang telah beroperasi saat ini sebanyak 8 perusahaan. Jumlah ini akan meningkat mengingat banyaknya ruas tol baru yang sedang dibangun terutama pada jalan tol Trans Jawa yang sudah mulai berjalan separuhnya. Akan tetapi, masing-masing ruas tol tidak saling bersaing memperebutkan pasarnya, melainkan melayani pasarnya masing-masing. Dilihat dari sisi ini, relatif tidak terjadi persaingan antar sesama operator. Kompetisi justru terjadi pada saat memperebutkan hak konsesi pada ruas yang dinilai ekonomis.

Tingkat pertumbuhan industri jalan tol sangat berkaitan dengan jumlah proyek yang tersedia. Dibandingkan dengan negara Malaysia dan China, Indonesia telah mendahului pembangunan jalan tol. Malaysia memulainya pada tahun 1996, sedangkan China sejak tahun 1984. Namun, setelah 31 tahun panjang jalan tol yang dibangun di Indonesia menurut BPJT baru mencapai 693 km, sedangkan Malaysia dalam kurun waktu 10 tahun sudah membangun jalan tol sepanjang 1200 km dan China sudah mencapai 100.000 km dalam kurun waktu 20 tahun. Fakta tersebut

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

menunjukkan bahwa rendahnya pertumbuhan industri jalan tol di Indonesia selama ini. Dengan dimulainya realisasi proyek Trans Jawa beberapa tahun belakangan ini oleh Pemerintah, jumlah konsesi baru diharapakan dapat meningkatkan pertumbuhan industri jalan tol.

Aspek kapasitas dalam industri jalan tol berkaitan dengan volume mobil yang melintasi ruas tol yang dioperasikan. Semakin tinggi volume mobil yang melintasi ruas tol yang dioperasikan, semakin efisien biaya operasi. PT Jasa Marga saat ini menguasai sekitar 78% panjang jalan tol di Indonesia dan berada di kawasan dengan volume kendaraan yang tinggi. Rata-rata jumlah kendaraan yang melintasi jalan tol di Indonesia mencapai 2,5 juta per hari, dimana sekitar 90% melewati 13 ruas jalan tol yang dikelola Jasa Marga. Padatnya kapasitas pada ruas masing-masing operator tidak menunjukkan intensitas persaingan, karena tiap operator melayani pasar mereka masing-masing.

Biaya operasi juga berkaitan dengan biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan. Tetapi, biaya tetap utama yang paling membebani industri jalan tol adalah biaya yang berkaitan dengan pembiayaan dan pemeliharaan jalan. Selain itu, BPJT telah menetapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang harus dipenuhi dan dijalankan oleh semua operator jalan tol. SPM ini mencakup kondisi jalan, kecepatan tempuh rata-rata, aksesibilitas, mobilitas dan keselamatan.

Dilihat dari besarnya investasi yang telah dilakukan, maupun lamanya waktu konsesi yang mencapai belasan hingga puluhan tahun, sulit bagi Perusahaan untuk keluar dari industri jalan tol yang telah digeluti.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

### 4.1.3.2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Dalam setiap industri, tingkat profitabilitas rata-rata industri tidak hanya dipengaruhi oleh pesaing yang sudah ada, melainkan juga dipengaruhi oleh para pesaing baru dan berpotensi selanjutnya akan meningkatkan tingkat kompetisi yang sudah ada.

Diberlakukannya liberalisasi jalan tol sejak tahun 1987, telah mengundang investor swasta ikut dalam mengembangkan dan mengoperasikan jalan tol di Indonesia. Meskipun begitu, ada beberapa faktor yang menjadi hambatan bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri jalan tol. Faktor-faktor yang menghambat tersebut adalah Skala Ekonomi, Kecukupan Modal, Akses ke Saluran Distribusi, Pengalaman dan Peraturan Pemerintah.

Lambatnya pertumbuhan jalan tol di Indonesia menyebabkan perusahaan di industri jalan tol ikut sulit berkembang. Terbatasnya proyek-proyek yang tersedia menjadi salah satu faktor penghambat pertumbuhan industri. Pada tahun 2006, Pemerintah mulai membentuk dana sebesar Rp 600 miliar yang diambil dari APBN untuk pembayaran pembebasan lahan yang pada nantinya diganti oleh pemegang konsesi sebelum memulai kontruksi. Dana talangan tersebut disalurkan melalui lembaga yang disebut Badan Layanan Umum (BLU). Pengadaan dana ini sangat membantu bagi semua investor di Industri jalan tol.

Disamping itu pembebasan lahan yang tidak tepat waktu juga berkontribusi negatif terhadap pertumbuhan industri jalan tol di Indonesia, sehingga skala ekonomi industri ini menjadi rendah. Skala ekonomi berkaitan dengan keuntungan yang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

didapatkan karena penurunan biaya dengan penambahan kuantitas produksi. Di industri jalan tol, penambahan kuantitas produksi bisa diartikan dengan penambahan lahan konsesi baru. Skala ekonomi yang rendah bisa menjadi hambatan yang kuat dalam industri jalan tol.

Dari aspek investasi, industri jalan tol membutuhkan biaya yang sangat tinggi. Operator yang diberikan konsesi oleh Pemerintah diharuskan mendanai seluruh biaya mulai dari pembebasan lahan, proses kontruksi, hingga dioperasikannya jalan tol tersebut selama waktu konsesi berlaku. Pembebasan lahan yang sering tidak tepat waktu sementara bunga pinjaman dan masa konsesi sudah berjalan, sehinga biaya investasi semakin membengkak anggaran awal yang telah ditentukan. Selain itu, butuh waktu yang lama untuk dapat memperoleh kembali modal yang telah ditanamkan (*long term project return*). Keadaan ini dapat menjadi penghambat untuk masuk ke industri jalan tol.

Akses ke saluran distribusi yang luas sangat menentukan penyebaran produk. Di dalam indutri jalan tol dimana produk yang dijual berupa jasa, maka akses ke distribusi tidak mempunyai pengaruh dalam masuknya pemain baru, artinya aspek ini tidak menghambat setiap pemain baru.

Tingginya tingkat pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan di dalam industri yang tengah digeluti, biasanya dapat ditunjukkan melalui kesiapan infrastruktur. Apabila sebuah industri sudah mempunyai tingkat pengalaman yang tinggi, perusahaan tersebut akan memiliki infrastruktur yang lebih lengkap

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dibandingkan perusahaan yang masih baru. Kesiapan infrastruktur dapat merupakan hambatan yang bisa menghalangi masuknya pendatang baru di industri jalan tol.

Mengenai kebijakan Pemerintah di industri jalan tol, UU No.38 tahun 2004 telah menempatkan PT Jasa Marga sebagai operator jalan tol yang posisinya sejajar dengan investor lainnya. Sebelumnya PT Jasa Marga mempunyai hak ekslusif dalam mengelola jalan tol yaitu sebagai regulator maupun sebagai operator. Keberadaan UU ini pada hakekatnya menjamin kesetaraan semua operator jalan tol di Indonesia dan mengakhiri hak ekslusif PT Jasa Marga. Sehingga kebijakan Pemerintah ini bukan menjadi penghambat yang kuat untuk pendatang baru.

Hambatan-hambatan lainnya yang perlu diperhatikan selain hal diatas adalah Tindakan Penolakan yang Diperkirakan, Harga Penghalang Masuk tidak terlalu berpengaruh pada industri jalan tol.

#### 4.1.3.3. Ancaman Produk Subtitusi

Dalam pembahasan ini, pengertian akan produk subtitusi merujuk kepada produk jasa lain yang ditawarkan selain produk jasa utama tetapi memberikan kegunaan dan manfaat yang sama kepada konsumen. Produk subtitusi tersebut dapat mempengaruhi tingkat permintaan konsumen terhadap produk utama yang diberikan karena produk subtitusi ini mampu memenuhi keinginan konsumen. Pada dasarnya produk subtitusi ini dapat menekan profitabilitas suatu industri, terutama apabila biaya produk subtitusi lebih kecil tetapi memberikan manfaat yang sama.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Di dalam industri jalan tol, produk subtitusi yang ditawarkan dapat berasal dari transportasi darat, laut maupun udara. Dari ketiga pilihan tersebut, produk subtitusi yang paling memungkinkan adalah transportasi darat dan udara. Contoh dari transportasi darat yaitu jalan non-tol dan kereta api. Kedua alternatif ini berada pada posisi yang tidak terlalu kuat untuk mengancam keberadaan jalan tol, mengingat buruknya fisik jalan non-tol dan masih semrautnya perkeretaapian nasional.

Transportasi udara juga berada pada posisi yang tidak terlalu kuat mengancam indutri jalan tol. Pertimbangan biaya dan jarak tempuh menjadi lemahnya ancaman produk subtitusi ini.

#### 4.1.3.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Dalam pembahasan mengenai kekuatan tawar-menawar pemasok, industri berada pada posisi sebagai konsumen terhadap produk yang ditawarkan oleh pemasok. Meskipun industri itu sendiri memiliki kemampuan untuk melakukan negosiasi harga produk dari pemasok, perlu disadari bahwa pemasok juga memiliki kekuatan tawar-menawar yang dapat mempengaruhi tingkat profitabilitas industri melalui kemampuan mereka untuk menentukan harga dan kualitas produk yang dipasok ke industri.

Yang dimaksud dengan pemasok di dalam industri jalan tol yaitu kontraktor yang jasanya biasa digunakan untuk mengerjakan kontruksi seperti pelebaran dan pembangunan jalan. Pemasok juga merujuk kepada *supplier* bahan baku yang digunakan untuk keperluan kontruksi, maupun selama operasi jalan tol. Kekuatan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

tawar-menawar pemasok di dalam industri jalan tol dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu: Jumlah *Supplier*, Distribusi, Difrensiasi Produk, Ancaman *forward* dan *backward Intergration*

Banyaknya jumlah pemasok yang tersedia saat ini, membuat kekuatan tawar pemasok menjadi rendah. Disamping itu, proyek-proyek yang ditawarkan industri jalan tol kepada kontraktor umumnya berskala besar sehingga mempunyai nilai ekonomis bagi kontraktor. Selain itu, lokasi-lokasi pemasok saat ini tidak hanya terkonsentrasi pada suatu daerah tertentu melainkan terdistribusi di berbagai daerah.

Proyek-proyek yang ditawarkan kepada kontraktor harus memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan baik desain dan spesifikikasi lainnya. Sehingga tidak terdapat difrensiasi produk yang dapat meningkatkan posisi tawar pemasok kepada industri.

Rendahnya ancaman *forward* maupuan *backward integration* dari pemasok semakin memperkuat posisi tawar industri terhadap pemasok.

### 4.1.3.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pelanggan

Di dalam semua industri, perusahaan penyedia jasa atau produk selalu berupaya untuk mendapatkan tingkat pengembalian maksimal dari jumlah investasi yang dikeluarkan. Sebaliknya konsumen selalu berupaya untuk dapat membeli jasa atau produk dengan harga yang paling murah tanpa mengurangi kualitas yang diterima.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

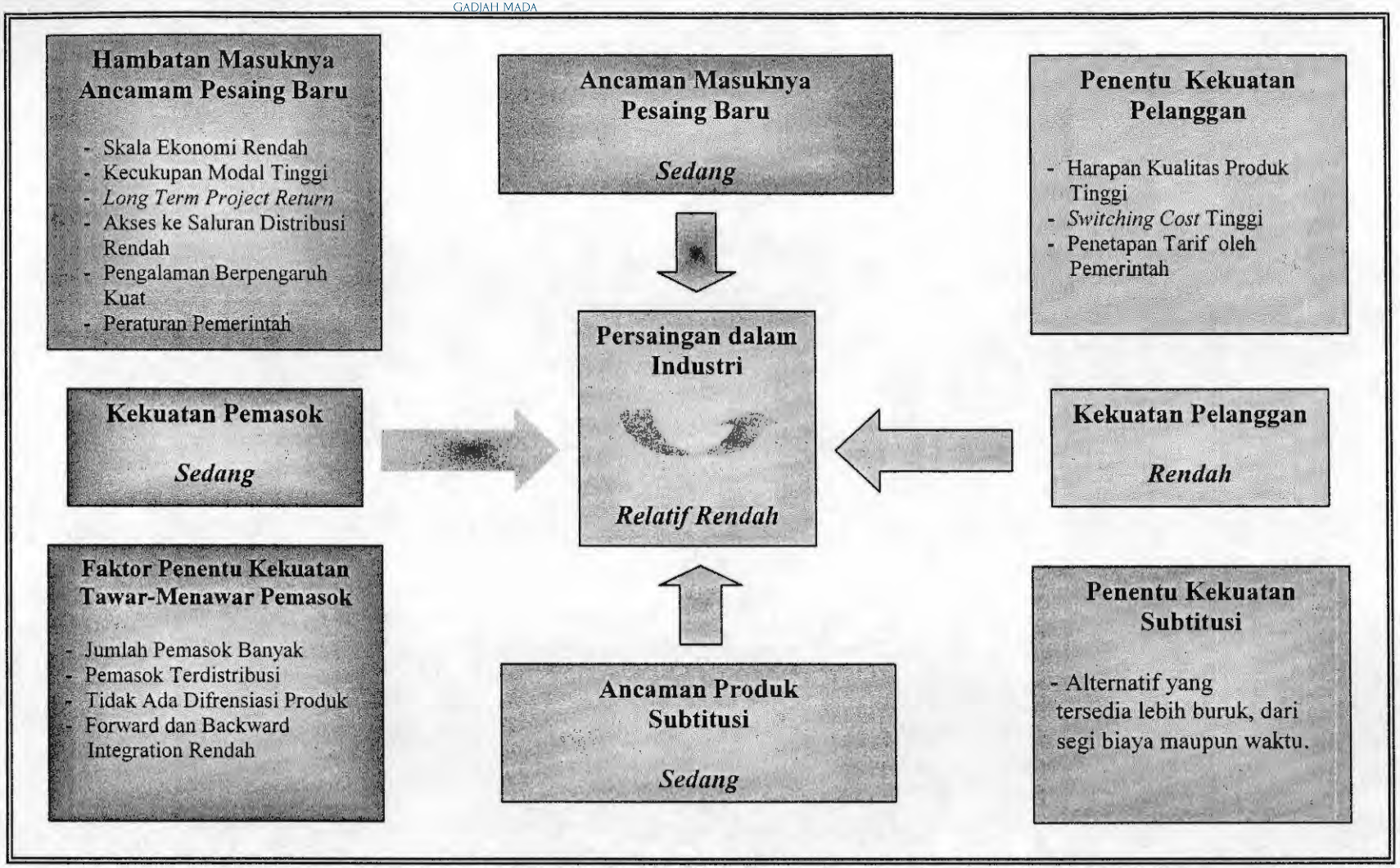
Kekuatan tawar pelanggan yang mungkin dihadapi industri jalan tol cenderung lebih rendah. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal:

- Alternatif jalan tol yang tersedia saat ini lebih buruk, baik dari segi kerusakan fisik maupun kapasitas (daya tampung jalan).
- Meskipun dikenakan tarif tol, dilihat dari sisi biaya operasi kendaraan dan nilai waktu, pengguna jalan tol masih diuntungkan dibandingkan jalan non-tol (*switching cost* tinggi)
- Penetapan tarif yang diberlakukan merupakan wewenang Pemerintah melalui keputusan Menteri, sehingga mempunyai kedudukan hukum yang lebih kuat apabila dibandingkan dikeluarkan oleh perusahaan.

#### 4.1.3.6. Ringkasan Hasil Analisis Lingkungan Industri

Dari analisis lingkungan industri yang telah dilakukan dengan memperhatikan lima variabel kekuatan Porter, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang kuat dalam industri jalan tol. Oleh karena itu mempunyai peluang untuk tumbuh secara agresif. Rangkuman hasil analisis disajikan dalam Gambar 4.2.

Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/




**Gambar 4.2 Rangkuman Analisis Lingkungan Industri**
Sumber: Hasil Olahan Data

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

### 4.1.4 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel lingkungan yang berasal dari dalam perusahaan dan cenderung mudah dikendalikan oleh perusahaan dalam jangkauan intervensi mereka. Lingkungan internal terdiri dari aspek: Manajemen Keuangan, Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Operasional, Sistem Informasi.

#### 4.1.4.1. Aspek Manajemen Keuangan

Sebagai perusahaan operator jalan tol terkemuka di Indonesia, PT Jasa Marga memanfaatkan kekuatan finansialnya dalam mencari kesempatan yang menarik untuk berpartisipasi dalam rencana pertumbuhan sistem jalan tol. Selain mengandalkan kekuatan finansial dari arus kas Perusahaan sendiri, PT Jasa Marga juga mendapatkan sokongan dana melalui pinjaman bank, penerbitan surat hutang, maupun penjualan saham Perusahaan.

Untuk meningkatkan efisiensi keuangan, PT Jasa Marga terus mengupayakan sumber-sumber pendapatan selain dari jalan tol. Sumber-sumber pendapatan lain tersebut bisa berasal dari pemanfaatan lahan-lahan jalan tol untuk berbagai kegiatan usaha jalur seperti tempat peristirahatan, lokasi SPBU, penempatan ruang iklan, serta jalur kabel serat optik telekomunikasi. Disamping itu, PT Jasa Marga juga memberikan layanan jasa konsultasi dan jasa lainnya kepada perusahaan jalan tol lain. Perusahaan mencatat pendapatan usaha sebesar 3,35 triliun pada tahun 2008, meningkat sebesar 26,79% atau sebesar 708 miliar rupiah dari 2,64 triliun di tahun 2007. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh peningkatan pendapatan tol Rp2.617

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

miliar menjadi Rp3.319,35 miliar, serta peningkatan pendapatan lainnya sebesar 25,46% menjadi 34,29 miliar. Kenaikan ini disebabkan antara lain karena kenaikan tarif tol dan peningkatan volume lalu lintas sebesar 2,43%.

Dari segi efisiensi biaya dana, penarikan pinjaman jangka pendek (hutang bank) dilakukan pada saat pembangunan jalan tol, sementara pinjaman jangka panjang dilakukan setelah jalan tol beroperasi. Dengan demikian, Perusahaan senantiasa memaksimalkan kekuatan keuangan melalui perolehan pendanaan yang paling efisien dari segi biaya.

Keberhasilan IPO di bulan November 2007 memberikan kontribusi tambahan ekuitas sebesar 3,4 triliun, disamping itu terjadinya perbaikan *rating* yang dikeluarkan oleh lembaga pemeringkat Pefindo dari A+ menjadi AA- semakin memperkuat posisi PT Jasa Marga di Pasar Modal.

### 4.1.4.2. Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam bidang organisasi dan pengelolaan korporasi, PT Jasa Marga menerapkan organisasi kantor pusat sebagai *Investment Holding Company* dan kantor cabang/ Perusahaan Anak sebagai SBU (*Strategic Business Unit*) operasional. Hal ini memudahkan pencapaian sasaran usaha di tingkat operasional dan membebaskan Kantor Pusat untuk fokus pada pengembangan serta penerapan kebijakan usaha sesuai program kerja.

Pelaksanaan kebijakan Perusahaan serta standar baku mutu operasional dilakukan oleh sumber daya manusia yang terlatih dan berpengalaman. Untuk itu, PT

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Jasa Marga berusaha menumbuhkan budaya *knowledge* secara berkesinambungan, menjadikan Perusahaan sebagai organisasi yang tidak pernah berhenti belajar, dan mendayagunakan unit-unit operasional sebagai upaya *empowerment* dalam rangka memastikan pertumbuhan jangka panjang yang berkesinambungan. Tetapi, upaya Jasa Marga untuk menumbuhkan budaya tersebut masihlah memerlukan waktu. Hak istimewa yang sebelumnya dimiliki sebagai regulator dan operator telah membuat Perusahaan menjadi terlalu besar di industrinya sehingga tidak mempunyai budaya kompetisi yang pada akhirnya enggan untuk berinovasi.

Dalam bidang Manajemen Proses Bisnis, terutama dalam hal Manajemen Kinerja Ekselen, PT Jasa Marga menerapkan kriteria Malcolm Baldridge untuk menilai kinerja utama perusahaan (KPI). Penilaian kinerja ini masih belum menyentuh pada tahap penilaian individu karyawan. Sistem remunerasi yang adapun belum mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Belum adanya penilaian yang jelas dan masih bersifat subjektif masih menjadi indikator lemahnya pendayagunaan SDM. Selain itu, lamanya masa kerja yang dijadikan sebagai salah satu basis untuk menempuh jenjang karir yang lebih tinggi menjadi penghambat tumbuhnya pemimpin-pemimpin muda yang potensial.

Untuk Manajemen Risiko diterapkan dengan melakukan *assasement* dan tindak lindung risiko terhadap program-program bernilai tinggi dan secara bertahap mengembangkan *sistem Enterprise Risk Management* (ERM).

Dalam menciptakan *Competency Management* dan *Value Creation,* Jasa Marga menyelenggarakan pelatihan untuk calon pemimpin korporasi/manajerial

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

secara terstruktur dan berkesinambungan. Standar proses kerja dengan ISO 9000 ditetapkan di seluruh lini organisasi, disamping pelatihan dan penyegaran terhadap standar-standar proses kerja berkala. Dalam hal pelaksanaan pekerjaan karyawan, Jasa Marga terus mengupayakan untuk membudayakan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dengan mengadopsi pedoman yang tertuang dalam sertifikat OHSAS 18001:2007. Selain itu, PT Jasa Marga terus berkomitmen untuk melanjutkan *Good Corporate Governance* (GCG) yang pada tahun 2008 mendapatkan predikat "Baik" dari lima kemungkinan yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang.

### 4.1.4.3. Aspek Operasional

Pada aspek operasional, PT Jasa Marga terus meningkatkan mutu dan efisiensi pelayanan jalan tol dalam rangka terus meningkatkan serta mempelancar arus kendaraan yang melintas di setiap ruas jalan tol Jasa Marga. Hal ini diupayakan antara lain melalui penerapan teknologi terkini yang dapat menunjang pengoperasian jalan tol akan informasi yang tepat dan terkini.

Melalui peranan teknologi yang ditingkatkan, PT Jasa Marga juga telah mulai menerapkan sistem pembayaran elektronik secara *on line*, melalui e-toll card, yang secara bertahap akan menggantikan pengunaan kartu tanda masuk manual. Selain itu, penerapan sistem gardu tanpa orang terus dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi operasional.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

PT Jasa Marga saat ini juga telah memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) mengenai sistem pelayanan jalan tol. SOP mencakup seluruh aspek pelayanan, mulai dari segi keamanan, kelancaran arus lalu lintas, dan perawatan serta pemeliharaan jalan tol.

Terkait dengan upaya perawatan dan pemeliharaan jalan tol, Perusahaan mengacu pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) Departemen Pekerjaan Umum RI yang berlaku bagi pengoperasian jalan bebas hambatan.

#### 4.1.4.4. Aspek Sistem Informasi

Sebagai bagian dari upaya memodernisasikan jalannya operasional perusahaan, PT Jasa Marga mengaplikasikan Sistem Teknologi Informasi melalui beberapa tahapan. Tahapan ini dimulai dengan pembenahan *Local Area Network* (LAN), kemudian lewat implementasi *Wide Area Network* (WAN) dan *Enterprise Resources Planning* (ERP) yang pelaksanaanya dimulai dari bidang Keuangan, SDM, dan *Supply Chain*. Saat ini Perusahaan masih dalam tahap implementasi ERP untuk ketiga departemen di atas. Sementara proses tahapan di atas dilalui, sistem informasi PT Jasa Marga masih belum terintegrasi antar departemen sehingga memperlambat kinerja dan efisiensi Perusahaan. Sebagai contoh, saat ini Perusahaan masih membutuhkan waktu dua bulan untuk mendapatkan laporan pendapatan tol dari masing-masing cabang untuk sampai ke *Holding Company*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

## 4.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang berasal dari faktor internal perusahaan, serta peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan yang merupakan faktor eksternal perusahaan. Semua hal tersebut kemudian dirangkum ke dalam sebuah matriks SWOT.

Matriks SWOT merupakan *tool* yang dapat digunakan untuk membantu mengembangkan empat tipe strategi alternatif yaitu: Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threat)* dan Strategi WT (*Weakness- Threat).*

### 4.2.1. Kekuatan

- Kinerja Keuangan Yang Baik

Suksesnya IPO pada tahun 2007 dan meningkatnya arus kas perusahaan terutama dari aktivitas operasi semakin memperkuat posisi keuangan PT Jasa Marga. Peningkatan laba bersih perusahaan yang mencapai 154% atau sebesar Rp 707 miliar di tahun 2008 dibandingkan tahun 2007 menunjukkan baiknya kinerja keuangan Perusahaan.

- Reputasi Yang Baik Di Pasar Modal

Kenaikan peringkat obligasi Perusahaan dari A+ menjadi AA- (*stable outlook*) oleh Pefindo merupakan keuntungan bagi PT Jasa Marga dalam kemudahan mendapatkan tambahan modal untuk terus membagun jalan tol di Indonesia.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Disamping itu, Pada tahun 2008 PT Jasa Marga berhasil meraih Indonesia *Financial Report Award* dari BAPEPAM-LK (Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan).

- Mempunyai Hubungan Yang Baik Dengan Pemerintah Dan Kontraktor

Status sebagai perusahaan BUMN sangat menguntungkan PT Jasa Marga terkait hubungannya dengan Pemerintah terutama Pemerintah Daerah untuk bekerja sama menangani proyek-proyek jalan tol yang dikembangkan di daerah-daerah tersebut. Hubungan yang baik juga dijalin dengan kontraktor yang telah bekerja sama dengan menawarkan proyek-proyek yang menguntungkan.

- Menguasai Jalan Tol Terpadat Di Indonesia

PT Jasa Marga mengusai 78% panjang jalan tol di Indonesia dengan rata-rata kepadatan kendaraan per hari yang melintasi ruas tol Perusahaan sebesar 2,4 juta atau 90% dari total kepadatan jalan tol di Indonesia. Selain itu, Perusahaan juga mendapatkan konsesi baru terhadap beberapa ruas tol yang berpotensi.

- Tingkat Pengalaman Yang Tinggi

Dengan pengalaman yang lebih dari 30 tahun, kesiapan infrastruktur ditunjang dengan sokongan dana yang kuat merupakan salah satu modal utama Perusahaan untuk dapat bersaing mendapatkan konsesi baru yang berpotensi.

### 4.2.2. Kelemahan

- Kinerja Operasi Perusahaan Yang Belum Optimal

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Kinerja operasi perusahaan yang masih belum menjadi prioritas menjadi salah satu faktor kurang efisiennya Perusahaan. Namun, beberapa pembenahan untuk menjadi perusahaan yang profesional sudah mulai dilakukan seperti penerapan ERP *system*, penilaian kinerja Perusahaan yang menggunakan *Key Performance Indicator*s (KPI).

- Belum Memiliki Budaya Korporasi Yang Kompetitif

Hak istimewa yang dimiliki oleh PT Jasa Marga selama 26 tahun sebagai regulator maupun operator jalan tol berakhir dengan diberlakukannya UU No. 38/2004. UU tersebut menjadikan Jasa Marga sejajar dengan operator swasta lainnya. Hak istimewa yang selama ini dimiliki menyebabkan budaya kompetitif perusahaan menjadi rendah karena kuatnya posisi Jasa Marga sebelumnya. Rendahnya budaya ini juga berimbas pada lemahnya pendayagunaan SDM yang tersedia.

- Sistem Informasi Yang Belum Terkoordinasi

Sistem informasi yang belum terintegrasi antar departemen berkontribusi kepada kurangnya efisiensi Perusahaan saat ini. Informasi yang berbasis *realtime* kedepannya sangan dibutuhkan untuk dapat membantu dalam analisis pengambilan keputusan-keputusan strategis.

- Belum Meratanya Pengumpulan Tol Yang Berbasis Teknologi

Belum meratanya penggunaan *e-toll* di seluruh ruas tol Perusahaan masih menjadi kendala yang dapat menyebabkan menurunya efisiensi operasi. Efisisensi operasi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

yang dimaksud yaitu efisensi waktu transaksi tol yang dapat menekan kemacetan di gerbang tol serta kebocoran kas pada pengumpulan uang tol.

### 4.2.3. Peluang

- Pertumbuhan Industri Yang Meningkat

Terkait dengan pencanangan Pemerintah untuk membangun jalan tol sepanjang 1600 km, hal ini telah menumbuhkan harapan baru akan tumbuhnya industri jalan tol melalui dibukanya ruas-ruas tol baru. Hal ini merupakan sebuah peluang bagi Perusahaan untuk terus tumbuh melalui konsesi baru yang berpotensi melalui peningkatan pendapatan.

- Adanya Kepastian Kenaikan Tarif Tol Baru

Kebijakan pemerintah ini merupakan peluang yang sangat menggembirakan bagi pelaku di industri jalan tol termasuk bagi PT Jasa Marga. Adanya penyesuain tarif terhadap kenaikan inflasi akan membantu menekan biaya operasi Perusahaan yang membengkak.

- Kebutuhan Jalan Tol Yang Masih Tinggi

Meningkatnya arus kendaraan melalui jalan tol dari tahun ke tahun yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat kemacetan di ruas tol, hal ini membuktikan bahwa perlu adanya penambahan ruas-ruas tol baru untuk menampung kepadatan kendaraan tersebut terutama di kota-kota penyangga Jakarta.

- Kebijakan Pemerintah Mengenai Dana Talangan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Salah satu kendala lambatnya pertumbuhan jalan tol di Indonesia adalah ketidakpastian waktu dalam pembebasan lahan. Ketidakpastian ini menimbulkan kerugian yang besar bagi investor karena membengkaknya modal awal sebagai akibat kenaikan harga lahan selama proses pembebasan tersebut. Dengan dikeluarkannya kebijakan mengenai dana bergulir, pembelian tanah dilakukan oleh Pemerintah dan menjamin harga tertinggi dengan menerapkan kebijakan *land capping* dimana risiko kelebihan biaya tanah akan ditanggung oleh Pemerintah.

- Peluang Tumbuhnya Daerah Baru

Dibukanya ruas tol baru akan membuka peluang munculnya daerah-daerah baru yang akan berpotensi meningkatkan pendapatan melalui peningkatan kapasitas jalan tol yang dioperasikan. Selain itu, situasi tersebut harus juga bisa dimanfaatkan oleh Jasa Marga untuk membuka diri memanfaatkan peluang bisnis lain yang terkait.

### 4.2.4. Ancaman

- Tingkat Persaingan

Diberlakukannya UU Jalan No.38/2004 memposisikan Jasa Marga sejajar dengan operator lainnya, disamping itu banyaknya konsesi baru yang ditawarkan menyebabkan munculnya pesaing-pesaing baru yang mengancam keberadaan Jasa Marga.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

- Krisis Ekonomi

Krisis ekonomi yang belum berakhir akan mempersulit sumber dana yang dibutuhkan untuk berinvestasi, terutama dalam industri jalan tol yang membutuhkan biaya yang besar. Selain itu, waktu balik modal yang lama juga menjadi pertimbangan penyandang dana untuk berinvestasi terutama dalam krisis ekonomi ini.

- Proses Administrasi Pemerintah Yang Lama

Meskipun Pemerintah telah menetapkan dana bergulir untuk pembebasan lahan jalan tol, namun ternyata hal tersebut masih terkendala pada proses persetujuan dan pencairan dana yang memakan proses dan waktu yang panjang.

- Meningkatnya Kesadaran Akan Jasa Pelayanan Dari Kenaikan Tarif

Evaluasi tarif yang dijamin UU setiap dua tahun sekali tidak jarang mendapat kritisi dari masyarakat terkait tuntutan peningkatan pelayanan sebagai akibat dari kenaikan tarif tol.

Tabel 4.3 dibawah ini merangkum *key internal factors* yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta *key external factors* yang menjadi peluang dan ancaman buat Perusahaan. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut diformulasikan menjadi strategi alternatif atau yang disebut sebagai *Resultant Strategy*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

**Tabel 4.3 Matriks SWOT**

| Eksternal / Internal | **Peluang (*Opportunities*)** | **Ancaman (*Threats*)** |
|---|---|---|
| | • Pertumbuhan industri yang meningkat<br>• Adanya kepastian kenaikan tarif tol<br>• Kebijakan Pemerintah mengenai dana talangan<br>• Kebutuhan jalan tol yang masih tinggi<br>• Peluang tumbuhnya daerah baru | • Tingkat persaingan<br>• Krisis ekonomi<br>• Proses Administrasi Pemerintah yang panjang<br>• Meningkatnya kesadaran akan jasa pelayanan dari kenaikan tarif |
| **Kekuatan (*Strength*)**<br>• Kinerja keuangan yang baik<br>• Reputasi yang baik di pasar modal<br>• Mempunyai hubungan yang baik dengan Pemerintah dan kontraktor<br>• Menguasai jaringan jalan tol terpadat di Indonesia<br>• Tingkat Pengalaman yang tinggi | **Strategi SO**<br>• Penambahan hak konsesi baru yang berpotensi<br>• Melakukan diversifikasi usaha | **Strategi ST**<br>• Peningkatan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan daya saing<br>• Meningkatkan fasilitas pelayanan |
| **Kelemahan (*Weakness*)**<br>• Kinerja operasi Perusahaan yang belum optimal<br>• Belum memiliki budaya korporasi yang kompetitif<br>• Sistem informasi yang belum terintegrasi<br>• Pengumpulan tol yang belum berbasis teknologi | **Strategi WO**<br>• Meningkatkan kualitas operasional Perusahaan<br>• Membuat sistem *reward* dan *punishment* yang jelas tegas, dan tepat sasaran<br>• Membuat sistem remunerasi yang berbasis kompetensi | **Strategi WT**<br>• Meneruskan pembentukan *Joint Venture* untuk konsesi baru.<br>• Optimalisasi aset pengeluaran Perusahaan |

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

### 4.2.5. *Resultant Strategi*

- Penambahan Hak Konsesi Baru

Prioritas pembangunan Pemerintah terhadap infrastruktur terutama jalan tol harus dapat dimanfaatkan karena bisa meningkatkan skala ekonomi Perusahaan. Dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki Perusahaan, perluasan konsesi baru terutama pada daerah ekonomis tinggi akan meningkatkan posisi PT Jasa Marga di industri jalan tol sesuai visi dan misi Perusahaan. Penambahan hak konsesi baru juga dapat dilakukan dengan mengakuisisi perusahaan-perusahan lain yang mengelola jalan tol berpotensi.

- Melakukan Diversifikasi Usaha

Pembangunan jalan tol tidak jarang membawa dampak pada perubahan sosial. Perubahan sosial yang dimaksud adalah munculnya daerah industri baru maupun perumahan-perumahan baru yang memanfaatkan akses jalan tol. Sebagai perusahaan dengan *core business* jalan tol, diversifikasi usaha pada bidang properti merupakan kesempatan yang patut dipertimbangkan di tengah meningkatnya persaingan dan keuntungan yang mungkin diperoleh dari ekspansi bisnis.

Disamping itu, munculnya daerah-daerah baru akan meningkatkan volume kendaraan yang melintasi jalan tol. Peningkatan tersebut dapat menimbulkan kemacetan di ruas tol yang seharusnya menjadi jalan bebas hambatan. Kondisi ini sebaiknya juga bisa dimanfaatkan oleh PT Jasa Marga dengan membangun sistem

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

transportasi massal (*Mass Rapid Transport*) yang melintasi ruas tol, sehingga tingkat kemacetan dapat ditekan, namun, potensi keuntungan dapat terus diraih. Hal ini sebelumnya pernah penulis diskusikan bersama pejabat berwenang di PT Jasa Marga.

- Peningkatan *Good Corporate Governance* Untuk meningkatkan Daya Saing

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat diperlukan sebuah pedoman Tata Kelola Perusahaan atau GCG (*Good Corporate Governance)* yang mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran untuk meningkatkan kinerja dan citra perusahaan. Oleh sebab itu, diperlukan komitmen dari semua pihak baik pimpinan Perusahaan, karyawan dan *stakeholder* lainnya untuk lebih serius menjalankan c*ode of conduct* yang telah disepakati.

- Meningkatkan Fasilitas Pelayanan

Sikap masyarakat yang semakin kritis terutama respon terhadap isu kenaikan tarif sebaiknya ditanggapi Perusahaan melalui peningkatan pelayanan yang semakin baik. Peningkatan pelayanan bisa dilakukan dengan memperbanyak *Close-Circuit Television* (CCTV) terutama di daerah-daerah rawan dan padat untuk memantau situasi lalu lintas, sehingga dapat memberikan informasi yang cepat dan tanggap terhadap gangguan yang bersifat darurat. Perbaikan badan jalan yang rusak maupun penerangan jalan yang cukup harus juga menjadi perhatian. Selain itu,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Perusahaan harus bisa menjamin penyediaan mobil derek gratis yang ditempatkan tersebar di seluruh ruas tol.

- Meningkatkan Kualitas Operasional Perusahaan

Peningkatan kualitas operasional dapat dilakukan melalui peningkatan sistem informasi dan kualitas SDM. Meskipun PT Jasa Marga saat ini sudah dalam tahap mengimplementasikan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang akan mengintengrasikan sistem antar depertemen, tetapi tidak ada jaminan Perusahaan akan sukses dalam penerapan sistem tersebut. Oleh sebab itu, perlu dilakukan peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan-pelatihan termasuk sistem ERP. Selain itu, diperlukan pengawasan dan komitmen dari seluruh karyawan untuk mendukung sistem ERP karena tidak jarang muncul *resistance to change* dari pihak-pihak yang merasa terbebani dengan sistem ERP dan sudah nyaman dengan sistem sebelumnya.

Selain melalui pelatihan teknis dan struktural yang berkesinambungan dan berorientasi jangka panjang, departemen SDM dapat meningkatkan pemberdayaan melalui rotasi atau mutasi. Rotasi diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan memberikan penyegaran pada karyawan, sehingga kinerja dapat terus ditingkatkan. Untuk itu diperlukan fungsi departemen SDM yang kuat untuk membantu memberdayakan SDM dimiliki.

- Membuat Skema *Reward* Dan *Punishment*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Perusahaan perlu untuk membuat sebuah skema mengenai *reward* dan *punishment* yang jelas, tegas dan tepat sasaran yang dapat berlaku untuk semua karyawan di PT Jasa Marga. Setiap karyawan yang memiliki prestasi diberikan *reward* (berupa materi atau non-materi) yang diharapkan dapat memotivasi karyawan lain sehingga memberikan *value* bagi perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang melanggar *code of conduct*, Perusahaan harus memberikan *punisment* yang tegas dan tepat sehingga tidak muncul persepsi subjektif yang pada akhirnya hanya akan merugikan perusahan.

- Membuat Skema Remunerasi Yang Berbasis Kompetensi

Perusahaan perlu membuat skema remunerasi yang berbasis kompetensi yang terukur dan transparan. Ini merupakan bagian dari upaya perusahaan untuk menciptakan budaya kompetisi yang pada akhirnya dapat meningkatkan *value* perusahaan.

- Meneruskan Pembentukan *Joint Venture* Untuk Konsesi Baru

Krisis ekonomi yang masih belum pulih menimbulkan kesulitan bagi perusahaan dalam mencari sumber dana untuk membiayai proyek-proyek yang sedang banyak ditawarkan oleh Pemerintah. Pembentukan *joint venture* yang sudah dilakukan sebaiknya diteruskan karena Perusahaan dapat memaksimalkan modal usahanya dengan pembagian modal melalui kemitraan. Besarnya risiko yang ditanggung dapat dikurangi karena Perusahaan membaginya dengan perusahaan mitra.

- Optimalisasi Aset Perusahaan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Ditengah krisis ekonomi ini, Perusahaan harus bisa mengoptimalkan aset perusahaan melalui peningkatan pemanfaatan aset yang dimiliki. Contoh peningkatan dapat dilakukan dengan membagun *rest area*, penyewaan ruang iklan dan sebagainya.

### 4.3. Identifikasi *Key Success Factor*

*Key Success Factor* (KSF) merupakan determinan terbesar sukses persaingan dalam industri tertentu. Faktor kunci sukses menunjukkan hasil spesifik yang sangat krusial untuk sukses di pasar, dan merupakan kompetensi serta kapabilitas untuk memperoleh keuntungan. Faktor kunci sukses ini merupakan keunggulan dan keunikan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan, agar dapat bertahan dan bersaing.

Faktor kunci sukses PT Jasa Marga yang dapat dijadikan kekuatan dalam menangani peluang dan ancaman agar dapat bersaing di industri jalan tol adalah:

1. Kondisi keuangan yang cukup kuat

   Meningkatnya arus kas perusahaan terutama dari aktivitas operasi dapat ditunjukkan dengan peningkatan laba bersih perusahaan yang mencapai 154% atau sebesar Rp 707 miliar di tahun 2008. Disamping itu, Perusahaan adalah salah satu penerbit obligasi terkemuka di Indonesia dengan predikat AA- (*stable outlook*). Kondisi neraca yang sehat, akses yang cukup baik terhadap pasar, diyakini bahwa Perusahaan kedepannya mampu membiayai proyek-proyek jalan tol.

2. Berada pada sektor jalan tol yang terus tumbuh di Indonesia

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Perusahaan saat ini sedang mengoperasikan 13 ruas tol dan tengah mengembangakan beberapa ruas tol lainnya. Jaringan jalan tol yang dikelola berlokasi di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya dan daerah lain di Pulau Jawa dengan tingkat kepadatan 2/3 populasi Indonesia. Diharapkan dengan jaringan jalan tol yang dimiliki dapat menarik lebih banyak pengguna jalan tol seiring meningkatnya jumlah kendaraan di pulau Jawa.

3. Tim manajemen yang berpengalaman

   PT Jasa Marga merupakan satu-satunya operator jalan tol yang memiliki keunggulan "*first mover*" dibandingkan pesaing lainnya. Dengan pengalaman yang lebih dari 30 tahun menjadikan Perusahaan memiliki keahlian dalam perencanaan, kontruksi, pembiayaan, operasional dan pemeliharaan jalan tol di Indonesia.

4. Portofolio jalan tol yang terdiversifikasi

   Selain mengoperasikan jalan tol, Perusahaan juga mengoperasikan sejumlah tempat istirahat, menyewa ruang iklan, membangun *fiber optic*, serta jasa konsultasi dan jasa lainnya kepada perusahaan jalan tol lain.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# BAB V

# KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

## 5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan terhadap PT Jasa Marga, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi bersaing yang diterapkan oleh PT Jasa Marga dalam menghadapi persaingan di dalam industri jalan tol saat ini masih efektif. Hal ini dapat dilihat dari besarnya pencapain PT Jasa Marga dalam mendapatkan hak konsesi baru yang ditawarkan dan disesuaikan dengan target Perusahaan. Konsesi baru yang dikembangkan oleh Perusahaan berada pada daerah penyumbang PDB tinggi di Indonesia, yaitu adalah DKI Jakarta (28,7 persen), Jawa Timur (25,6 persen), Jawa Barat (25,1 persen), Jawa Tengah (14,0 persen), sehingga berpotensi meningkatkan pendapatan Perusahaan kedepannya. Hasil analisis lingkungan industri jalan tol dengan menggunakan pendekatan Porter menunjukkan bahwa PT Jasa Marga berada pada posisi yang kuat dan dapat terus tumbuh dan berkembang secara agresif.
2. Hasil analisis SWOT PT Jasa Marga menunjukkan bahwa peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal dapat diatasi oleh Perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki. Optimalisasi kekuatan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

internal akan membantu Perusahaan dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada, sehingga dapat mengambil setiap peluang dan mengantisipasi setiap ancaman. Hasil analisis tersebut adalah:

- Strategi SO
  - Penambahan hak konsesi baru yang berpotensi
  - Melakukan diversifikasi usaha
- Strategi ST
  - Peningkatan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan daya saing
  - Meningkatkan fasilitas pelayanan
- Strategi WO
  - Meningkatkan kualitas operasional Perusahaan
  - Membuat sistem *reward* dan *punishment* yang jelas, tegas, dan tepat sasaran.
  - Membuat sistem *remunerasi* yang berbasis kompetensi
- Strategi WT
  - Meneruskan pembentukan *Joint Venture* untuk konsesi baru
  - Optimalisasi aset pengeluaran Perusahaan

3. *Key Success Factor* (KSF) yang menjadi kekuatan PT Jasa Marga saat ini masih relevan untuk dijadikan ukuran dalam menghadapi persaingan di industri jalan tol. KSF ini sebaiknya harus terus dievaluasi mengikuti

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

perubahan lingkungan sebab KSF saat ini bisa saja berbeda dengan KSF masa mendatang. Faktor-faktor yang menjadi kunci sukses tersebut adalah:

- Kondisi keuangan yang cukup kuat
- Berada pada sektor jalan tol yang terus tumbuh di Indonesia
- Tim manajemen yang berpengalaman
- Portofolio jalan tol yang terdiversifikasi

## 5.2 Rekomendasi

Setelah melakukan penelitian di PT Jasa Marga, penulis memberikan beberapa rekomendasi untuk Perusahaan maupun untuk penelitian yang berikutnya sebagai bahan pertimbagan. Rekomendasi tersebut adalah:

1. PT Jasa Marga sebaiknya melakukan diversifikasi usaha dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki. Terkait dengan *core* bisnis PT Jasa Marga di bidang jalan tol, diversifikasi usaha yang disarankan adalah di bidang properti dan transportasi. Oleh sebab itu, sebaiknya PT Jasa Marga mengaktifkan kembali Divisi Penelitian dan Pegembangan (Litbang) untuk membantu memperkuat rencana diversifikasi tersebut. Diharapkan dengan melakukan diversifikasi usaha, Perusahaan terus dapat berkembang tidak saja hanya sebagai *leader* di industri jalan tol melainkan juga mampu menguasai bidang usaha lainnya yang berkaitan dengan *core business*-nya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

2. Disebabkan penelitian ini terbatas pada kajian strategi atau kebijakan bersaing yang diterapkan oleh PT Jasa Marga, penulis menyarankan pada penelitian berikutnya dilakukan kajian yang mendalam mengenai prospek ekonomis dari diversifikasi usaha yang akan digeluti.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

# DAFTAR PUSTAKA

David, F. R., 2005, *Strategic Management: Concept and Cases*, 10th Edition, Prentice Hall, Singapore.

http://e-course.usu.ac.id, *Buku Ajar Studi Kelayakan Bisnis*, diunduh tanggal 18 Maret 2009.

http://fe.elcom.umy.ac.id, *Proses Manajeme Strategik*, diunduh tanggal 26 Maret 2009.

http://repository.ui.ac.id, *Proposal Seminar Nasional Infrastruktur*, diunduh tanggal 24 Maret 2009.

http:// www.bpjt.net, *Toll Road*, diunduh tanggal 20 Juli 2009.

http://www.bps.go.id, *Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2000 Menurut Lapangan Usaha (Persen)*, diunduh 1 September 2009.

http://www.idx.co.id, *Laporan Tahunan PT Jasa Marga (Persero) Tbk 2008*, diunduh tanggal 11 Mei 2009.

http://www.jasamarga.com, *Info Perusahaan*, diunduh 25 Juli 2009.

http://www.quickmba.com, *SWOT Analysis*, diunduh tanggal 8 Maret 2009.

http://www.youngstatistician.com, *Analisis SWOT*, diunduh tanggal 8 Maret 2009.

Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 15 Tahun 2005 tentang Jalan Tol.

Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of McMillan Publishing Co.Inc., New York.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk, 2007, *Prospektus Awal*, Jakarta.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Analisis strategi bersaing PT Jasa Marga (Persero) Tbk**
ADRIAN, Rindo, Fahmi Radhi, Dr., MBA
**Universitas Gadjah Mada, 2009 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/**

Rabin, 2000, *Handbook of Strategic Management*, Marcell Dekker, New York.

Salusu. J, 2003, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non profit*, Rasindo, Jakarta.

Siagian P. Sondang, 2004, *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara, Jakarta.

Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2008, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.

Umar, Husein, 2008, *Strategic Management In Action*, Gramedia, Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 38 Tahun 2004 tentang Jalan.