



## Analisis Manajemen Strategik PT Jasamarga Tollroad Operator Surabaya-Mojokerto

**Popie Arnella Vive Ronika**

Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, [popie.21009@mhs.unesa.ac.id](mailto:popie.21009@mhs.unesa.ac.id)

\*Corresponding Author: [popie.21009@mhs.unesa.ac.id](mailto:popie.21009@mhs.unesa.ac.id)

*Abstract: PT Jasamarga is a company that provides toll road operation services. This study will analyze the business methods of PT Jasamarga Tollroad Operator Surabaya-Mojokerto Section using a strategic management approach. The types of research methods used in this study are direct observation, interviews and documentation. Data analysis was carried out by identifying the internal and external environment, as well as compiling strategies using SWOT, IE, SPACE and QSPM matrices. After conducting the study, it showed that the priority strategy for the company is to increase operational efficiency, customer service, and environmental sustainability. This article provides suggestions for developing strategic management in the toll road operation sector.*

**Keywords:** *PT Jasamarga, Strategic management, Strategic management development*

**Abstrak:** PT Jasamarga merupakan perusahaan yang menyediakan jasa pengoperasian tol. Pada penelitian ini akan menganalisis terkait cara bisnis dari PT Jasamarga Tollroad Operator Ruas Surabaya-Mojokerto dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik. Jenis metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi langsung, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan identifikasi lingkungan internal dan eksternal, serta penyusunan strategi menggunakan matriks SWOT, IE, SPACE dan QSPM. Setelah dilakukan penelitian, menunjukkan bahwa strategi prioritas bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional, pelayanan pelanggan, serta berkelanjutan lingkungan. Pada artikel ini memberikan saran pada pengembangan manajemen strategik pada sektor pengoperasian jalan tol.

**Kata Kunci:** PT Jasamarga, Manajemen strategik, Pengembangan manajemen strategik

### PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk mampu menyusun strategi bisnis yang adaptif, responsif terhadap dinamika lingkungan, serta selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Salah satu pendekatan penting yang digunakan untuk menjawab tantangan ini adalah manajemen strategik (strategic

management). Manajemen strategik merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan keputusan yang menyeluruh dan berkelanjutan, yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (David & David, 2017).

Konsep manajemen strategik mencakup berbagai tahapan penting, mulai dari analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi, hingga evaluasi dan pengendalian strategi. Dalam konteks lingkungan bisnis modern yang ditandai dengan ketidakpastian dan perubahan yang cepat, manajemen strategik memungkinkan perusahaan untuk secara sistematis memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, serta mengintegrasikannya ke dalam langkah-langkah strategis yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi (Wheelen & Hunger, 2018).

Sektor infrastruktur, khususnya jalan tol, merupakan salah satu sektor yang sangat strategis di Indonesia. Keberadaan jalan tol menjadi bagian penting dalam mendukung mobilitas barang dan jasa, mempercepat konektivitas antarwilayah, serta meningkatkan efisiensi ekonomi nasional. Pemerintah Indonesia melalui proyek-proyek strategis nasional (PSN) terus mendorong pembangunan dan pengelolaan jalan tol untuk menjawab kebutuhan konektivitas wilayah yang terus berkembang. Salah satu perusahaan yang memiliki peran sentral dalam sektor ini adalah PT Jasamarga Tollroad Operator (JMTO), yang merupakan anak perusahaan dari PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

PT Jasamarga Tollroad Operator memiliki tanggung jawab utama dalam bidang pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol yang telah dibangun oleh induk perusahaannya. Salah satu ruas tol yang dikelola oleh JMTO adalah ruas Surabaya–Mojokerto (Sumo), yang merupakan bagian penting dari jaringan Tol Trans-Jawa. Ruas ini menghubungkan dua wilayah utama di Provinsi Jawa Timur dan menjadi salah satu jalur vital dalam mendukung aktivitas ekonomi, logistik, dan mobilitas penduduk. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan ruas tol ini sangat mempengaruhi kelancaran arus transportasi dan pelayanan kepada pengguna jalan.

Dalam praktiknya, pengelolaan jalan tol tidak hanya menyangkut aspek teknis operasional semata, melainkan juga melibatkan perencanaan strategis yang komprehensif dan berkelanjutan. Perusahaan seperti PT Jasamarga Tollroad Operator dituntut untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi bisnis yang mampu mengakomodasi berbagai aspek seperti efisiensi operasional, pelayanan pelanggan, manajemen sumber daya manusia, serta keberlanjutan lingkungan. Oleh karena itu, analisis terhadap manajemen strategik perusahaan ini menjadi penting untuk dilakukan, guna mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan mampu menjawab tantangan operasional serta menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

Sejauh ini, studi-studi terdahulu mengenai pengelolaan jalan tol di Indonesia lebih banyak menyoroti aspek teknis pembangunan infrastruktur, model pembiayaan, maupun kajian makro terhadap jaringan jalan tol nasional (Harahap et al., 2020; Yudianto & Prasetyo, 2022). Sementara itu, kajian yang secara khusus mengupas praktik manajemen strategik pada perusahaan operator jalan tol masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya research gap yang relevan untuk ditelusuri lebih lanjut. Pemahaman mengenai bagaimana sebuah perusahaan operator jalan tol merumuskan strategi, mengimplementasikannya, serta mengevaluasi dampaknya dalam konteks pengelolaan jalan tol yang kompleks menjadi kontribusi penting bagi pengembangan keilmuan dan praktik di bidang manajemen strategik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategik PT Jasamarga Tollroad Operator khususnya pada pengelolaan ruas jalan tol Surabaya–Mojokerto. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui teknik pengumpulan data berupa observasi langsung, wawancara mendalam dengan pihak manajemen perusahaan, serta dokumentasi terhadap dokumen-dokumen strategis perusahaan. Dalam analisis data, digunakan sejumlah alat bantu manajemen strategik seperti analisis SWOT (Strengths,

Weaknesses, Opportunities, Threats), matriks IE (Internal-External), SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), serta matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk menentukan strategi yang paling sesuai dan berdampak optimal.

Dengan melakukan analisis yang menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta strategi yang telah atau akan diterapkan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan strategis bagi PT Jasamarga Tollroad Operator dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan operasional jalan tol, memperkuat pelayanan terhadap pengguna, serta berkontribusi terhadap pengembangan infrastruktur nasional yang berkelanjutan. Selain itu, artikel ini juga bertujuan memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan kajian manajemen strategik khususnya dalam sektor pengelolaan infrastruktur publik di Indonesia.

## **METODE**

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 5 Februari hingga 30 Maret 2025 di PT Jasamarga Tollroad Operator yang mengelola ruas jalan tol Surabaya–Mojokerto. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi objek studi dengan fokus kajian manajemen strategik dalam pengoperasian jalan tol. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terkait strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan pihak manajemen PT Jasamarga Tollroad Operator untuk menggali informasi mengenai praktik manajemen strategik yang diterapkan di perusahaan, termasuk visi dan misi perusahaan, proses pengambilan keputusan strategis, serta pengukuran keberhasilan implementasi strategi. Melalui wawancara ini, peneliti juga berupaya memahami faktor-faktor institusional yang memengaruhi arah dan efektivitas strategi bisnis perusahaan. Selain itu, observasi langsung dilakukan dengan cara mengamati aktivitas sehari-hari di lingkungan operasional PT Jasamarga Tollroad Operator. Observasi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi strategi bisnis dijalankan oleh seluruh elemen organisasi, apakah konsisten dengan perencanaan strategis yang telah ditetapkan, serta seberapa besar efektivitas pelaksanaannya. Sementara itu, teknik dokumentasi digunakan untuk mengakses dan menganalisis dokumen-dokumen penting perusahaan seperti laporan tahunan, rencana strategis bisnis, dan laporan keuangan. Dokumen-dokumen tersebut memberikan data pendukung yang penting dalam memahami arah kebijakan strategik serta evaluasi terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

Proses pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan analisis strategik. Pertama, peneliti melakukan analisis lingkungan internal yang mencakup aspek operasional, sumber daya manusia, serta manajemen internal. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT Jasamarga Tollroad Operator Surabaya–Mojokerto. Kedua, dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan, yang mencakup lingkungan industri dan operasional eksternal, guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi. Ketiga, peneliti melakukan pencocokan antara faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis menggunakan alat bantu strategik berupa matriks SWOT, IE (Internal-External), SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), serta matriks besar. Hasil dari tahap ini berupa sejumlah alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan efektivitas operasionalnya. Keempat, peneliti menentukan strategi prioritas yang paling relevan dengan kondisi perusahaan menggunakan matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan pendekatan Strategi Generik dari Porter. Tahap ini menghasilkan strategi pilihan yang memiliki nilai daya tarik tertinggi bagi perusahaan. Kelima, peneliti

menyimpulkan hasil analisis serta menyusun saran atau rekomendasi yang konstruktif untuk pengembangan strategi PT Jasamarga Tollroad Operator ke depan.

Dengan menggunakan pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan mampu menyajikan gambaran komprehensif tentang proses penyusunan dan pelaksanaan strategi perusahaan, sekaligus memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan kajian manajemen strategik di sektor pengelolaan jalan tol di Indonesia.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal pada perusahaan Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas Surabaya-Mojokerto dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dari aspek eksternal yang mencakup pemasaran, operasional, SDM, dan teknologi.

#### **Peluang (Opportunities)**

1. Peningkatan Infrastruktur Jalan Tol Nasional: Dukungan besar pemerintah pada perusahaan jasamarga terhadap Pembangunan jalan tol memberikan peluang ekspansi dan peningkatan kapasitas layanan JMTO yang lebih luas di seluruh wilayah Indonesia. Dengan adanya dukungan pemerintah dalam pembangunan jalan tol oleh perusahaan jasamarga akan membuka peluang besar perusahaan dalam menambah keuntungan perusahaan.
2. Pertumbuhan Mobilitas Masyarakat Pasca Pandemi: pasca pandemi covid 19 yang melanda Indonesia beberapa tahun kebelakang, dan sekarang masyarakat mulai kembali berkegiatan normal untuk mengembalikan keadaan ekonomi. Maka hal ini meningkatkan potensi lalu lintas dan penggunaan jalan tol untuk mempercepat masyarakat dalam melakukan mobilisasi.
3. Perkembangan Big Data dan Smart Tolling: pada era modern seperti sekarang, akan sangat membantu dalam memonitoring menggunakan teknologi. Menggunakan sistem analistik untuk memonitoring lalu lintas dan operasional tol secara *real-time* akan membuka peluang inovasi layanan jalan tol.

#### **Ancaman (Treats)**

4. Persaingan dengan Transportasi Alternatif: perkembangan alat transportasi umum lainnya akan menjadi ancaman tersendiri bagi perusahaan, karena dengan kendaraan umum masyarakat akan lebih cepat sampai tanpa mengeluarkan tenaga untuk menyetir, moda transportasi umum seperti KRL, MRT dan tol milik operator swasta lain, misalnya Astra Infra yang dapat mengalihlan pelanggan.
5. Dampak Lingkungan dan Musim: Musim yang tidak bisa diprediksi oleh manusia menjadi ancaman tersendiri bagi perusahaan ini, seperti banjir, pohon tumbang dan cuaca ekstrem akan dapat mengganggu operasioanl dan mengurangi kenyamanan pengguna tol.
6. Fluktuasi Kebijakan Pemerintah: Perubahan tarif tol dua tahunan berdasarkan laju inflasi dapat menimbulkan ketidakpastian dalam proyeksi pendapat perusahaan.

### **Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal pada perusahaan Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) Ruas Surabaya-Mojokerto dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dari aspek internal yang mencakup pemasaran, operasional, SDM, dan teknologi.

#### **Kekuatan (strengths)**

1. Penerapan Teknologi Canggih: Perusahaan Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) telah menggunakan sistem pembayaran elektronik berbasis e-toll dan JM ETC yang meningkatkan efisiensi transaksi di gerbang tol. Sistem ini dapat meminimalkan waktu tunggu kendaraan dan mengurangi potensi kemacetan.

- Standar Layanan Berkualitas: Strategi pelayanan yang mengedepankan unsur “LAN” (Lancar, Aman, Nyaman) akan memberikan nilai tambah pada persepsi pelanggan dan akan meningkatkan loyalitas pengguna jalan tol.
- Struktur Organisasi Jelas: Perusahaan Jasamarga telah memiliki struktur organisasi yang jelas, dengan adanya struktur organisasi jelas maka pembagian tugas masing-masing karyawan bisa rinci dan struktur organisasi yang fungsional mendukung efektifitas koordinasi dan pengambilan keputusan operasional.

**Kelemahan (Weaknesses)**

- Keterbatasan promosi: Perusahaan Jasamarga Tollroad Operator (JMTO) tidak secara aktif melakukan promosi layanan secara digital atau masal. Informasi layanan cenderung terbatas pada lokasi fisik atau kerja sama mitra
- Ketergantungan terhadap Regulasi Pemerintah: tarif tol, standart pelayanan, dan kebijakan strategis banyak ditentukan oleh kebijakan pusat. Hal ini membatasi fleksibilitas manajemen dalam penyesuaian opesional.
- Informasi Keuangan Tertutup: Akses publik terhadap laporan keuangan internal terbatas, yang bisa mengurangi transparansi dalam evaluasi performa bisnis.

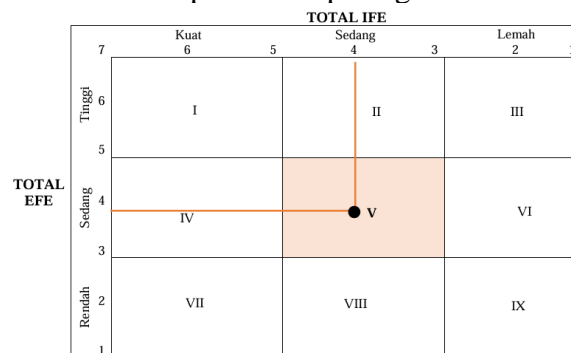
**Analisis SWOT**

Faktor Internal/Eksternal	Peluang (O)	Ancaman (T)
<b>Kekuatan (S)</b>	SO: Optimalisasi teknologi pembayaran dan pelayanan berbasis big data untuk menarik pelanggan baru	ST: Memperkuat sistem teknologi dalam menghadapi ancaman cuaca dan pesaing
<b>Kelamahan (W)</b>	WO: Meningkatkan promosi digital untuk mendukung pertumbuhan mobilitas	WT: Merancang sistem tanggap darurat operasional dan pelatihan staf agar lebih fleksibel

**Matriks IE dan SPACE**

1. Matriks IE

Matriks IE pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



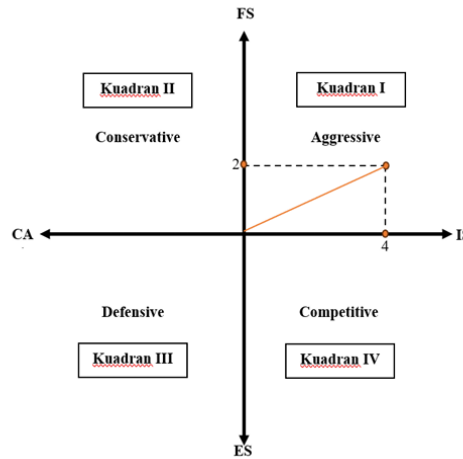
Sumber: diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis matriks IE tersebut diperoleh bahwa total skor matriks faktor internal pada PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto sebesar 4,00, dimana hal tersebut menjelaskan bahwa PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto berada dalam posisi internal sedang. Kemudian total skor matriks faktor eksternal pada PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto sebesar 3,90, dimana hal tersebut menjelaskan bahwa PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto berada dalam posisi eksternal sedang. Berdasarkan total skor kedua matriks faktor internal dan eksternal PT Jasamarga Ruas Surabaya Mojokerto berada pada sel

V yaitu pertumbuhan stabil. Pertumbuhan stabil menjelaskan bahwa PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto tersebut berada pada kondisi internal dan eksternal sedang.

2. Matriks SPACE

Matriks IE pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: diolah peneliti (2025)

Keterangan :

FS = Financial Strengths

IS = Industrial Strengths

ES = Environmental Stability

CA = Competitive Advantage

Dari grafik SPACE Matriks diatas,dapat dilihat bahwa PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto berada pada titik(4,2) yang artinya berada pada kuadran “Aggressive” yang berarti organisasi berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatannya guna (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

**Hasil Matriks QSPM**

Matriks QSPM mengidentifikasi strategi alternatif yang baik dengan menentukan keatraktifan dari berbagai strategi berdasarkan pada kemampuan dalam mengambil peluang eksternal maupun internal. Adapun matriks QSPM yang diterapkan pada PT Jasamarga Ruas Surabaya-Mojokerto dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Faktor-faktor utama	Bobot	Pengo optimal-an Gardu Miring		Melakukan penambahan utk orang bertugas (menjalankan mobile rider)		Menjalankan himbauan terkait top up saldo	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Ancaman</b>							
Persaingan dari operator lain	0.3	2	0.2	3	0.2	3	0.2



Kenaikan tarif	0.01	2	0.7	1	0.6	2	0.6
Tingkat kemacetan	0.07	1	1	4	1.5	4	1.2
<b>Peluang</b>							
Pengembangan infrastruktur-	0.5	2	0.4	2	0.4	1	0.5
Peningkatan teknologi	0.1	3	0.9	3	0.7	3	0.5
Dukungan pemerintah	0.02	2	0.9	1	0.3	3	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>						
<b>Kekuatan</b>							
Sistem elektronik khusus	0.5	2	1.2	1	1	2	1
Pelayanan unsur LAN (Lancar, Aman, Nyaman)	0.5	3	0.6	4	0.7	3	0.6
<b>Kelemahan</b>							
Tingkat kemacetan	1	3	0.2	1	0.3	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>						
<b>TOTAL QSPM</b>			<b>3.61</b>		<b>3.42</b>		<b>3.25</b>

### Pilihan Strategi yang Sesuai untuk Perusahaan

Strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehinggadapat disusun kekuatan strategi perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi dari diagram analisis SWOT,IE Matriks, dan dengan melihat matriks QSPM sebagai bahan pertimbangan untuk memilih strategi yang cocok pada suatu perusahaan:

1. Pengoptimalan gardu miring
2. Melakukan penambahan untuk orang bertugas (menjalankan mobile rider)
3. Menjalankan himbauan terkait top up saldo

### KESIMPULAN

PT Jasamarga Tollroad Operator Ruas Surabaya-Mojokerto perusahaan yang bergerak dibidang pengoperasian tol, dengan memiliki berbagai keunggulan yakni menggunakan sistem elektronik yang dirancang khusus untuk pengguna jalan tol yaitu sistem elektronik yang disebut Jasa Marga Toll Collection (JM ETC) dan memberi pelayanan dengan unsur LAN (Lancar Aman Nyaman) sehingga pengguna kendaraan memiliki kepercayaan lebih dalam menggunakan layanan jalan tol Namun, disisi lain PT Jasamarga Tollroad Operator memiliki kelemahan yaitu masalah kecamatan di jalan yang sering kali menjadi sorotan dan dapat mempengaruhi pengalaman pengguna. Dalam menggambarkan strategi yang dapat digunakan PT Jasamarga Tollroad Operator untuk mencapai keunggulan bersaing dan mempertahankan perusahaan di dunia bisnis ini, maka digunakan. Beberapa analisis dengan beberapa tahap. Pada analisis matriks PT Jasamarga Tollroad Operator ruas Surabaya-Mojokerto masuk pada sel V yaitu hold and maintain atau stabilisasi layanan.

### REFERENSI

- Basuki, R., & Sari, N. (2020). "Evaluasi Kinerja Operasional Berbasis Balanced Scorecard dan SWOT pada BUMN Infrastruktur". *Jurnal Manajemen Strategi*, 18(3), 77-85.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- David, F.R., & David, F.R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson Education.

- Fitrani, E., & Yuliana, I (2021). “Analisis Strategi Bisnis Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM pada PT XYZ”. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(2), 90-100.
- Harahap, R. A., Siregar, M. I., & Lubis, A. R. (2020). Evaluasi kinerja pengelolaan jalan tol berbasis pelayanan pengguna jalan. *Jurnal Infrastruktur dan Transportasi*, 8(2), 134–143.
- Kementerian PUPR. (2023). *Peraturan Menteri PUPR No. 16/PRT/M/2023 tentang Penyelenggaraan Jalan Tol*.
- Oktaviani, R., & Fauzan, R. (2022). “Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Efisiensi Operasional pada Perusahaan Transportasi”. *Jurnal Sistem Informasi dan Bisnis*, 10(1), 55-66.
- Prasetyo, H., & Dewi, R. (2021). “Analisis SWOT dalam Penyusunan Strategi Pengembangan Infrastruktur Jalan Tol”. *Jurnal Teknik Sipil Perencanaan*, 23(1), 1-10.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Yunianto, R. A., & Prasetyo, A. R. (2022). Analisis pengaruh infrastruktur jalan tol terhadap pertumbuhan ekonomi wilayah. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 20(1), 45–58.