

ABSTRACT

The importance of the road infrastructure development in speeding up the economics development but its constrained Government's budget, therefore emerged the toll road concept. The toll road concept is concept of road that is financed by toll road user and bridged by investor.

The main income factor of the toll road is "tariff x traffic". The tariff is decided by the Government and will be reviewed every 2 years based on inflation rate.

PT. Marga Mandalasakti (MMS) is the concession holder of the Tangerang-Merak Toll Road section of 72.45 km. This concession will end 2023 through a BOT scheme. Since the beginning of operation in 1992, the toll road tariff was never adjusted for more than 10 years. This condition made the annual net income was negative up to 2004. Although since 2005 the net income has been positive and growing, but the retained earning of company is still deficit up to 560 billion rupiahs resulted from accumulation of the negative annual net income.

Due to financial condition, company should work hard to be able to achieve the aim of the company as the business unit, moreover the concession agreement remains 15 years.

Therefore, author intend to analyze the existing company's strategy of company with current external and internal factors. To analyze the company's, author uses Strategy Audit of a Corporation from Wheelen & Hunger (2006).

The result of analysis, the company has shown its executed good strategic planning which is evidenced in company such growth of ROA, ROE and EPS. But the effort should be increased to mitigate the external factors particularly tariff adjustment and traffic drivers to boost performance and achieving company's aim.

ABSTRAK

Pentingnya pembangunan infrastruktur jalan dalam mempercepat pembangunan ekonomi secara keseluruhan namun ada keterbatasan dana Pemerintah dalam memenuhi kebutuhan akan jalan, maka muncul konsep jalan tol, yaitu jalan yang dibiayai oleh pemakainya yang dijamin oleh investor.

Pendapatan utama jalan tol adalah faktor "tarif x volume lalu lintas". Tarif ditetapkan oleh Pemerintah dan eskalasinya akan ditinjau setiap 2 tahun sekali berdasarkan laju inflasi, komitmen pengelola dan kemampuan bayar pelanggan.

PT. Marga Mandalasakti (MMS) adalah pemegang konsesi Jalan Tol Tangerang-Merak sepanjang 72,45 km sampai 2023 dengan skema BOT. Sejak mulai beroperasi tahun 1992 jalan tol ini tidak mendapat penyesuaian tarif lebih dari 10 tahun. Kondisi ini membuat laba bersih tahunan perusahaan negatif 2004. Walaupun sejak tahun 2005 laba bersih tahunan perusahaan sudah positif dan terus tumbuh, tetapi perusahaan masih menanggung akumulasi kerugian yang tercatat sebagai laba ditahan (*retained earning*) masih negatif lebih dari 560 milyar rupiah sampai tahun 2007.

Dengan kondisi keuangan tersebut perusahaan perlu bekerja keras untuk dapat mencapai tujuan perusahaan sebagai unit bisnis, apalagi masa konsesinya tinggal 15 tahun lagi.

Untuk itu penulis tertarik untuk menganalisis strategi perusahaan saat ini dengan faktor-faktor eksternal maupun internal yang berkembang. Dalam menganalisa dan merumuskan strategi bagi perusahaan penulis menggunakan *Strategy Audit of a Corporation* dari Wheelen & Hunger (2006).

Dari hasil analisis data didapat bahwasannya perusahaan sudah melaksanakan rencana strategis yang baik. Hal ini terbukti dari pertumbuhan ROA, ROE dan EPS. Namun perusahaan perlu meningkatkan usaha dalam memitigasi faktor eksternal terutama kenaikan tarif dan pemicu volume lalulintas lebih agar kinerja keuangan lebih baik lagi dan tujuan perusahaan tercapai.