

Arah Strategi Korporat PT Jasa Marga: Penguatan Fondasi dan Ekspansi Bisnis Menuju Keberlanjutan

Nailil Khikmah¹, Andrey Ivander², Radiva Septiani³, Widiya Vita Alfaena⁴, Ratu Madinah⁵, Yanuar Ramadan⁶

¹²³⁴⁵⁶ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Esa Unggul

Abstrak

Penelitian ini menganalisis strategi korporat PT Jasa Marga (Persero) Tbk dalam memperkuat fondasi internal dan melakukan ekspansi bisnis menuju keberlanjutan di tengah tantangan industri jalan tol yang dinamis. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berbasis studi literatur, dengan data yang diperoleh dari laporan tahunan 2024 PT Jasa Marga, artikel berita, dan publikasi terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Jasa Marga mengimplementasikan strategi holistic melalui tiga pilar utama: (1) Penguatan fondasi keuangan dan operasional, termasuk peningkatan pendapatan tol sebesar 23,2% (Rp 17,2 triliun) dan penerbitan obligasi keberlanjutan III, (2) Ekspansi bisnis melalui pengoperasian ruas tol baru (Solo-Yogyakarta-NYIA Kulonprogo), akuisisi saham, serta inovasi digital seperti aplikasi Travoy dan system transaksi tol nirsentuh berbasis RFID, (3) Komitmen berkelanjutan (ESG), seperti penerapan Green Toll Road, penanaman 2.500 bibit pohon, dan program sosial road safety rangers. Tantangan utama meliputi perubahan kebijakan tarif tol dan keamanan siber, yang diatasi kerja sama dengan pemerintahan dan penerapan standar ISO 27001:2022. Rekomendasi strategis mencakup percepatan digitalisasi, kolaborasi dengan BUMN, dan penyusunan laporan keuangan keberlanjutan terpisah. Kesimpulannya, PT Jasa Marga mengintegrasikan pertumbuhan bisnis dengan prinsip ESG, menciptakan nilai jangka Panjang bagi pemangku kepentingan.

Kata Kunci: *Strategi Korporat, PT Jasa Marga, Keberlanjutan ESG, Infrastruktur Jalan Tol, Inovasi Digital.*

Abstract

This study examines the corporate strategy of PT Jasa Marga (Persero) Tbk in strengthening its internal foundation and expanding its business toward sustainability amidst the dynamic toll road industry challenges. Using a qualitative descriptive approach based on online desk research, data were collected from PT Jasa Marga's 2024 annual report, news articles, and related publications. The findings reveal that PT Jasa Marga implements a holistic strategy through three main pillars: (1) Financial and operational strengthening, including a 23,2% increase in toll revenue (IDR 17,2 trillion) and the issuance of sustainable bonds III, (2) Business expansion through new toll sections (Solo-Yogyakarta-NYIA Kulonprogo), equity acquisitions such as the Travoy app and RFID based touchless toll systems, (3) ESG commitment, exemplified by Green Toll Road initiatives, planting 2.500 trees, and social

programs like Road Safety Rangers. Key challenges include toll tariff policy changes and cybersecurity, addressed through government partnerships and ISO 27001:2022 standards. Strategic recommendations focus on accelerating digitalization, BUMN collaborations, and standalone sustainability reporting. In conclusion, PT Jasa Marga successfully integrates business growth with ESG principles, delivering long term value to stakeholders.

Keywords: Corporate Strategy, PT Jasa Marga, ESG Sustainability, Toll Road Infrastructure, Digital Innovation.

Copyright (c) 2025 Nailil Khikmah¹

✉ Corresponding author : yanuar.ramadhan@esaunggul.ac.id

Email Address : khikmahnailil@student.esaunggul.ac.id, andreyivander140@student.esaunggul.ac.id, radivasept@student.esaunggul.ac.id, widiyavitaalfaena@student.esaunggul.ac.id, ratumadinah03@student.esaunggul.ac.id

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan tidak menentu telah mendorong perusahaan untuk melakukan penyesuaian strategi secara menyeluruh. Dalam konteks tersebut, strategi korporat memainkan peran sentral sebagai kerangka untuk mengarahkan seluruh unit bisnis dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tidak hanya berfokus pada pertumbuhan semata, strategi korporat kini dituntut untuk mampu mengintegrasikan tujuan finansial dengan aspek sosial dan lingkungan, terutama bagi perusahaan yang memiliki posisi strategis dalam pembangunan nasional (Eccles Robert G. & Klimenko Svetlana, 2020). Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan besar, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dituntut untuk tidak hanya mengejar ekspansi, tetapi juga memperkuat fondasi internal agar dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk, sebagai perusahaan yang memiliki mandat strategis dalam pembangunan dan pengelolaan jalan tol nasional, berada di pusat transformasi ini. Dengan tingginya kebutuhan akan infrastruktur yang andal dan berkelanjutan, Jasa Marga menghadapi tekanan untuk terus meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jaringan usaha, serta berinovasi dalam model bisnisnya. Perusahaan ini tidak hanya berperan sebagai operator jalan tol, tetapi juga mulai menjalankan strategi diversifikasi bisnis yang mencakup sektor pendukung seperti layanan transaksi digital, pengelolaan aset, serta proyek-proyek berbasis energi terbarukan. Transformasi tersebut sejalan dengan temuan Aversa et al. (2021), yang menyatakan bahwa konfigurasi model bisnis yang adaptif dan sinergis mampu meningkatkan kinerja perusahaan di tengah lingkungan industri yang kompetitif.

Lebih dari itu, transformasi strategi Jasa Marga juga mencerminkan respons terhadap tekanan global yang mendorong perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan. Seiring meningkatnya kesadaran investor dan masyarakat terhadap isu-isu lingkungan dan tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab, pendekatan berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG) semakin menjadi standar dalam penilaian kinerja korporasi (Verbeke et al., 2021). Dalam konteks ini, keberhasilan strategi korporat tidak hanya diukur dari pertumbuhan pendapatan atau ekspansi aset, tetapi juga dari kontribusi terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*).

Dengan memperhatikan urgensi tersebut, penting untuk dilakukan kajian yang mendalam mengenai arah strategi korporat PT Jasa Marga dalam beberapa tahun terakhir. Fokus utama kajian ini adalah menelaah bagaimana perusahaan memperkuat fondasi internalnya melalui efisiensi, digitalisasi, dan restrukturisasi organisasi, serta bagaimana strategi ekspansi dirancang untuk menciptakan nilai jangka panjang dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan secara berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana strategi korporat PT Jasa Marga dalam memperkuat fondasi dan melakukan ekspansi bisnis yang mendukung pencapaian keberlanjutan perusahaan di tengah tantangan yang dihadapi?

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berbasis studi literatur daring (*online desk research*). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis strategi korporat PT Jasa Marga secara mendalam melalui penelusuran dan analisis data sekunder yang tersedia secara publik. Data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen resmi perusahaan seperti laporan tahunan 2024 PT Jasa Marga, serta sumber sekunder lainnya yang relevan dan kredibel, termasuk artikel berita, laporan analisis industri, dan publikasi akademik terkait strategi korporat, keberlanjutan (ESG), inovasi digital, serta tantangan dan prospek industri jalan tol di Indonesia. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian daring menggunakan kata kunci seperti "Strategi Korporat PT Jasa Marga 2024", "Ekspansi Bisnis Jasa Marga", "Digitalisasi Jasa Marga", dan "Keberlanjutan ESG Jasa Marga".

Analisis data dilakukan dengan teknik deskriptif kualitatif melalui tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang paling relevan terhadap fokus penelitian, yaitu strategi operasional, inovasi dan transformasi digital, serta komitmen terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Data yang telah disaring kemudian disusun dalam bentuk narasi deskriptif untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai arah strategis Jasa Marga ke depan. Kesimpulan diambil dengan mengidentifikasi pola temuan, hubungan antar variabel strategis, serta mempertimbangkan konteks tantangan dan prospek perusahaan berdasarkan data yang tersedia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah BUMN yang bergerak di bidang pengusahaan, pengelolaan, dan pemeliharaan jalan tol. Didirikan pada 1 Maret 1978 dan menjadi operator jalan tol pertama di Indonesia, perusahaan ini telah mengelola lebih dari 1.600 km ruas jalan tol di berbagai wilayah Indonesia. Jasa Marga resmi tercatat di Bursa Efek Indonesia pada 12 November 2007 dengan kode emiten JSMR.

Perusahaan terus berkembang melalui sejumlah anak usaha seperti JM RB, JM TM, dan JM TO yang mendukung bisnis non-tol, pemeliharaan, serta operasional

jalan tol. Pada tahun 2023, Jasa Marga mencatat pendapatan Rp21,31 triliun dan laba bersih Rp6,79 triliun. Dengan visi menjadi perusahaan jalan tol terbesar, terpercaya, dan berkelanjutan, Jasa Marga berkomitmen untuk memberikan pelayanan berkualitas dan meningkatkan nilai bagi pemegang saham serta masyarakat.

Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil analisis terhadap strategi korporat PT Jasa Marga (Persero) Tbk berdasarkan laporan tahunan 2024. Fokus analisis meliputi upaya perusahaan dalam memperkuat fondasi, melakukan ekspansi bisnis, serta mendukung keberlanjutan di tengah berbagai tantangan. Hasil ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dan memberikan gambaran menyeluruh terkait arah strategi perusahaan ke depan.

A. Analisis Strategi Korporat PT Jasa Marga

Berdasarkan Laporan Tahunan 2024, PT Jasa Marga menerapkan pendekatan holistik dalam memperkuat fondasi dan ekspansi bisnis melalui tiga pilar utama: operasional, inovasi, dan keberlanjutan (ESG). Berikut merupakan strategi utama yang diimplementasi oleh PT Jasa Marga:

1. Penguatan Fondasi Keuangan dan Operasional

PT Jasa Marga menjaga kestabilan keuangan dan operasional dengan mengelola 13 ruas tol yang memberikan kontribusi pendapatan stabil. Pada tahun 2024, perusahaan berhasil meningkatkan pendapatan tol sebesar 23,2% (Rp. 17,2 Triliun) dan *volume* transaksi lalu lintas sebesar 1,3 miliar kendaraan. Untuk memperkuat pendanaan, Jasa Marga menerbitkan Obligasi Berkelanjutan III Tahap 1 Tahun 2024. Stabilitas keuangan juga dijaga dengan *rasio debt to Equity* sebesar 144,6% dan EBITDA Margin sebesar 67,4%. Dari aspek tata kelola, Jasa Marga mengimplementasi sistem manajemen yang menekankan pada akuntabilitas dan efisiensi operasional secara berkelanjutan.

2. Ekspansi Bisnis melalui Inovasi dan Diversifikasi

Ekspansi bisnis dilakukan melalui pengeoperasian ruas tol baru seperti Solo-Yogyakarta-NYIA Kulonprogo seksi 1 (22,3 km) dan akuisisi saham di PT Jasa Marga kunciran Cengkareng sebesar 10%. PT. Jasa Marga juga membuka peluang ekspansi ke Asia Tenggara melalui model bisnis berbasis aset *brownfield*.

Di bidang digitalisasi, Jasa Marga mengembangkan layanan digital seperti Travoy, Getoll, dan GetPay, serta penerapan sistem transaksi tol nirsentuh SLFF berbasis RFID di 107 titik jalan tol untuk efisiensi transaksi. Selain itu, perusahaan juga menerapkan pemanfaatan *data analytics* untuk pengelolaan lalu lintas dan performa ruas.

3. Komitmen terhadap keberlanjutan (ESG)

PT Jasa Marga telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap aspek keberlanjutan melalui penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Dari sisi lingkungan, perusahaan menerapkan konsep *Green Toll Road* yang terbukti dengan perolehan sertifikat emas, seperti pada ruas Ngurah Rai-

Nusa Dua, serta terus berupaya mengurangi jejak karbon melalui penggunaan teknologi ramah lingkungan. upaya pelestarian juga dilakukan melalui penanaman 2.500 bibit pohon serta pemanfaatan energi terbarukan di berbagai *rest area*.

pada aspek sosial, Jasa Marga menjalankan program *Road Safety Rangers* untuk meningkatkan kesadaran keselamatan berkendara di kalangan generasi muda. selain itu, perusahaan juga aktif dalam membrikan kontribusi sosial melalui distribusi 6.000 paket sembako dan dukungan bagi masyarakat yang terdampak bencana.

Dari sisi tata kelola (*governance*), Jasa Marga membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi pada tahun 2024 untuk memastikan penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Perusahaan juga menunjukkan komitmen terhadap inklusivitas dan keberagaman, yang tercermin dari peningkatan proporsi milenial di level BOD-1 sebesar 55,6% dan keterwakilan perempuan dalam *Nominated Talent* sebesar 38,9%.

B. Tantangan dan Penanganan

PT Jasa Marga memiliki tantangan dan solusi dalam penyelesaiannya sebagai berikut:

Tantangan	Strategi Penanganan
Perubahan kebijakan tarif tol dan kompetisi industri	Perusahaan menjalin kerja sama dengan pemerintah melalui skema Perjanjian pengusahaan jalan tol (PPJT)
	menerapkan teknologi guna meningkatkan efisiensi biaya operasional
Manajemen arus kas dan pembiayaan proyek	Diversifikasi pendanaan (obligasi, kerja sama dengan lembaga keuangan)
	Menerapkan manajemen risiko keuangan yang <i>prudent</i> dan perencanaan anggaran yang lebih efisien
Keaman sistem digital dan teknologi informasi	Penerapan standar keaman siber ISO 27001:2022
	Pembangunan data <i>warehouse</i> untuk analisis risiko

C. Prospek dan Rekomendasi Masa Depan Jasa Marga

1. Prospek 2025-2029 PT Jasa Marga

- a) Jasa Marga dapat fokus pada penyelesaian proyek tol strategi seperti tol Patimban dan ekspansi ke pasar regional.
- b) peningkatan pendapatan dari layanan digital seperti travoy, GetPay dan integrasi ESG dalam seluruh rantai nilai.

2. Rekomendasi

- a) Percepatan digitalisasi dengan meningkatkan investasi pada AI dan IoT yang mendukung *predictive maintenance* untuk efisiensi biaya dan keandalan infrastruktur jalan tol.
- b) Memperkuat kerja sama dengan BUMN seperti PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) untuk memperluas akses pembiayaan dalam mendukung pelaksanaan proyek infrastruktur nasional.
- c) Untuk meningkatkan akuntabilitas, Jasa Marga menyusun dan menerbitkan laporan keberlanjutan secara terpisah dari laporan tahunan.

Pembahasan

Penguatan Fondasi Keuangan dan Operasional

Pada tahun 2024, PT Jasa Marga telah berhasil menjaga kestabilan keuangan dan operasional dengan pengelolaan 13 ruas tol yang berkontribusi pada pendapatan stabil. peningkatan pendapatan tol sebesar 23,2% mencapai Rp 17,2 triliun, serta volume transaksi yang naik menjadi 1,3 miliar kendaraan, menunjukkan bahwa permintaan akan layanan tol tetap tinggi (Ahmad, 2022). Untuk memperkuat pendanaan, perusahaan menerbitkan obligasi berkelanjutan III Tahap 1, yang menunjukkan upaya untuk diverifikasi sumber pendanaan (Sena et al., 2024). Selain itu, perusahaan menjaga stabilitas keuangan dengan rasio *debt-to-equity* yang sehat sebesar 144,6% dan EBITDA Margin yang sangat baik sebesar 67,4% (Sena et al., 2024). (Baskoro & Firmansyah, 2020) juga mencatat bahwa sistem manajemen yang diterapkan perusahaan mengedepankan akuntabilitas dan efisiensi operasional secara berkelanjutan untuk mengoptimalkan kinerja di tengah kompetisi industri yang semakin kompetitif.

Ekspansi Bisnis melalui Inovasi dan Diverisifikasi

Ekspansi bisnis PT Jasa Marga dilakukan melalui pengoprasional ruas tol baru, seperti Solo-Yogyakarta-NYIA Kulonprogo, dan akusisi 10% saham di PT Jasa Marga Kunciran-Cengkareng. (Baskoro & Firmansyah, 2020) menambahkan bahwa perusahaan juga menerapkan strategi bisnis dengan memanfaatkan model bisnis berbasis *aset brownfield* untuk membuka peluang ekspansi di pasar Asia Tenggara dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan.

Di bidang digitalisasi, Jasa Marga mengembangkan aplikasi seperti Travoy dan menerapkan sistem transaksi tol nirsentuh berbasis RFID di 107 titik jalan tol untuk meningkatkan efisiensi transaksi (Setiawana et al., 2024). Selain itu, pemanfaatan pengguna *data analytics* untuk memantau lalu lintas dan mengevaluasi kinerja ruas real time, yang mendukung efisiensi dan responsivitas operasional (Sena et al., 2024).

Komitmen terhadap Keberlanjutan (ESG)

Jasa Marga menunjukkan komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan melalui penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam operasionalnya. perusahaan telah menerapkan konsep *Green Toll Road* yang telah diakui dengan perolehan sertifikat emas, dan berusaha mengurangi jejak karbon dengan memanfaatkan teknologi ramah lingkungan (Daraojimba et al., 2023). Komitmen Jasa Marga terhadap pelestarian lingkungan ditunjukkan melalui penanaman 2.500 bibit pohon dan pemanfaatan energi terbarukan di sejumlah rest area (Daraojimba et al., 2023).

Dari sisi sosial, perusahaan turut berkontribusi melalui program edukatif seperti *Road Safety Rangers* yang bertujuan meningkatkan kesadaran keselamatan berlalu lintas di kalangan generasi muda. Selain itu, Jasa Marga menyalurkan bantuan berupa 6.000 paket sembako kepada masyarakat terdampak bencana (Sena et al., 2024).

Untuk mendukung tata kelola perusahaan yang baik, Jasa Marga membentuk Komite Tata Kelola Terintegrasi yang menekankan prinsip keberagaman, inklusi, dan transparansi dalam manajemen (Sari et al., 2022).

Tantangan dan Strategi Penanganan

Jasa Marga menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan kebijakan tarif tol dan persaingan yang ketat dengan operator jalan tol lainnya. Untuk menghadapinya, perusahaan menjalin kemitraan dengan pemerintah melalui skema Perjanjian Pengusahaan Jalan Tol (PPJT) serta menerapkan teknologi untuk efisiensi biaya operasional (Ahmad, 2022).

Di sisi keuangan, tantangan dalam pengelolaan arus kas dan proyek infrastruktur membutuhkan strategi diversifikasi sumber pendanaan dan manajemen risiko yang prudent, termasuk penerbitan obligasi (Sena et al., 2024). Dalam aspek keamanan siber, perusahaan menerapkan standar ISO 27001:2022 untuk memastikan perlindungan data dan membangun infrastruktur data yang kuat (Setiawana et al., 2024).

Prospek dan Rekomendasi untuk Masa Depan

Dalam periode 2025 hingga 2029, Jasa Marga memiliki peluang besar untuk menyelesaikan proyek-proyek tol strategis, memperluas penetrasi ke pasar regional, dan meningkatkan pendapatan dari layanan digital (Sari et al., 2022).

Beberapa rekomendasi yang dapat dijalankan meliputi percepatan transformasi digital melalui investasi pada teknologi kecerdasan buatan (AI) dan *Internet of Things* (IoT) yang memungkinkan penerapan *predictive maintenance*. Di samping itu, mempererat kerja sama dengan BUMN seperti PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) menjadi strategi penting untuk memperluas pendanaan proyek infrastruktur nasional. Untuk meningkatkan akuntabilitas, disarankan agar Jasa Marga menyusun laporan keberlanjutan terpisah dari laporan tahunan, sebagai bentuk transparansi terhadap pemangku kepentingan (Setiawana et al., 2024).

SIMPULAN

- 1) Pada tahun 2024 PT Jasa Marga berhasil menjaga kinerja keuangan dan operasional yang solid melalui pengelolaan 13 ruas tol, peningkatan pendapatan dan volume

transaksi, serta strategi pendanaan yang terdiversifikasi. Stabilitas keuangan perusahaan tercermin dari *rasio debt-to-equity* dan EBITDA Margin yang sehat, didukung oleh sistem manajemen yang menekankan akuntabilitas dan efisiensi untuk menghadapi persaingan industri.

- 2) PT Jasa Marga melakukan ekspansi bisnis dengan mengoperasikan ruas tol baru, melakukan akuisisi saham, dan menerapkan model bisnis berbasis *aset brownfield* untuk memperluas pasar ke Asia Tenggara serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Di bidang digitalisasi, perusahaan meningkatkan efisiensi dan responsivitas operasional melalui pengembangan aplikasi, penerapan sistem transaksi tol nirsentuh berbasis RFID, serta pemanfaatan *data analytics* untuk pemantauan lalu lintas dan evaluasi kinerja secara *real time*.
- 3) Jasa Marga secara konsisten menunjukkan komitmen tinggi terhadap keberlanjutan dengan menerapkan prinsip ESG dalam operasionalnya, terbukti melalui inisiatif lingkungan seperti *Green Toll Road* dan penanaman pohon, kontribusi sosial melalui edukasi dan bantuan kemanusiaan, serta tata kelola perusahaan yang menekankan keberagaman, inklusi, dan transparansi. Upaya ini menegaskan posisi Jasa Marga sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dan berorientasi pada masa depan berkelanjutan.
- 4) Jasa Marga menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan kebijakan tarif tol, persaingan ketat, pengelolaan arus kas, dan kebutuhan keamanan siber. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan menjalin kemitraan dengan pemerintah melalui Perjanjian Pengusahaan Jalan Tol (PPJT), menerapkan teknologi untuk efisiensi operasional, melakukan diversifikasi sumber pendanaan termasuk penerbitan obligasi, serta mengadopsi standar keamanan siber ISO 27001:2022 guna melindungi data dan memperkuat infrastruktur IT. Strategi ini mendukung Jasa Marga dalam menjaga kinerja keuangan dan operasional di tengah dinamika industri jalan tol.
- 5) Pada periode 2025-2029, Jasa Marga berpeluang besar menyelesaikan proyek tol strategis, memperluas pasar regional, dan meningkatkan pendapatan digital dengan mempercepat transformasi digital melalui AI dan IoT untuk *predictive maintenance*. Selain itu, kerja sama dengan BUMN seperti PT SMI penting untuk pendanaan proyek infrastruktur nasional, dan penyusunan laporan keberlanjutan terpisah dari laporan tahunan dianjurkan guna meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan.

Referensi :

- Ahmad, F. S. (2022). Dampak Pembangunan Jalan Tol Trans Jawa terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Jawa Tengah The Impact of Trans Java Toll Road Construction on Economic Growth in Central Java. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Pembangunan*, 11(1), 1-18.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29244/jekp.11.1.2022.1-18>
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2021). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2015. *Industrial and Corporate Change*, 381-405.

- Baskoro, S. I., & Firmansyah, A. (2020). Akuntansi Hak Konsesi sebagai Aset Tak Berwujud pada Perusahaan Penyedia Jasa Jalan Tol di Indonesia. *Studi Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 3(2), 233–264.
- Daraojimba, C., Bakare, A. D., Olurin, J. O., Abioye, K. M., Obinyeluaku, M. I., & Daraojimba, D. O. (2023). a Review of Post-Covid Telecommunication Investment Trends: Impacts on Infrastructure Development. *Computer Science & IT Research Journal*, 4(1), 1–19. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v4i1.577>
- Eccles Robert G., & Klimenko Svetlana. (2020). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, 106–116.
- Sari, D. P., Salasa, B. S., Asriatul K, N., Frisca, H., & Yoma, D. (2022). Kajian Pengaruh Dampak Rencana Kenaikan Tarif Jalan Dan Fasilitas Tol Terhadap Pengguna Jalan Tom Balsam (Balikapapan-Samarinda). *Jurnal Teknik AMATA*, 3(2), 66–70. <https://doi.org/10.55334/jtam.v3i2.302>
- Sena, R. R., Studi, P., Teknik, S., Tarumanagara, U., Studi, P., Teknik, S., & Tarumanagara, U. (2024). Analisis Dampak Infrastruktur Jalan Tol Roroja Terhadap Pertumbuhan Bisnis Kecil dan Menengah. *Jurnal Mitra Teknik Sipil*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.24912/jmts.v7i1.24944>
- Setiawana, M. A., Hartoyo, Seminar, K. B., & Sartono, B. (2024). Tata Kelola Digital Layanan Lalu Lintas Jalan Tol di Indonesia Digital Governance of Toll Road Traffic Services in Indonesia. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 16(1), 1–16.
- Verbeke, A., Kano, L., & Yuan, W. (2021). A dynamic capabilities-based theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 3–31.