

## Optimalisasi Layanan Transportasi Publik Melalui Pendekatan Analisis *SWOT* Pada PT Kereta Api Indonesia (KAI)

Anandha Rachma Alya<sup>1</sup>

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Manajemen Program Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

NIM: 2410111041<sup>1</sup>

E-mail: [2410111041@mahasiswa.upnvj.ac.id](mailto:2410111041@mahasiswa.upnvj.ac.id)<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

*This article discusses the optimization of public transportation services through a SWOT analysis approach at PT Kereta Api Indonesia (Persero), the largest railway operator in Indonesia. The study was conducted using a qualitative descriptive method based on literature review and secondary data from academic journals, official government publications, and company reports. The SWOT analysis identifies that PT KAI possesses significant strengths, including strong government support, extensive operational networks, and the implementation of digital innovations such as the KAI Access application. However, weaknesses such as limited railway infrastructure outside Java, service quality disparities, and dependence on government subsidies remain major challenges. External opportunities include technological advancements, the rise of sustainable transport initiatives, and increased public awareness of environmentally friendly transportation, while threats stem from growing competition among other transport modes and fiscal constraints. The study formulates several strategic directions for optimizing services, including infrastructure expansion, digital transformation, integration with other transportation modes, and strengthening service quality. The findings suggest that PT KAI's service optimization is essential not only for improving operational efficiency and competitiveness but also for supporting sustainable and inclusive transportation development in Indonesia.*

**Keywords:** Public Transportation, SWOT Analysis, PT Kereta Api Indonesia, Service Optimization, Sustainable Transport

### **ABSTRAK**

Artikel ini mengulas usaha untuk meningkatkan layanan transportasi umum melalui pendekatan analisis SWOT pada PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang merupakan penyedia layanan kereta api terbesar di tanah air. Penelitian ini disusun dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yang mengandalkan studi pustaka serta data sekunder dari berbagai jurnal ilmiah, laporan pemerintah, dan publikasi resmi perusahaan. Temuan analisis mengungkapkan bahwa PT KAI memiliki beberapa kekuatan strategis, termasuk dukungan dari pemerintah, jaringan operasional yang luas, dan inovasi digital melalui aplikasi KAI Access. Meski begitu, ada beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki, seperti keterbatasan infrastruktur di luar Pulau Jawa, variasi kualitas layanan antara kelas, dan ketergantungan pada subsidi pemerintah. Di sisi eksternal, terdapat peluang besar yang muncul berkat kemajuan teknologi, meningkatnya kesadaran akan transportasi berkelanjutan, dan dukungan dari program pembangunan nasional, sementara ancaman datang dari persaingan antar moda transportasi dan keterbatasan anggaran negara. Berdasarkan analisis tersebut, strategi yang disarankan untuk optimasi mencakup pengembangan infrastruktur, transformasi digital, pengintegrasian antar moda, dan peningkatan kualitas layanan. Diharapkan bahwa optimasi layanan PT KAI dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan sekaligus mendukung pengembangan sistem transportasi publik yang berkelanjutan dan inklusif di Indonesia.

**Kata kunci:** Transportasi Umum, Analisis SWOT, PT Kereta Api Indonesia, Peningkatan Layanan, Transportasi Berkelanjutan

## **PENDAHULUAN**

Transportasi adalah salah satu sektor krusial yang mendukung kelancaran kegiatan masyarakat serta ekonomi suatu negara. Kereta api, sebagai salah satu moda transportasi massal, memiliki peranan penting karena mampu mengangkut penumpang dan barang dalam jumlah besar, relatif efisien, serta lebih ramah lingkungan jika dibandingkan dengan moda lainnya (Nasution, 2019). PT Kereta Api Indonesia (Persero), atau sering disebut PT KAI, adalah penyedia layanan transportasi berbasis rel terbesar di Indonesia. Mereka terus berupaya memberikan layanan terbaik sambil menghadapi berbagai tantangan dalam persaingan dengan moda transportasi lain, baik yang berada di darat, laut, maupun udara.

Selama perjalanannya, PT KAI menghadapi berbagai hambatan, mulai dari aspek internal, perusahaan masih berjuang dengan terbatasnya infrastruktur, kebutuhan untuk memodernisasi armada, serta pengelolaan operasional yang rumit (Kurniawan dan Prasetyo, 2020). Sementara itu, dari sisi eksternal, persaingan dengan transportasi berbasis online, perubahan regulasi dari pemerintah, hingga perubahan perilaku konsumen merupakan tantangan yang tidak bisa dihindari (Setiawan, 2021). Situasi ini menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang tepat agar tetap kompetitif dan meningkatkan kualitas layanan. Salah satu cara yang cocok untuk itu adalah melalui analisis SWOT, yang berfungsi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan (Rangkuti, 2016).

Dari penjelasan di atas, fokus utama yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal PT KAI, serta peluang dan ancaman dari luar yang dihadapinya, dan bagaimana hasil dari analisis tersebut dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan layanan transportasi publik yang lebih efisien.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan keadaan internal dan eksternal PT KAI dengan menggunakan pendekatan SWOT, agar strategi yang tepat bisa dirumuskan untuk menjawab tantangan dan mengambil keuntungan dari peluang yang ada. Situasi ini menuntut perusahaan untuk mengembangkan rencana yang sesuai agar tetap dapat bersaing dan meningkatkan mutu pelayanan. Salah satu metode yang tepat untuk mencapai itu adalah analisis SWOT, yang berfungsi untuk mengenal kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan (Rangkuti, 2016).

Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan efektivitas analisis SWOT dalam merumuskan strategi transportasi umum. Irawati, Triadinda, dan Yani (2021) menemukan bahwa pendekatan ini membantu PT KAI dalam mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang berasal dari dalam dan luar yang memengaruhi pelayanan. Penelitian oleh Febriyadi, Sari, dan Putri (2022) juga menekankan bahwa metode SWOT dapat digunakan untuk menemukan peluang dalam meningkatkan kualitas layanan kereta api. Namun, penelitian-penelitian ini belum secara mendalam membahas strategi pengoptimalan layanan PT KAI di era digital, sehingga penelitian ini dilakukan untuk menghadirkan sudut pandang baru dalam konteks itu.

## **KAJIAN LITERATUR**

Transportasi umum memiliki fungsi yang sangat penting dalam mendukung pergerakan masyarakat serta pertumbuhan ekonomi negara. Nasution (2019) menyatakan bahwa sistem transportasi yang efektif dapat mendorong kegiatan sosial ekonomi dan menjadi jembatan penghubung antar daerah. Di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (KAI), sebagai perusahaan milik negara yang fokus pada transportasi rel, memainkan peran strategis dalam menyediakan

moda transportasi massal yang efisien secara energi dan ramah terhadap lingkungan (Susantono, 2019).

Untuk menganalisis situasi strategis perusahaan seperti PT KAI, salah satu metode yang umum diterapkan adalah analisis SWOT, yaitu cara yang mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi (Rangkuti, 2016). Pendekatan ini berguna untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat memperkuat daya saing perusahaan di tengah perubahan kondisi eksternal (Irawati, Triadinda, dan Yani, 2021).

Dalam kajian terkait transportasi umum, penelitian oleh Febriyadi, Sari, dan Putri (2022) menunjukkan bahwa penggunaan analisis SWOT dapat membantu perusahaan transportasi meningkatkan mutu layanan melalui identifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan konsumen. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Budiarto, Priyanto, dan Muthohar (2019), yang menilai bahwa evaluasi layanan kereta ekonomi dengan metode SWOT dapat mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki, seperti kebersihan, ketepatan waktu, dan kenyamanan bagi penumpang.

Dari perspektif eksternal, Kementerian Perhubungan (2021) menegaskan bahwa pembangunan sistem transportasi nasional bertujuan untuk meningkatkan konektivitas, keberlanjutan, dan efisiensi energi, di mana sistem kereta api memiliki prioritas utama. Dukungan dari pemerintah, termasuk melalui Rencana Induk Perkeretaapian Nasional (RIPNas) 2020–2035, memberikan peluang signifikan bagi KAI untuk memperluas jaringannya dan meningkatkan kapasitas layanan. Namun, seperti yang disampaikan oleh Kurniawan dan Prasetyo (2020), masalah infrastruktur di luar Pulau Jawa masih menjadi tantangan besar untuk pengembangan jaringan nasional.

Selain faktor fisik, inovasi digital juga merupakan komponen penting dalam peningkatan layanan transportasi publik. Transformasi digital yang dilakukan oleh PT KAI melalui aplikasi KAI Access telah menyederhanakan proses pemesanan tiket, penjadwalan ulang, hingga pembatalan perjalanan secara daring, yang membawa keuntungan dalam efisiensi operasional (Kusnadi dan Wahyudi, 2022). Handayani (2022) menjelaskan bahwa digitalisasi layanan transportasi publik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menyediakan layanan yang cepat dan transparan.

Di sisi lain, kompetisi dengan moda transportasi daring seperti Gojek dan Grab menciptakan ancaman baru bagi transportasi konvensional. Setiawan (2021) menekankan bahwa agar tetap bersaing, perusahaan transportasi publik harus melakukan diferensiasi melalui inovasi dalam layanan dan memperkuat citra ramah lingkungan. Dalam konteks ini, KAI memiliki keunggulan tertentu karena kereta api menghasilkan emisi karbon yang lebih rendah dibandingkan dengan moda transportasi lainnya (World Bank, 2020).

Studi lain oleh Robbins dan Coulter (2020) menekankan pentingnya pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan teknologi. Pelaksanaan strategi peningkatan layanan tidak akan berlangsung sukses tanpa dukungan kompetensi dan profesionalisme pegawai yang sesuai dengan visi perusahaan. Di samping itu, penerapan prinsip Good Corporate Governance (Otoritas Jasa Keuangan, 2021) juga penting untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan strategi layanan publik.

Secara keseluruhan, kajian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dalam mengoptimalkan layanan PT KAI bergantung pada kolaborasi antara inovasi teknologi, kebijakan pemerintah, manajemen yang baik, serta analisis strategis yang dilakukan melalui pendekatan SWOT. Kombinasi dari berbagai faktor ini diyakini dapat memperkuat posisi KAI sebagai tulang punggung transportasi publik nasional yang berkelanjutan dan efisien (Kementerian Perhubungan, 2023).

## **METODE**

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi pustaka. Metode ini dipilih karena fokus penelitian berada pada analisis konseptual tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) dalam pengelolaan layanan transportasi publik oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero). Pendekatan kualitatif dipakai untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan melalui kajian literatur dan data sekunder yang ada (Irawati, Triadinda, dan Yani, 2021).

Data yang digunakan dalam studi ini sepenuhnya merupakan data sekunder, yang diperoleh dari laporan tahunan PT KAI, dokumen resmi perusahaan, regulasi pemerintah yang berhubungan dengan transportasi, publikasi Badan Pusat Statistik, serta literatur ilmiah seperti jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang relevan dengan topik transportasi publik dan analisis SWOT (Febriyadi et al. , 2022; Susanto, Isheka, dan Wiryanta, 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka, di mana peneliti meneliti dan menganalisis berbagai sumber ilmiah serta dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode analisis SWOT, yang mencakup identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil dari identifikasi ini disusun dalam suatu matriks SWOT yang menghasilkan empat alternatif strategi, yaitu: SO (Strength–Opportunity), WO (Weakness–Opportunity), ST (Strength–Threat), dan WT (Weakness–Threat) (Rangkuti, 2016).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia (KAI)**

PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang lebih dikenal sebagai KAI, adalah perusahaan milik negara yang berfokus pada penyediaan layanan transportasi darat lewat rel. Sebagai satu-satunya penyedia layanan kereta api di Indonesia, KAI memiliki peran yang sangat penting dalam memfasilitasi mobilitas masyarakat dan memberikan dukungan terhadap konektivitas antar daerah. Perusahaan ini tidak hanya berfungsi dalam menyediakan layanan bagi penumpang dan pengiriman barang, tetapi juga berperan sebagai penggerak dalam pembangunan ekonomi nasional yang efisien, terintegrasi, dan berkelanjutan.

Sejarah perkeretaapian di Indonesia memiliki latar belakang yang panjang yang berkaitan erat dengan era kolonial Belanda pada abad ke-19. Jalur kereta pertama kali didirikan pada tahun 1867 oleh Nederlandsch-Indische Spoorweg Maatschappij (NIS) di Jawa Tengah, menghubungkan Semarang, Tanggung, dan Surakarta. Tujuan utama dari jalur ini adalah untuk memperlancar transportasi komoditas seperti tebu, kopi, dan tembakau ke pelabuhan untuk diekspor. Infrastruktur rel yang awalnya dirancang untuk mendukung kepentingan ekonomi kolonial kemudian berkembang menjadi sarana transportasi publik yang mendukung pergerakan masyarakat lokal.

Setelah Indonesia merdeka pada tahun 1945, pemerintah mengambil alih semua aset dan operasional perkeretaapian yang sebelumnya dipegang oleh Belanda dan Jepang. Beberapa perubahan organisasi terjadi hingga akhirnya pada tahun 1991 didirikanlah PT Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1990. Sejak saat itu, KAI secara resmi berfungsi sebagai perusahaan milik negara yang beroperasi dengan prinsip profesionalisme dan komersial, selaras dengan misi pelayanan publik.

Dalam perkembangannya, PT KAI terus berinovasi untuk menghadapi tantangan yang ada. Perusahaan ini telah tumbuh menjadi kelompok usaha besar yang memiliki banyak anak perusahaan yang mendukung layanan utamanya, seperti PT KAI Commuter (layanan KRL Jabodetabek dan Yogyakarta–Solo), PT Kereta Api Logistik, PT Reska Multi Usaha (layanan konsumsi dan perhotelan di kereta), serta PT Railink (kereta bandara). Dengan struktur

korporasi yang ada, KAI dapat memperluas jangkauan dan meningkatkan mutu layanan untuk berbagai segmen pengguna.

Dari segi infrastruktur, jaringan rel yang dikelola oleh KAI mencakup lebih dari 7.400 km jalur aktif, dengan fokus utama di Pulau Jawa dan Sumatra. Jalur yang ada di Pulau Jawa menghubungkan berbagai kota besar seperti Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, dan Malang, yang merupakan pusat kegiatan ekonomi dan industri di negara ini. Di sisi lain, di Sumatra, jalur rel memiliki peran krusial dalam distribusi sumber daya alam seperti batu bara, minyak sawit, dan semen. Jaringan ini membuat kereta api menjadi moda transportasi yang sangat penting dalam mendukung kelancaran logistik serta distribusi barang antar wilayah dengan cara yang efisien dan biaya yang rendah.

Sebagai layanan transportasi publik massal, KAI juga berkontribusi untuk mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap kendaraan pribadi, yang selama ini menjadi salah satu penyebab utama kemacetan dan pencemaran udara di kota-kota besar. Data dari Kementerian Perhubungan RI menunjukkan bahwa satu rangkaian kereta penumpang dapat menggantikan hingga 600 kendaraan pribadi dalam satu perjalanan, sehingga mampu menurunkan volume lalu lintas dan konsumsi bahan bakar secara signifikan. Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Nurhadi, kereta api memiliki efisiensi energi tiga kali lebih baik dibandingkan kendaraan pribadi dan dua kali lebih efisien dibandingkan pesawat untuk jarak menengah.

Peran PT KAI dalam mendukung pembangunan yang berkelanjutan semakin krusial. Kereta api secara internasional dikenal sebagai alat transportasi yang ramah lingkungan, karena emisi karbon yang dihasilkan jauh lebih rendah per penumpang dibandingkan dengan moda lainnya. Menurut World Bank (2020), emisi karbon kereta api per kilometer per penumpang hanya sekitar 14 gram CO<sub>2</sub>, sementara untuk mobil pribadi mencapai 170 gram dan pesawat bisa sampai 285 gram. Dengan demikian, pengembangan sistem kereta nasional tidak hanya berdampak pada efisiensi ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian target pengurangan emisi yang telah ditetapkan oleh Indonesia (Nationally Determined Contribution/NDC).

Dalam beberapa tahun terakhir, PT KAI telah melakukan transformasi digital serta memperbarui layanannya untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat modern. Aplikasi KAI Access memudahkan pengguna untuk memesan tiket, memilih tempat duduk, mengubah waktu keberangkatan, hingga membatalkan secara daring. Proses digital ini mempercepat layanan, mengurangi antrean, dan meningkatkan kenyamanan bagi pengguna (Kusnadi dan Wahyudi, 2022). Selain itu, PT KAI juga telah menerapkan sistem pembayaran digital seperti QRIS dan e-wallet untuk mendukung pengembangan ekosistem keuangan digital di Indonesia.

Dalam aspek sosial dan ekonomi, PT KAI berperan sebagai penghubung konektivitas nasional yang menjangkau berbagai kalangan, mulai dari masyarakat kelas menengah di kota hingga penduduk di daerah pinggiran. KAI berkontribusi dalam meningkatkan akses masyarakat terhadap transportasi publik yang aman dan terjangkau. Dengan tarif yang lebih rendah dibandingkan dengan perjalanan udara, kereta api menjadi pilihan utama bagi pelajar, pekerja, dan wisatawan domestik. Layanan kereta jarak dekat seperti KRL Jabodetabek dan KA Lokal di Jawa Barat dan Jawa Timur juga mendukung mobilitas pekerja harian, serta membantu mengurangi kemacetan di kawasan perkotaan (Utomo dan Sari, 2022).

Secara institusi, PT KAI menerapkan prinsip tata kelola yang baik (Good Corporate Governance/GCG). Perusahaan melaksanakan kegiatan bisnis dengan mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan BUMN. Pelaksanaan GCG juga merupakan bagian dari strategi KAI dalam mempertahankan operasi yang berkelanjutan dan meningkatkan daya saing di tengah

meningkatnya permintaan akan transportasi publik yang modern (Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

Lebih dari sekadar penyedia transportasi, PT KAI kini dianggap sebagai komponen penting dalam ekosistem transportasi terintegrasi di Indonesia. Melalui kerjasama dengan moda transportasi lainnya seperti DAMRI, MRT Jakarta, dan LRT Jabodebek, KAI berupaya menciptakan sistem transportasi intermodal yang memudahkan perpindahan penumpang antar moda secara efisien. Kolaborasi ini diharapkan dapat meningkatkan pengalaman perjalanan bagi pengguna sekaligus mendorong penerimaan luas terhadap transportasi publik (Kementerian Perhubungan, 2023).

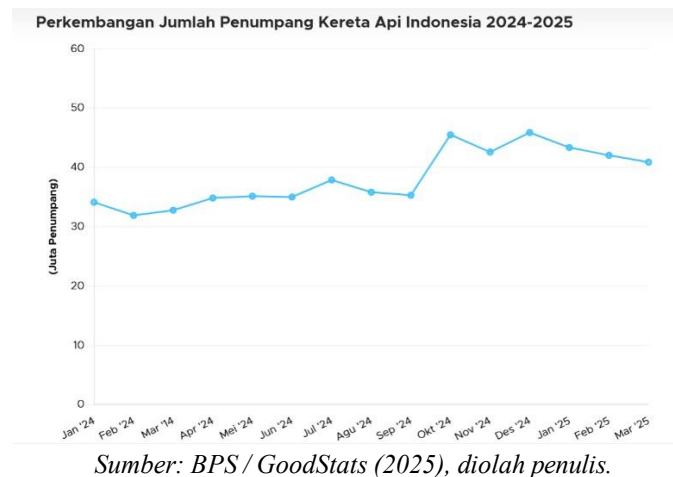
Dengan dedikasi terhadap inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan, PT Kereta Api Indonesia kini menjadi simbol perkembangan sistem transportasi nasional. Di masa depan, KAI diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan transportasi yang handal, tetapi juga menjadi pendorong ekonomi hijau melalui penerapan energi bersih dan praktik bisnis yang berkelanjutan. Peran strategis ini menjadikan KAI lebih dari sekadar perusahaan transportasi, melainkan elemen penting dalam pembangunan yang inklusif dan ramah lingkungan di Indonesia.

### **Kondisi Layanan Transportasi PT Kereta Api Indonesia (KAI)**

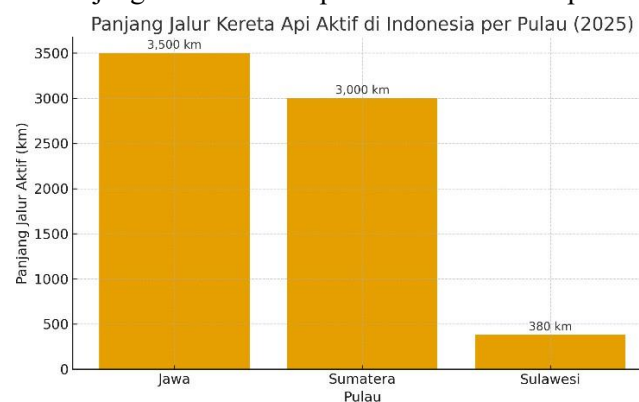
PT Kereta Api Indonesia (Persero), atau lebih dikenal dengan nama PT KAI, adalah satu-satunya perusahaan transportasi yang beroperasi dengan sistem rel di Indonesia, yang memiliki cakupan layanan dominan dan tersambung. Sejak zaman penjajahan, kereta api telah berfungsi sebagai sarana transportasi yang sangat penting untuk menghubungkan berbagai kota di pulau Jawa dan Sumatera. Sampai saat ini, PT KAI tidak hanya bertanggung jawab atas layanan angkutan penumpang untuk jarak jauh dan menengah, tetapi juga untuk transportasi perkotaan, pengiriman barang, hingga kereta untuk pariwisata. Posisi PT KAI sangat penting dalam jaringan transportasi nasional, karena mampu mengangkut penumpang dan barang dalam jumlah besar dengan biaya yang terjangkau serta memiliki dampak lingkungan yang lebih rendah dibandingkan dengan moda transportasi darat atau udara (Nasution, 2019).

Dalam beberapa tahun terakhir, PT KAI menghadapi perubahan yang semakin rumit dalam sektor transportasi publik. Meningkatnya jumlah kendaraan pribadi dengan pesat di Indonesia telah mengubah pola mobilitas masyarakat. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2023), kepemilikan kendaraan pribadi di Indonesia telah melampaui 120 unit per 1.000 penduduk, dengan konsentrasi tertinggi terdapat di pulau Jawa. Hal ini berdampak pada penurunan ketertarikan masyarakat untuk menggunakan transportasi massal, termasuk kereta api. Meskipun demikian, jumlah pengguna kereta api masih cukup signifikan, terutama pada saat liburan panjang dan akhir pekan, yang menunjukkan bahwa kereta api tetap menjadi pilihan utama bagi perjalanan antar kota.

Di sisi lain, pembaruan layanan menjadi prioritas penting bagi PT KAI untuk memenuhi harapan konsumen. Pengoperasian kereta cepat Jakarta–Bandung (Whoosh) pada tahun 2023 menandai langkah penting dalam sejarah perkeretaapian di Indonesia, sekaligus menandakan masuknya negara ini ke dalam era kereta cepat (Handayani, 2022). Selain itu, PT KAI juga memperkenalkan digitalisasi layanan melalui aplikasi KAI Access yang memungkinkan pengguna untuk memesan tiket, mengubah jadwal, dan melakukan pengembalian dana secara online. Upaya ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan layanan sejalan dengan tuntutan zaman digital (Irawati, Triadinda, dan Yani, 2021).



**Gambar 2.** Panjang Jalur Kereta Api Aktif di Indonesia per Pulau (2025)



Sumber: Kementerian Perhubungan dan Detik Finance (2025), data diolah penulis.

Tren pemanfaatan kereta api sebagai sarana transportasi massa di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan. Sebagai contoh, pada semester pertama tahun 2025, jumlah penumpang kereta api mencapai sekitar 261,8 juta orang, meningkat sekitar 9,27% dibandingkan dengan periode yang sama di tahun sebelumnya. Selain itu, pada bulan Maret 2025 saja, jumlah penumpang telah mencapai sekitar 40,88 juta orang, yang meliputi kereta komuter, kereta bandara, MRT, LRT, dan kereta cepat. Namun, meskipun jumlah pengguna terus bertambah, jangkauan jaringan rel kereta api di Indonesia masih terbatas. Saat ini, jalur kereta api yang beroperasi hanya sepanjang sekitar 6.880 km dan tersebar di tiga pulau utama: Jawa, Sumatera, dan Sulawesi. Kekurangan infrastruktur ini menjadi tantangan penting yang harus diperhatikan dalam perencanaan pengembangan layanan PT KAI.

Namun, kurangnya infrastruktur tetap menjadi masalah utama yang harus dihadapi. Jaringan rel di Indonesia sangat terfokus di Pulau Jawa, sedangkan di luar Jawa, terutama di Kalimantan, Sulawesi, dan Papua, jaringan kereta api masih belum berkembang secara signifikan. Bahkan di Sumatera, jalur rel yang ada masih bersifat tertinggal dan tidak saling terhubung antarprovinsi, sehingga menghambat optimalisasi layanan transportasi berbasis rel di tingkat nasional (Kurniawan dan Prasetyo, 2020). Ketidakmerataan ini berdampak pada terbatasnya penetrasi pasar PT KAI di luar pulau Jawa dan Sumatera.

Selain faktor infrastruktur, kualitas layanan juga menjadi isu krusial yang sering dikeluhkan para pengguna. Beberapa jalur kereta api ekonomi masih mendapatkan keluhan mengenai kenyamanan, kebersihan, dan ketepatan waktu (Budiarto, Priyanto, dan Muthohar, 2019). Meski demikian, layanan kereta komersial seperti Argo Bromo Anggrek dan Gajayana menunjukkan standar pelayanan yang jauh lebih baik, menggambarkan adanya perbedaan

kualitas antara kelas layanan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan standar minimum layanan agar semua segmen penumpang dapat merasakan pengalaman transportasi yang layak.

Dari sudut pandang luar, PT KAI harus menghadapi persaingan yang sangat kuat dari berbagai moda transportasi lainnya. Transportasi berbasis aplikasi online seperti Gojek dan Grab telah menyajikan pilihan mobilitas yang cepat, fleksibel, dan sesuai dengan gaya hidup masyarakat kota. Di sisi lain, maskapai dengan tarif rendah menyediakan perjalanan antar kota dengan waktu tempuh yang singkat dan harga yang bersaing (Setiawan, 2021). Situasi ini memaksa PT KAI untuk merumuskan strategi diferensiasi yang jelas, seperti memperkuat pencitraan sebagai moda transportasi yang ramah lingkungan, meningkatkan integrasi dengan transportasi darat lainnya, serta mengembangkan layanan yang mengandalkan teknologi informasi.

Kebijakan dari pemerintah juga berperan signifikan dalam mendukung layanan yang diberikan oleh PT KAI. Subsidi Public Service Obligation (PSO) dari pemerintah memungkinkan PT KAI untuk terus menawarkan layanan kereta api kelas ekonomi dengan harga yang terjangkau. Selain itu, pemerintah juga meluncurkan program pengembangan jalur ganda dan elektrifikasi kereta api guna meningkatkan kapasitas angkut serta efisiensi operasional. Namun, keterbatasan anggaran negara sering kali menyebabkan penundaan dalam pembangunan infrastruktur baru, sehingga kerja sama dengan sektor swasta dan BUMN lainnya perlu dipertimbangkan untuk mempercepat pelaksanaan proyek transportasi berbasis rel.

Secara keseluruhan, situasi layanan transportasi PT KAI saat ini mencerminkan adanya kontradiksi antara potensi besar yang dimiliki sebagai moda transportasi massal nasional dan berbagai tantangan struktural, manajerial, serta eksternal yang dihadapi. Upaya modernisasi pelayanan, integrasi teknologi, serta dukungan kebijakan dapat menjadi kesempatan bagi PT KAI untuk memperkuat posisinya di tengah persaingan yang semakin ketat dalam moda transportasi. Oleh karena itu, analisis SWOT sangat diperlukan untuk menggambarkan faktor-faktor strategis yang dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan layanan transportasi publik berbasis rel di Indonesia.

### Analisis SWOT PT Kereta Api Indonesia (KAI)

**Tabel 1.** Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal PT KAI

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>
	1. Bantuan dari pemerintah melalui dukungan biaya Layanan Publik (PSO). 2. Kemampuan angkut yang tinggi dan jaringan kereta api terbesar di tanah air. 3. Implementasi layanan berbasis digital (KAI Access, pembayaran elektronik, pemesanan tiket online). 4. Sarana transportasi yang ramah lingkungan dengan emisi karbon yang minim. 5. Susunan organisasi yang profesional dan menerapkan prinsip-prinsip	1. Ketidakseimbangan infrastruktur, terutama di wilayah di luar Pulau Jawa. 2. Tingginya ketergantungan pada bantuan dari pemerintah. 3. Perbedaan jelas dalam kualitas pelayanan antara sektor ekonomi dan sektor komersial. 4. Rumitnya birokrasi internal yang berkaitan dengan koordinasi di antara unit-unit bisnis. 5. Kurangnya investasi untuk pembaruan armada.



	Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG).	
<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bantuan pemerintah melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan Rencana Induk Transportasi Nasional 2020–2035.</li> <li>2. Perkembangan teknologi digital dan sistem tiket yang otomatis.</li> <li>3. Peningkatan urbanisasi dan kesadaran akan transportasi yang ramah lingkungan.</li> <li>4. Kemungkinan kolaborasi integrasi antara berbagai moda transportasi (MRT, LRT, BRT).</li> <li>5. Meningkatnya wisata domestik dan permintaan untuk transportasi massal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetisi dengan layanan transportasi online dan maskapai penerbangan murah.</li> <li>2. Pembatasan dana untuk pengembangan infrastruktur yang baru.</li> <li>3. Ancaman bencana alam yang dapat memengaruhi rel dan infrastruktur.</li> <li>4. Pergeseran dalam kebiasaan konsumen yang memerlukan tingkat fleksibilitas yang tinggi.</li> <li>5. Ketidakstabilan ekonomi dan harga bahan energi yang berdampak pada biaya operasional.</li> </ol>

Tabel 2. Kombinasi Strategi *SWOT* PT KAI

<b>Kombinasi Strategi SWOT</b>	<b>Strategi SO (Strength–Opportunity)</b>	<b>Strategi WO (Weakness–Opportunity)</b>	<b>Strategi ST (Strength–Threat)</b>	<b>Strategi WT (Weakness–Threat)</b>
Fokus Strategis dan Formulasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempercepat pembaruan dan pengaliran listrik jaringan utama.</li> <li>2. Meningkatkan keterhubungan antara berbagai moda transportasi (MRT, LRT, BRT).</li> <li>3. Mengoptimalkan layanan digital dan otomatisasi sistem tiket.</li> <li>4. Memperluas layanan wisata yang berbasis kereta api.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan jaringan kereta di luar Jawa dengan menjalin kerja sama KPBU.</li> <li>2. Menerapkan analisis data besar untuk meningkatkan efisiensi dalam operasional.</li> <li>3. Meningkatkan keterampilan tenaga kerja dan profesionalisme dalam memberikan layanan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan reputasi KAI sebagai transportasi yang ramah lingkungan dan menghemat energi.</li> <li>2. Menciptakan inovasi dalam layanan digital seperti tiket cerdas dan pemantauan secara langsung.</li> <li>3. Memperluas promosi publik mengenai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas sumber pendanaan untuk mengurangi ketergantungan pada bantuan dari PSO.</li> <li>2. Menyelaraskan mutu layanan di semua kategori.</li> <li>3. Pengurangan biaya operasional dengan memanfaatkan teknologi dan otomatisasi.</li> </ol>

			kelebihan kereta api.	4. Memperkuat daya tahan infrastruktur terhadap bencana.
--	--	--	-----------------------	--

Analisis SWOT diterapkan untuk mengevaluasi situasi internal dan eksternal PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) dalam menghadapi perkembangan kompleksitas transportasi nasional. Melalui metode ini, elemen-elemen kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman dikenali sebagai landasan untuk merumuskan strategi optimalisasi layanan publik berbasis kereta di Indonesia.

Dari sisi *Kekuatan (Strengths)*, PT KAI memiliki posisi yang kuat sebagai operator kereta terbesar di Indonesia, dengan total jaringan rel aktif mencapai sekitar 6.800 kilometer, yang terutama terletak di Pulau Jawa dan Sumatera (Nasution, 2019). Dengan kapasitas angkut yang besar, kereta api menjadi pilihan moda transportasi yang efisien dengan keunggulan dalam biaya operasional serta konsistensi waktu perjalanan. Selain itu, dukungan subsidi dari pemerintah melalui Public Service Obligation (PSO) memungkinkan tarif kereta ekonomi tetap terjangkau untuk masyarakat luas, sekaligus memastikan kelangsungan operasional layanan publik.

Kelebihan lain yang dimiliki PT KAI adalah layanan inovatif yang berbasis digital. Dengan aplikasi **KAI Access**, pengguna dapat memesan tiket, mengubah jadwal, sampai mengajukan pengembalian dana secara online (Irawati et al., 2021). Inovasi ini tidak hanya meningkatkan pengalaman pengguna, tetapi juga menciptakan efisiensi di tengah era digital saat ini. Selain itu, kereta api diakui sebagai moda transportasi yang lebih ramah lingkungan dibandingkan dengan alternatif transportasi darat lainnya, karena menghasilkan emisi karbon yang lebih rendah per penumpang (Handayani, 2022). Hal ini menjadi keunggulan strategis di dalam konteks upaya global menuju sistem transportasi yang lebih berkelanjutan.

Namun, PT KAI juga menghadapi beberapa *Kelemahan (Weaknesses)* internal yang mempengaruhi kinerja optimal. Salah satu masalah adalah keterbatasan infrastruktur di luar Pulau Jawa. Sampai saat ini, jaringan rel di tingkat nasional masih sangat terfokus di wilayah Jawa, sementara di daerah lain seperti Kalimantan, Sulawesi, dan Papua, jaringan kereta masih minim perkembangannya. Di Sumatera, jalur rel yang ada pun masih tidak terhubung antarprovinsi (Kurniawan dan Prasetyo, 2020). Situasi ini menyebabkan ketidakmerataan layanan dan menghambat pertumbuhan bisnis PT KAI di tingkat nasional.

Selain itu, ketidakmerataan kualitas layanan juga menjadi tantangan yang signifikan. Beberapa layanan ekonomi sering menerima keluhan mengenai kenyamanan, kebersihan, dan ketepatan waktu (Budiarto et al., 2019). Perbedaan yang mencolok dalam kualitas layanan antara ekonomi dan komersial menciptakan kesenjangan dalam persepsi publik mengenai profesionalisme perusahaan. Kelemahan lainnya adalah ketergantungan yang tinggi terhadap subsidi PSO, yang membuat kelangsungan operasional perusahaan sangat tergantung pada kebijakan fiskal pemerintah. Dalam aspek manajemen, PT KAI mengalami kesulitan dalam mengelola beragam layanan (transportasi penumpang, logistik, dan pariwisata), yang menuntut sistem koordinasi internal yang efektif namun sering terhambat oleh birokrasi yang rumit.

Dari sudut pandang eksternal, PT KAI memiliki banyak *Peluang (Opportunities)* strategis untuk dimanfaatkan. Dukungan dari kebijakan pemerintah dalam pembangunan kereta menjadi faktor penting. Pemerintah melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 dan Rencana Induk Perkeretaapian Nasional (RIPNas) menetapkan pengembangan jaringan kereta sebagai prioritas dalam transportasi nasional yang berkelanjutan (Kementerian Perhubungan, 2021). Selain itu, kemajuan teknologi digital membuka peluang bagi PT KAI untuk memperluas layanan otomatisasi, termasuk

pengintegrasian sistem tiket dan data penumpang. Pertumbuhan urbanisasi dan meningkatnya kesadaran masyarakat tentang efisiensi perjalanan juga menciptakan potensi pasar yang besar untuk moda transportasi massal seperti kereta api.

Sementara itu, pertumbuhan sektor pariwisata domestik pascapandemi memberi kesempatan bagi PT KAI untuk mengembangkan layanan kereta wisata serta paket perjalanan berbasis rel. Pengembangan konektivitas antar daerah melalui integrasi berbagai moda transportasi, seperti MRT, LRT, dan BRT, juga merupakan kesempatan untuk memperluas cakupan layanan. Jika potensi ini dimanfaatkan dengan baik, hal ini dapat memperkuat posisi PT KAI sebagai moda transportasi utama dalam sistem transportasi nasional.

Namun, di sisi lain, terdapat sejumlah *Ancaman (Threats)* yang perlu dihadapi oleh PT KAI. Salah satu tantangan tersebut adalah persaingan yang ketat dengan moda transportasi lain, terutama layanan transportasi daring seperti Gojek dan Grab, serta maskapai penerbangan dengan tarif rendah yang menawarkan kecepatan dan fleksibilitas tinggi (Setiawan, 2021). Perubahan pola konsumsi yang semakin mengutamakan kenyamanan dan kemudahan juga berpotensi mengurangi minat terhadap transportasi konvensional yang berlandaskan jadwal tetap.

Selain itu, keterbatasan anggaran negara menjadi ancaman nyata dalam memperluas jaringan dan memodernisasi armada. Pembangunan jalur ganda dan elektrifikasi rel memerlukan investasi besar yang tidak selalu bisa diandalkan dari dana APBN. Ancaman eksternal lainnya meliputi gangguan operasional akibat bencana alam seperti banjir dan longsor yang sering merusak infrastruktur rel. Di sisi ekonomi, perubahan harga energi dan inflasi juga menjadi tantangan karena dapat meningkatkan biaya operasional dan berdampak pada kebijakan tarif.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan bahwa PT KAI memiliki kekuatan yang signifikan dalam hal jaringan, dukungan kebijakan, dan efisiensi transportasi massal, tetapi masih menghadapi kelemahan struktural serta tantangan eksternal yang kompleks. Peluang utama terletak pada dukungan pemerintah dan kemajuan teknologi digital yang dapat mendukung transformasi perusahaan menuju transportasi publik yang berkelanjutan. Sebaliknya, ancaman utama berasal dari persaingan antar moda, keterbatasan fiskal, serta ketidakpastian di lingkungan eksternal. Analisis ini menjadi landasan penting bagi penyusunan strategi optimalisasi layanan transportasi publik PT KAI yang dapat menghadapi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang di era modern transportasi nasional.

### **Formulasi Strategi Pengembangan Layanan Transportasi Publik PT Kereta Api Indonesia (KAI)**

Hasil analisa SWOT yang telah dibahas sebelumnya menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) memiliki peluang besar untuk menguatkan posisinya sebagai penyedia layanan transportasi publik rel yang handal di Indonesia. Namun, untuk mencapai hal ini, perlu dirumuskan strategi yang dapat mengoptimalkan kekuatan serta peluang yang ada, sekaligus mengurangi kelemahan dan menghadapi ancaman dari luar.

Penentuan strategi dalam studi ini merujuk pada empat kombinasi utama dalam matriks SWOT, yaitu strategi Strength–Opportunity (SO), Weakness–Opportunity (WO), Strength–Threat (ST), dan Weakness–Threat (WT) (Rangkuti, 2016). Setiap strategi dirancang berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasional PT KAI, sehingga memberikan rekomendasi langkah strategis yang realistis dan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

Strategi SO (Strength–Opportunity) berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal PT KAI untuk meraih peluang eksternal. Salah satu implementasinya adalah mempercepat proses modernisasi infrastruktur kereta api melalui program revitalisasi armada dan elektrifikasi jalur utama di Pulau Jawa dan Sumatera. Dengan dukungan kebijakan pemerintah yang mendukung

transportasi berkelanjutan serta adanya dana investasi dari sektor publik dan swasta, PT KAI dapat memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, integrasi antara moda transportasi juga merupakan kesempatan besar untuk memperkuat sistem transportasi nasional. Kerja sama dengan penyedia layanan MRT, LRT, TransJakarta, dan BRT dapat menciptakan sistem transportasi yang terkoneksi, memudahkan masyarakat dalam berpindah moda tanpa kendala (Kementerian Perhubungan, 2021).

Strategi WO (Weakness–Opportunity) ditujukan untuk memanfaatkan peluang eksternal dalam mengatasi kelemahan internal. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah memperluas infrastruktur ke daerah-daerah di luar Pulau Jawa melalui model kerja sama pemerintah dan badan usaha (KPBU). Ini tidak hanya dapat mengurangi ketimpangan dalam akses transportasi antar daerah, tetapi juga memperkuat posisi PT KAI dalam mendukung konektivitas nasional. Selain itu, digitalisasi dan otomatisasi dalam sistem dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan pelayanan yang masih belum merata. Penerapan analisis big data dalam pengaturan jadwal dan kapasitas penumpang, misalnya, dapat membantu PT KAI menyesuaikan layanan sesuai kebutuhan pengguna secara waktu nyata (Irawati et al. , 2021).

Strategi ST (Strength–Threat) berorientasi pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menghadapi tantangan dari luar. PT KAI dapat memperkuat citra serta keunggulan kompetitifnya sebagai moda transportasi yang ramah lingkungan, efisien, dan aman dengan melaksanakan kampanye tentang transportasi hijau. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya menampilkan efisiensi biaya dan kapasitas angkut, tetapi juga menekankan kontribusi terhadap pengurangan emisi karbon (Handayani, 2022). Strategi lainnya adalah mengembangkan inovasi layanan berbasis teknologi seperti tiket tanpa kontak, sistem stasiun cerdas, dan pelacakan waktu nyata untuk bersaing dengan moda transportasi lain yang lebih fleksibel. Inovasi-inovasi ini mampu mempertahankan daya saing PT KAI di tengah pesatnya perkembangan transportasi berbasis aplikasi daring (Setiawan, 2021).

Terakhir, strategi WT (Kelemahan-Ancaman) bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal agar tidak semakin terpengaruh oleh ancaman dari luar. PT KAI perlu meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan keuangan agar tidak terlalu tergantung pada bantuan pemerintah. Mencari beragam sumber pendanaan melalui kemitraan investasi dengan BUMN lain atau sektor swasta bisa menjadi alternatif untuk memastikan keberlangsungan proyek pengembangan rel di berbagai daerah. Di sisi lain, peningkatan standar pelayanan minimum di semua tingkat layanan merupakan langkah krusial untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap layanan kereta api, terutama dalam menghadapi persaingan dengan moda transportasi lain yang menawarkan fleksibilitas yang lebih baik.

Dengan menjalankan keempat strategi tersebut secara terintegrasi, PT Kereta Api Indonesia dapat memaksimalkan potensi yang ada untuk menghadapi tantangan di era transportasi publik yang modern. Kombinasi antara pembaruan infrastruktur, digitalisasi layanan, pengintegrasian moda transportasi, dan peningkatan kualitas pelayanan akan menjadi faktor utama dalam keberhasilan PT KAI untuk tetap bersaing dan memperkuat posisinya sebagai fondasi transportasi publik nasional yang efisien, inklusif, dan berkelanjutan.

### **Strategi Optimalisasi Layanan Berdasarkan SWOT**

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), strategi untuk mengoptimalkan layanan dapat dirumuskan dengan mempertimbangkan kombinasi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan menggunakan pendekatan SWOT, strategi tersebut dirancang untuk membantu PT KAI dalam meningkatkan daya saing, memperkuat posisinya sebagai penyedia layanan publik yang berbasis rel, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan transportasi yang semakin rumit (Rangkuti, 2016).

Dalam kerangka strategi Strength–Opportunity (SO), PT KAI harus memanfaatkan semua kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil peluang eksternal yang tersedia. Salah satu langkah penting yang bisa diambil adalah mempercepat proses modernisasi infrastruktur dan sarana perkeretaapian dengan elektrifikasi jalur utama serta memperbarui armada di wilayah Jawa dan Sumatera. Tindakan ini dapat meningkatkan kapasitas angkut, efisiensi operasional, serta kenyamanan penumpang (Kementerian Perhubungan, 2021). Selain itu, penguatan integrasi antar moda transportasi menjadi sangat penting dalam menciptakan sistem transportasi nasional yang efektif. Kerja sama dengan penyedia layanan MRT, LRT, BRT, dan transportasi daring akan memastikan adanya konektivitas antarkota yang lancar dan mudah diakses oleh masyarakat kota. Di sisi lain, PT KAI juga dapat mengeksplorasi sektor pariwisata dengan menyediakan layanan kereta wisata tematik, mengingat meningkatnya minat masyarakat untuk melakukan perjalanan domestik setelah pandemi (Handayani, 2022).

Sementara itu, strategi Weakness–Opportunity (WO) berfokus pada pengurangan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di luar. Salah satu langkah konkret yang dapat diambil adalah memperluas jaringan rel di luar Pulau Jawa dengan menjalin kemitraan dengan pemerintah dan sektor swasta (Public–Private Partnership atau KPBU). Strategi ini sangat penting untuk mendukung konektivitas regional dan mengurangi ketimpangan dalam akses transportasi nasional (Kurniawan and Prasetyo, 2020). Selain itu, peningkatan kemampuan sumber daya manusia dan penyempurnaan manajemen harus dilakukan untuk menciptakan sistem operasional yang lebih efisien dan responsif. Transformasi digital juga bisa menjadi bagian penting dalam strategi ini, seperti penerapan analitik big data untuk pengelolaan jadwal, penentuan tarif yang fleksibel, dan pemantauan secara real-time terhadap kondisi operasional (Irawati et al. , 2021).

Selanjutnya, strategi Strength–Threat (ST) difokuskan untuk mengantisipasi ancaman dari luar dengan memanfaatkan kekuatan internal yang ada. PT KAI dapat menguatkan citranya sebagai penyedia transportasi publik yang ramah lingkungan dengan menerapkan prinsip kereta api hijau yang menitikberatkan pada efisiensi energi dan pengurangan emisi karbon (Handayani, 2022). Tindakan ini tidak hanya memperkuat posisi perusahaan sebagai moda transportasi yang berkelanjutan, tetapi juga memberikan nilai lebih di tengah meningkatnya kesadaran publik mengenai isu-isu lingkungan. Selain itu, PT KAI harus terus melakukan inovasi dengan mengembangkan sistem tiket pintar, pembayaran tanpa kontak, dan pelacakan secara real-time untuk tetap bersaing dengan layanan transportasi daring dan maskapai berbiaya rendah yang menawarkan fleksibilitas tinggi (Setiawan, 2021).

Sementara itu, strategi Weakness–Threat (WT) bertujuan untuk melindungi kelemahan internal agar tidak semakin parah akibat ancaman dari luar. PT KAI perlu mengurangi ketergantungan pada subsidi pemerintah (Public Service Obligation) dengan memperkuat bisnis komersial dan mendiversifikasi sumber pendapatan. Kerja sama dengan BUMN lain atau investor swasta dapat menjadi alternatif untuk mendanai pembangunan infrastruktur baru dan modernisasi armada (Kurniawan and Prasetyo, 2020). Dalam hal layanan, penerapan standar pelayanan minimum di semua kelas harus diperketat untuk menciptakan konsistensi dalam kualitas serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Budiarto, Priyanto, and Muthohar, 2019). Selain itu, upaya efisiensi keuangan harus diambil untuk menghadapi kemungkinan fluktuasi biaya operasional akibat inflasi atau kenaikan harga energi.

Secara keseluruhan, hasil dari formulasi ini menunjukkan bahwa strategi optimalisasi layanan PT KAI perlu memfokuskan pada tiga aspek utama: pertama, meningkatkan modernisasi dan digitalisasi layanan untuk mendukung efisiensi dan kenyamanan bagi pelanggan; kedua, memperluas integrasi antara moda transportasi dan jaringan kereta api nasional agar layanan transportasi lebih merata dan inklusif; dan ketiga, meningkatkan tata kelola, profesionalisme sumber daya manusia, serta standar pelayanan minimum untuk mempertahankan kepercayaan publik dan daya saing di tengah perubahan perilaku konsumen.

Dengan penerapan strategi berbasis analisis SWOT ini, PT KAI diharapkan dapat menjadi pilar transportasi publik nasional yang kompetitif, ramah lingkungan, dan berkelanjutan.

### **Dampak Strategi terhadap Efisiensi Operasional PT Kereta Api Indonesia (KAI)**

Strategi untuk meningkatkan layanan yang diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) sangat penting dalam memperbaiki efisiensi operasional dan daya saing perusahaan sebagai penyedia transportasi umum berbasis kereta. Pelaksanaan berbagai inisiatif strategis seperti digitalisasi dalam layanan, pembaruan armada, perbaikan manajemen operasional, serta pengoptimalan sumber daya manusia telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik dari segi efisiensi biaya, ketepatan waktu, maupun peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan.

Digitalisasi menjadi salah satu faktor utama dalam peningkatan efisiensi operasional PT KAI. Dengan adanya aplikasi KAI Access, pelanggan kini dapat menjalani seluruh proses layanan secara mandiri—mulai dari pemesanan tiket, perubahan jadwal, hingga pembatalan—tanpa perlu datang ke loket fisik. Perubahan ini tidak hanya menghemat waktu bagi pelanggan, tetapi juga memangkas biaya administrasi dan operasional bagi perusahaan (PT Kereta Api Indonesia, 2023). Berdasarkan penelitian Kusnadi dan Wahyudi (2022), digitalisasi dalam sistem layanan transportasi umum dapat mengurangi biaya operasional hingga 25% dengan menurunkan ketergantungan pada transaksi manual dan meningkatkan akurasi data pelanggan. Efisiensi ini juga mempercepat proses pelayanan dan mengurangi antrean di stasiun, sehingga memperlancar alur penumpang dan meningkatkan kepuasan pengguna.

Lebih lanjut, PT KAI menggabungkan sistem tiket elektronik dengan cara pembayaran digital seperti QRIS dan e-wallet. Inisiatif ini mempercepat proses transaksi dan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia dalam pengelolaan keuangan harian. Perubahan menuju masyarakat tanpa uang tunai ini menunjukkan komitmen nyata PT KAI dalam mendukung sistem keuangan digital nasional yang inklusif dan efisien (Kementerian Perhubungan, 2022). Berdasarkan informasi dari Laporan Tahunan PT KAI (2023), jumlah transaksi digital naik mencapai 68% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yang menandakan sukses perusahaan dalam mengajak pelanggan berpindah ke platform daring yang lebih cepat dan lebih hemat biaya.

Selain digitalisasi, rencana modernisasi armada serta pemeliharaan berbasis teknologi juga memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi operasi. PT KAI melakukan penggantian lokomotif dan kereta penumpang untuk menekan biaya perawatan di masa mendatang serta meningkatkan keandalan layanan. Program perawatan prediktif yang menggunakan teknologi Internet of Things (IoT) memungkinkan deteksi awal potensi kerusakan komponen sebelum menyebabkan gangguan perjalanan (Setiawan, 2021). Metode ini terbukti dapat mengurangi waktu perawatan hingga 15% dan meningkatkan tingkat ketepatan waktu kereta di atas 96% pada tahun 2023 (PT Kereta Api Indonesia, 2023). Hal ini sejalan dengan prinsip lean management yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2017), yang menyatakan bahwa menghilangkan pemborosan dalam proses operasi tanpa mengorbankan nilai bagi pelanggan adalah inti dari efisiensi organisasi layanan.

Strategi optimalisasi juga mencakup peningkatan pengelolaan dan manajemen logistik yang lebih terkoordinasi. Sistem manajemen jadwal perjalanan yang berbasis data real-time memungkinkan PT KAI melakukan pengaturan lintasan dengan lebih baik, terutama pada rute padat seperti Jakarta–Bandung dan Surabaya–Malang. Melalui integrasi sistem kontrol lalu lintas berbasis komputer (CTC), perusahaan dapat mengatur frekuensi perjalanan dengan lebih akurat dan meminimalkan waktu tunggu antar kereta (Arifin, 2023). Efisiensi ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan kapasitas angkut penumpang setiap harinya serta pengurangan konsumsi bahan bakar akibat pengurangan waktu berhenti yang tidak perlu.

Peningkatan efektivitas operasional tidak bisa dipisahkan dari pendekatan pengembangan sumber daya manusia. PT KAI secara rutin mengadakan pelatihan digital untuk karyawan di tingkat operasional dan manajerial guna memastikan mereka bisa beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Menurut Robbins dan Coulter (2020), kemampuan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan keterampilan karyawannya adalah faktor penting untuk tetap unggul secara operasional di tengah lingkungan bisnis yang selalu berubah. Melalui sistem penilaian kinerja yang berbasis teknologi, PT KAI dapat memantau produktivitas karyawan secara langsung, meningkatkan tanggung jawab, serta mengurangi pemborosan waktu kerja yang tidak produktif.

Dari segi kuantitatif, penerapan strategi optimalisasi menunjukkan hasil yang positif terhadap ukuran efisiensi perusahaan. Berdasarkan informasi dari PT KAI (2023), tingkat keterlambatan perjalanan berkurang sebesar 18% jika dibandingkan dengan dua tahun lalu, sementara pemanfaatan armada meningkat hingga 12%. Rasio efisiensi konsumsi bahan bakar per perjalanan juga menurun sebesar 10%, menunjukkan adanya peningkatan dalam produktivitas energi dan pengelolaan operasi yang lebih efisien biaya. Selain itu, jumlah pelanggan bertambah lebih dari 20% jika dibandingkan dengan waktu sebelum pandemi, yang menunjukkan bahwa efisiensi yang lebih baik berdampak langsung pada kepercayaan masyarakat terhadap layanan kereta api.

Namun demikian, penting untuk diingat bahwa pengoptimalan efisiensi tidak hanya diukur dari pengurangan biaya, tetapi juga dari peningkatan kualitas layanan secara keseluruhan. Berdasarkan teori Total Quality Management (TQM), efisiensi yang berkelanjutan dapat tercapai jika perusahaan mampu menyeimbangkan produktivitas dan kepuasan pelanggan (Goetsch dan Davis, 2014). Dalam konteks PT KAI, efisiensi operasional yang diraih melalui proses digitalisasi dan otomatisasi harus tetap memperhatikan kenyamanan, keamanan, serta pengalaman pelanggan. Beberapa survei menunjukkan bahwa meskipun layanan digital mengalami peningkatan, ada segmen tertentu dari masyarakat yang masih memerlukan pendampingan langsung, terutama untuk penumpang lansia atau mereka yang berada di daerah terpencil (Utomo dan Sari, 2022).

Dari sisi sosial dan ekonomi, peningkatan kinerja operasional PT KAI juga membantu memperluas akses transportasi umum yang lebih terjangkau bagi masyarakat. Penghematan dalam biaya operasional memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan tarif pada rute-rute dengan ekonomi tanpa merugikan kualitas layanan. Ini membantu meningkatkan mobilitas tenaga kerja dan perdagangan antar wilayah, yang pada akhirnya memberikan efek positif bagi pertumbuhan ekonomi daerah (Kementerian Perhubungan, 2022). Dengan semakin baiknya sistem operasional, PT KAI juga mendorong masyarakat untuk beralih dari kendaraan pribadi ke transportasi umum, sehingga membantu mengurangi kemacetan dan pencemaran udara di kota-kota.

Secara keseluruhan, strategi pengoptimalan layanan yang diterapkan PT KAI telah membuktikan hasil yang signifikan dalam peningkatan kinerja operasional yang berdampak luas. Melalui penggunaan teknologi digital, modernisasi, dan penguatan manajemen berbasis data, perusahaan berhasil menciptakan sistem transportasi umum yang lebih handal, cepat, dan efisien. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa pendekatan strategis yang berfokus pada inovasi tidak hanya meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi transformasi transportasi umum yang berkelanjutan di Indonesia.

### **Peran Manajemen Risiko dalam Mendukung Strategi Optimalisasi Layanan PT Kereta Api Indonesia (KAI)**

Analisis SWOT tidak hanya memberikan bantuan dalam mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi oleh PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), tetapi juga memainkan peran kunci dalam manajemen risiko strategis. Setiap elemen yang

diidentifikasi melalui analisis SWOT bisa dianggap sebagai potensi risiko yang perlu ditangani agar strategi optimalisasi layanan dapat berlangsung secara berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko yang efisien menjadi elemen penting untuk menjaga kinerja operasional, kepercayaan masyarakat, serta keberlanjutan layanan transportasi berbasis rel (Irawati et al. , 2021).

Dalam konteks PT KAI, terdapat beberapa jenis risiko utama yang relevan dengan hasil analisis SWOT, yaitu risiko operasional, finansial, reputasi, teknologi, dan strategis. Risiko operasional muncul dari kemungkinan gangguan dalam kegiatan transportasi seperti keterlambatan perjalanan, kecelakaan, masalah sinyal, hingga kerusakan infrastruktur. Ini sesuai dengan kelemahan internal PT KAI yang masih menghadapi masalah dengan keterbatasan infrastruktur dan kompleksitas operasional di berbagai wilayah (Kurniawan dan Prasetyo, 2020). Untuk mengurangi risiko ini, langkah mitigasi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan sistem keselamatan, melakukan perawatan secara rutin pada sarana-prasarana, serta menerapkan teknologi pemeliharaan prediktif untuk meminimalisir kerusakan mendadak.

Risiko finansial terkait dengan ketergantungan PT KAI pada subsidi Public Service Obligation (PSO) dan perubahan harga energi serta inflasi yang memengaruhi biaya operasional. Risiko ini berkaitan langsung dengan ancaman eksternal dalam analisis SWOT, yaitu keterbatasan anggaran pemerintah dan naiknya biaya produksi (Setiawan, 2021). Strategi untuk mitigasi mencakup diversifikasi sumber pendanaan melalui kerjasama investasi dengan BUMN lain atau sektor swasta, serta penerapan efisiensi energi dalam sistem operasional.

Selanjutnya, risiko reputasi timbul akibat cara pandang publik terhadap kualitas layanan yang tidak konsisten di semua kelas kereta. Jika hal ini tidak ditangani dengan baik, maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap PT KAI dapat menurun. Berdasarkan hasil analisis SWOT, kelemahan dalam pelayanan bisa diatasi melalui peningkatan standar minimum pelayanan, pelaksanaan pengawasan kualitas kebersihan dan kenyamanan, serta penyediaan layanan pelanggan berbasis digital untuk mempercepat tanggapan terhadap keluhan (Budiarto, Priyanto, dan Muthohar, 2019).

Risiko teknologi menjadi tantangan baru seiring dengan proses digitalisasi layanan dan sistem informasi transportasi. Ketergantungan pada sistem digital menciptakan potensi risiko keamanan siber dan gangguan sistem, yang dapat memengaruhi operasional secara keseluruhan (Handayani, 2022). Untuk menghadapi hal ini, PT KAI perlu memperkuat infrastruktur keamanan data, melakukan pembaruan sistem secara teratur, serta mengimplementasikan rencana pemulihan bencana untuk menjaga kelangsungan layanan jika terjadi masalah teknologi.

Terakhir, risiko strategis mencakup ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dengan perubahan kebijakan pemerintah atau kondisi pasar. Misalnya, keterlambatan dalam beradaptasi dengan tren transportasi yang ramah lingkungan atau integrasi antar moda dapat menghalangi keberlanjutan strategi jangka panjang (Kementerian Perhubungan, 2021). Untuk meminimalisir risiko ini, PT KAI perlu meningkatkan koordinasi antar lembaga, memperkuat tata kelola perusahaan, serta melakukan evaluasi strategi secara berkala berdasarkan hasil pemantauan SWOT yang diperbarui.

Secara keseluruhan, penggabungan antara analisis SWOT dan manajemen risiko memberikan kerangka strategis yang menyeluruh bagi PT KAI dalam mengoptimalkan layanannya. Analisis SWOT berfungsi sebagai dasar untuk mengidentifikasi risiko dan peluang, sementara manajemen risiko memastikan bahwa setiap strategi yang ditetapkan memiliki mekanisme perlindungan terhadap potensi gangguan operasional, finansial, atau reputasi. Dengan penerapan manajemen risiko yang tepat, PT KAI dapat mempertahankan stabilitas operasional, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan memastikan keberlanjutan layanan transportasi publik di Indonesia.



### **Implikasi Strategi Optimalisasi Layanan PT KAI bagi Efisiensi dan Keberlanjutan Transportasi Publik Nasional**

Penerapan strategi peningkatan layanan oleh PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) tidak hanya memengaruhi kinerja internal perusahaan, tetapi juga memberikan dampak yang signifikan terhadap sistem transportasi publik di Indonesia secara keseluruhan. Sebagai penyedia layanan transportasi massa berbasis rel, posisi PT KAI sangat vital dalam meningkatkan efisiensi, mengurangi ketergantungan pada kendaraan pribadi, dan mendukung penciptaan jaringan transportasi yang berkelanjutan (Nasution, 2019).

Peningkatan layanan yang berfokus pada modernisasi fasilitas, digitalisasi pelayanan, dan integrasi antar moda memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan efisiensi transportasi nasional. Pembaruan armada dan peningkatan kapasitas jalur ganda dapat meningkatkan jumlah penumpang dan barang yang diangkut, serta menurunkan biaya logistik secara keseluruhan. Digitalisasi layanan juga memudahkan akses publik terhadap transportasi yang cepat dan terjangkau, sehingga mendorong masyarakat untuk beralih dari kendaraan pribadi ke moda transportasi massal (Irawati et al. , 2021).

Selain itu, peningkatan layanan PT KAI juga mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan. Transportasi berbasis rel dikenal lebih ramah lingkungan karena menghasilkan emisi karbon yang lebih rendah dibandingkan dengan moda transportasi di jalan raya (Handayani, 2022). Dengan memperluas jaringan rel di luar Pulau Jawa dan meningkatkan keterhubungan antar moda, PT KAI berpotensi untuk mengurangi kemacetan lalu lintas di daerah perkotaan serta menurunkan tingkat pencemaran udara.

Dari aspek sosial ekonomi, peningkatan layanan PT KAI juga berperan dalam memperkuat konektivitas antar wilayah dan pemerataan pembangunan di seluruh negeri. Pengembangan jaringan rel di area-area baru, terutama di luar Jawa, memiliki potensi untuk membuka akses ekonomi yang baru, memperlancar distribusi barang, serta menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat setempat (Kementerian Perhubungan, 2021). Oleh karena itu, optimalisasi layanan PT KAI tidak hanya berpengaruh pada peningkatan efisiensi operasional perusahaan, tetapi juga menjadi elemen penting dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan dan penguatan integrasi wilayah di Indonesia.

Oleh karena itu, peningkatan layanan yang dilakukan oleh PT KAI bukan hanya langkah devisi untuk memperkuat kompetitif perusahaan, tetapi juga memberi sumbangsih langsung pada efisiensi sistem transportasi nasional secara keseluruhan. Keberhasilan dalam penerapan strategi ini akan mempercepat pencapaian tujuan pembangunan transportasi berkelanjutan yang ditetapkan pemerintah, yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, yang menekankan pentingnya pengintegrasian moda transportasi dan pengurangan emisi karbon (Kementerian Perhubungan, 2021).

Secara keseluruhan, peningkatan efisiensi transportasi publik oleh PT KAI akan membawa dampak ekonomi berupa penghematan biaya logistik nasional, peningkatan produktivitas masyarakat, serta penciptaan mobilitas yang inklusif. Dalam aspek sosial, tersedianya layanan kereta api yang lebih terjangkau, nyaman, dan mudah dijangkau akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, terutama untuk kelompok berpendapatan menengah ke bawah yang bergantung pada transportasi publik (Arifin, 2022). Selain itu, peningkatan kualitas pelayanan dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap transportasi massal dan mengubah perilaku masyarakat untuk lebih memilih moda transportasi yang ramah lingkungan.

Selanjutnya, dari sudut pandang lingkungan, penerapan strategi transportasi berkelanjutan yang diterapkan oleh PT KAI sejalan dengan agenda global untuk mengurangi emisi karbon dalam sektor transportasi. Berdasarkan World Bank (2020), peralihan dari

penggunaan kendaraan pribadi ke transportasi massal berbasis rel dapat mengurangi emisi hingga 30% per penumpang per kilometer. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan layanan PT KAI akan turut berkontribusi pada upaya mitigasi perubahan iklim serta mendukung target Net Zero Emission Indonesia pada tahun 2060.

Dengan menggabungkan semua elemen efisiensi, keberlanjutan, dan inklusivitas, strategi peningkatan layanan PT KAI dapat menjadi contoh pengelolaan transportasi publik yang efektif di Indonesia. Diharapkan strategi ini mampu memperkuat posisi PT KAI sebagai pilar utama dalam sistem transportasi nasional yang tidak hanya fokus pada profit bisnis, tetapi juga berorientasi pada pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

### **Rekomendasi Strategis bagi Penguatan Layanan PT Kereta Api Indonesia (KAI)**

Sebagai operator transportasi publik terbesar di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) harus terus memperbaiki layanan dan strategi operasionalnya agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan layanan PT KAI, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Rekomendasi tersebut berfokus pada empat aspek utama, yaitu digitalisasi berkelanjutan, peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional berbasis teknologi, serta kolaborasi dan keberlanjutan bisnis.

Pertama, penguatan transformasi digital harus menjadi prioritas utama dalam pengembangan layanan PT KAI. Meskipun digitalisasi melalui KAI Access dan sistem tiket elektronik telah memperbaiki efisiensi, langkah selanjutnya adalah integrasi data antar layanan dengan mengimplementasikan big data analytics dan kecerdasan buatan (AI). Menurut Laudon dan Laudon (2020), penggunaan data dalam pengambilan keputusan operasional dapat meningkatkan akurasi prediksi permintaan dan mengoptimalkan penjadwalan perjalanan secara real time. Dengan menerapkan sistem analitik prediktif, PT KAI bisa memprediksi tren permintaan berdasarkan musim, hari libur, dan cuaca, sehingga pengelolaan armada menjadi lebih responsif dan efisien. Selain itu, peningkatan keamanan siber juga harus menjadi perhatian penting seiring dengan bertambahnya transaksi digital dari pelanggan. Sistem keamanan data yang menggunakan enkripsi end-to-end dan otentikasi dua faktor dapat mengurangi risiko kebocoran informasi pelanggan (Setiawan, 2023).

Kedua, peningkatan pengalaman pelanggan harus dilakukan secara menyeluruh, mencakup kenyamanan fisik, pelayanan digital, dan kecepatan respon terhadap keluhan. Dalam sektor transportasi publik, kualitas layanan merupakan indikator utama yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1988). PT KAI bisa memperkuat sistem umpan balik pelanggan dengan memanfaatkan Customer Relationship Management (CRM) yang terintegrasi antara saluran digital dan layanan di stasiun. Melalui analisis data mengenai keluhan dan ulasan pelanggan, perusahaan dapat dengan cepat menemukan area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, pengembangan kualitas sumber daya manusia juga sangat penting, khususnya untuk petugas yang berinteraksi langsung dengan penumpang. Program pelatihan yang fokus pada keunggulan layanan dan komunikasi efektif akan meningkatkan profesionalisme, empati, dan kecepatan layanan di lapangan (Robbins dan Coulter, 2020).

Ketiga, peningkatan efisiensi operasional melalui teknologi cerdas menjadi fokus strategis yang perlu dieksplorasi lebih dalam. PT KAI dapat memperluas penggunaan sistem pemeliharaan prediktif berbasis Internet of Things (IoT) yang telah diterapkan pada lokomotif. Teknologi ini bisa diterapkan juga pada pemeliharaan rel, sinyal, dan infrastruktur stasiun, sehingga potensi gangguan operasional dapat ditekan sejak awal. Heizer dan Render (2017) menegaskan bahwa efisiensi dalam sistem transportasi sangat tergantung pada kemampuan

organisasi dalam meminimalkan pemborosan tanpa mengurangi nilai yang dirasakan oleh pelanggan. Selain itu, PT KAI perlu memanfaatkan sistem penjadwalan cerdas untuk mengatur rotasi armada dan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi waktu dan biaya, tetapi juga meningkatkan ketepatan waktu keberangkatan serta produktivitas tenaga kerja.

Keempat, penguatan kerja sama dan keberlanjutan bisnis menjadi dasar yang penting untuk PT KAI dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan cuaca. Dalam konteks transportasi ramah lingkungan, PT KAI perlu memperbesar penggunaan energi terbarukan, seperti lokomotif biodiesel atau listrik, dan juga mengoptimalkan efisiensi energi di stasiun-stasiun. Menurut laporan United Nations Environment Programme (2022), industri transportasi menyumbang cukup besar terhadap emisi karbon global, sehingga adopsi transportasi hijau menjadi langkah strategis yang penting untuk mendukung pembangunan berkelanjutan. Di samping itu, kolaborasi dengan pemerintah daerah serta perusahaan transportasi lain seperti DAMRI, TransJakarta, dan MRT dapat memperkuat integrasi antar moda. Dengan terjalannya konektivitas yang baik, pengalaman perjalanan pelanggan akan menjadi lebih efisien dan komprehensif (Kementerian Perhubungan, 2023).

Selain empat rekomendasi utama itu, PT KAI juga harus memperkuat inovasi berkelanjutan melalui Corporate Innovation Unit yang fokus pada pengembangan ide-ide baru yang mengacu pada kebutuhan pelanggan dan efisiensi proses. Unit ini bisa berfungsi untuk menguji program percontohan seperti sistem tiket fleksibel, kursi dinamis sesuai permintaan, dan program loyalitas digital bagi pelanggan. Inovasi semacam ini tidak hanya meningkatkan daya saing PT KAI, melainkan juga memperkuat citra perusahaan sebagai pionir dalam transportasi publik modern di Indonesia.

Dalam hal tata kelola, penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang konsisten tetap menjadi syarat penting untuk keberhasilan strategi peningkatan layanan. Transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme di setiap proses bisnis akan memperkuat kepercayaan publik terhadap perusahaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). PT KAI juga dapat memanfaatkan platform digital untuk meningkatkan partisipasi publik, seperti dengan menyediakan saluran pelaporan online yang mudah diakses oleh pelanggan untuk memberikan masukan terhadap kebijakan layanan.

Secara keseluruhan, saran strategis ini menekankan pentingnya mencapai keseimbangan antara inovasi teknologi, efektivitas operasi, mutu layanan, dan keberlanjutan lingkungan. Perubahan yang dilakukan tidak hanya fokus pada peningkatan produktivitas internal, tetapi juga pada penciptaan nilai lebih untuk masyarakat umum. Dengan rencana strategis yang terstruktur dan konsisten, PT Kereta Api Indonesia dapat memperkuat posisinya sebagai penyedia layanan transportasi umum yang modern, inklusif, dan kompetitif, sambil turut berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan di tingkat nasional.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan layanan PT Kereta Api Indonesia (KAI), perlu diterapkan strategi yang didasarkan pada analisis SWOT. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan internal seperti kapasitas angkut yang besar, dukungan dari pemerintah, dan penggunaan digitalisasi dalam layanan. Di sisi lain, kelemahan seperti minimnya infrastruktur dan ketergantungan pada subsidi bisa diatasi dengan mengembangkan jaringan di luar Pulau Jawa dan menjalin kerja sama dengan sektor swasta. Ada juga kesempatan besar yang muncul dari transformasi digital serta pengintegrasian berbagai moda transportasi untuk mendukung konektivitas di tingkat nasional. Namun, tantangan berupa persaingan dengan layanan transportasi berbasis daring dan tekanan dari ekonomi global harus dihadapi dengan inovasi yang berkelanjutan serta peningkatan citra sebagai moda transportasi

yang ramah lingkungan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi inovasi teknologi, manajemen yang strategis, dan tata kelola yang baik merupakan faktor kunci bagi KAI dalam memperkuat daya saing serta meningkatkan kualitas layanan transportasi publik di Indonesia.

## SARAN

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengevaluasi secara mendalam sejauh mana strategi yang ditemukan melalui analisis SWOT memberikan hasil terhadap peningkatan kinerja operasional dan kepuasan pelanggan PT KAI. Studi empiris yang melibatkan data dari lapangan serta sudut pandang pengguna dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang efek dari kebijakan dan inovasi layanan. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dianjurkan untuk menyelidiki perpaduan antara sistem transportasi berbasis rel dan moda transportasi digital, sehingga strategi pengembangan KAI dapat selaras dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan mobilitas masyarakat di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. (2022). Kontribusi transportasi berbasis rel terhadap pembangunan ekonomi wilayah. *Jurnal Transportasi Indonesia*, 6(1), 45–58.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Transportasi 2023*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
- Budiarto, R., Priyanto, A., & Muthohar, I. (2019). Evaluasi tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan kereta api ekonomi di Indonesia. *Jurnal Transportasi Indonesia*, 21(2), 101–113.
- Darmayati, D. (2022). Studi kasus pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 45–57. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muttaqien. <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/download/716/544>
- Detik Finance. (2024, Juni 12). *Jalur kereta aktif cuma ada di 3 pulau, total panjang 6.880 km*. Detik.com. <https://finance.detik.com/infrastruktur/d-7478614/jalur-kereta-aktif-cuma-ada-di-3-pulau-total-panjang-6-880-km>
- Febriyadi, F., Sari, N., & Putri, A. A. (2022). Evaluasi peningkatan pelayanan kereta api di Stasiun Tanjung Karang menggunakan metode evaluasi dan analisis SWOT. *Jurnal Politeknik Negeri Lhokseumawe*, 6(1), 55–66.
- GoodStats. (2025, April 10). *Jumlah penumpang kereta api capai 40 juta pada Maret 2025*. GoodStats.id. <https://data.goodstats.id/statistic/jumlah-penumpang-kereta-api-capai-40-juta-pada-maret-2025-liZla>
- Handayani, R. (2022). Inovasi layanan transportasi publik di era digital. *Jurnal Transportasi dan Kebijakan*, 9(2), 115–128.
- Hasibuan, H. S., & Mulyani, S. (2022). Transit-oriented development: Towards achieving sustainable transport and urban development in Jakarta Metropolitan, Indonesia. *Sustainability*, 14(9), 5244. <https://doi.org/10.3390/su14095244>
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12th ed.). Pearson Education.
- Irawati, D., Triadinda, D., & Yani, D. (2021). Analisis SWOT strategi peningkatan pelayanan transportasi PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 12(3), 233–240.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2021). *Laporan kinerja BUMN 2020/2021*. Jakarta: Kementerian BUMN. <https://bumn.go.id>
- Kementerian BUMN. (2021). *Profil BUMN sektor transportasi*. Jakarta: Kementerian Badan

- Usaha Milik Negara Republik Indonesia.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2021). *Rencana strategis sektor transportasi darat 2020–2024*. Jakarta: Kementerian Perhubungan. <https://hubdat.dephub.go.id>
- Kementerian Perhubungan RI. (2021). *Laporan tahunan transportasi nasional 2021*. Jakarta: Kemenhub.
- Kementerian Perhubungan. (2021). *Rencana Induk Perkeretaapian Nasional (RIPNas) 2020–2035*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perkeretaapian, Kemenhub RI.
- Kementerian Perhubungan. (2023). *Laporan Strategi Peningkatan Konektivitas Transportasi Nasional 2023*. Jakarta: Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- Kurniawan, A., & Prasetyo, B. (2020). Analisis hambatan internal dalam pengelolaan operasional PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi*, 7(1), 33–45.
- Kusnadi, R., & Wahyudi, T. (2022). Transformasi digital dalam meningkatkan efisiensi operasional transportasi publik. *Jurnal Manajemen Transportasi Indonesia*, 19(2), 87–99.