



Analisis Strategi Bisnis PT KAI (Persero) dalam Menghadapi Disrupsi Transportasi dan Mendorong Pertumbuhan Berkelanjutan

Aditya Sura Pratama*

Magister Manajemen, Universitas Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: s134124038@student.ubaya.ac.id

Abstract. PT Kereta Api Indonesia (Persero) as the largest mass transportation provider in Indonesia faces significant challenges from transportation disruptions and the need for sustainable growth. This research aims to evaluate PT KAI's competitive position in the context of transportation disruptions (ride-hailing, digital logistics) and formulate sustainable strategies to maintain market dominance while increasing profitability. This research uses a qualitative approach with strategic management analysis methods including PESTLE analysis, Porter's Five Forces, Industry Analysis, and SWOT/TOWS Matrix, supported by internal and external factor evaluation (IFE and EFE) matrices. The analysis results show that PT KAI has a strong internal position (IFE score 2.80) and is quite adaptive in responding to the external environment (EFE score 2.60). The SPACE Matrix analysis places PT KAI in the conservative quadrant, while the BCG Matrix identifies KAI Commuter and Whoosh High-Speed Train as Stars, long-distance commercial trains and KAI Wisata as Cash Cows, KAI Logistik and KAI Bandara as Question Marks, and subsidized local trains in quiet routes as Dogs. The IE Matrix positions PT KAI in Quadrant V (Hold and Maintain). The QSPM analysis recommends Product Development as the main strategy (TAS score 6.49) compared to Market Penetration (TAS 5.59). The main recommendation is to develop integrated logistics corridors, digital services innovation, and infrastructure revitalization through government-private partnerships (PPP), as well as strengthening operational efficiency to reduce dependence on government subsidies.

Keywords: Competitive Strategy; PT KAI; Strategic Management; Sustainable Transportation; Transportation Disruption.

Abstrak. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan penyedia layanan transportasi massal terbesar di Indonesia menghadapi tantangan dari disrupsi transportasi dan kebutuhan pertumbuhan berkelanjutan. Artikel ini bertujuan untuk mengevaluasi posisi kompetitif PT. KAI (Persero) dalam konteks disrupsi transportasi dan merumuskan strategi berkelanjutan untuk mempertahankan dominasi pasar sekaligus untuk meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis manajemen strategis meliputi Analisis PESTLE, Porter's Five Forces, Analisis Industri, dan Matriks SWOT/TOWS, didukung dengan matriks evaluasi faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE). Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. KAI (Persero) memiliki posisi internal yang kuat (skor IFE 2.80) dan cukup adaptif dalam merespons lingkungan eksternal (Skor EFE 2.60). Analisis Matriks SPACE menempatkan PT. KAI (Persero) pada kuadran konservatif, sementara Matriks BCG mengidentifikasi KAI Commuter dan Kereta Cepat Whoosh sebagai Stars, KA Jarak Jauh Komersial dan KAI Wisata sebagai Cash Cows. KAI Logistik dan KA Bandara sebagai Question Marks, serta KA Lokal bersubsidi jalur sepi sebagai Dogs. Matriks IE memposisikan PT KAI pada Kuadran V (Hold and Maintain). Analisis QSPM merekomendasikan Product Development sebagai strategi utama (Skor TAS 6.49) dibandingkan Market Penetration (TAS 5.59). Rekomendasi utama adalah pengembangan koridor logistik terintegrasi, inovasi layanan digital, dan revitalisasi infrastruktur melalui kerja sama pemerintah dan swasta (PPP), serta penguatan efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada subsidi pemerintah.

Kata kunci: Disrupsi Transportasi; Manajemen Strategis; PT KAI; Strategi Bersaing; Transportasi Berkelanjutan.

1. LATAR BELAKANG

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan sebagai penyedia layanan transportasi massal terbesar di Indonesia. Perusahaan ini tidak hanya bertanggungjawab atas mobilitas penumpang, tetapi juga menjadi tulang punggung logistik nasional, khususnya dalam distribusi komoditas seperti batubara, semen, dan

minyak (Aditya et al., 2025). Berdasarkan Laporan Tahunan 2023, PT. KAI (Persero) mencatat kinerja yang mengesankan dengan pertumbuhan pendapatan sebesar 37,25% (Rp35,1 triliun) dan peningkatan volume penumpang 36,7% (388,7 juta orang) dibandingkan tahun sebelumnya. Pencapaian ini menegaskan posisi PT. KAI (Persero) sebagai salah satu perusahaan transportasi paling vital di Indonesia.

Laporan keuangan interim per Juni 2024 menunjukkan kinerja yang beragam, pendapatan tumbuh 32% (YoY) menjadi Rp 16,58 triliun, didorong oleh pemulihan sektor transportasi pasca-pandemi. Beban keuangan yang tinggi (1,24 triliun) dan utang jangka panjang sebesar Rp 43,59 triliun mencerminkan risiko likuiditas dan solvabilitas yang perlu dikelola (Laporan Keuangan PT KAI, 2024). Disisi lain, disrupsi transportasi yang ditandai dengan maraknya layanan *ride-hailing*, logistik digital, dan moda transportasi alternatif lainnya menekan posisi kompetitif PT. KAI (Persero).

Artikel atau penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perusahaan plat merah di sektor transportasi menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan peran pelayanan publik dengan tuntutan profitabilitas (Bappenas, 2023). Studi tentang transformasi BUMN transportasi di Indonesia mengidentifikasi bahwa digitalisasi dan diversifikasi layanan menjadi kunci keberhasilan (McKinsey & Company, 2022). Namun, penelitian spesifik tentang strategi PT. KAI (Persero) dalam menghadapi disrupsi transportasi masih terbatas.

Gap analysis terletak pada belum adanya analisis komprehensif yang mengintegrasikan evaluasi posisi kompetitif PT. KAI (Persero) dengan perumusan strategi berkelanjutan yang mempertimbangkan dinamika internal dan eksternal perusahaan. Artikel ini bertujuan untuk melakukan evaluasi posisi kompetitif dari PT. KAI (Persero) dalam konteks disrupsi transportasi dan merumuskan strategi berkelanjutan untuk mempertahankan dominasi pasar sekaligus meningkatkan profitabilitas perusahaan.

2. KAJIAN TEORITIS

Artikel ini menggunakan kerangka manajemen strategis yang dijelaskan oleh David & David (2017) yang mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi dan evaluasi. Analisis lingkungan eksternal menggunakan *PESTLE Analysis* (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*) untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta *Porter's Five Forces* untuk menganalisis dinamika persaingan industri (Porter, 1980).

Artikel ini menggunakan Porter's *Value Chain* dalam analisis internal, yang membagi aktivitas perusahaan menjadi aktivitas utama (*inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales, service*) dan aktivitas pendukung (*firm infrastructure, human resource management, technology development, procurement*) (Porter, 1985). Matriks IFE dan EFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal (David & David, 2017)

Formulasi strategi menggunakan beberapa alat analisis, meliputi matriks SWOT/TOWS untuk mengidentifikasi alternatif strategi berdasarkan interaksi faktor internal dan eksternal (Weihrich, 1982), SPACE Matrix untuk menentukan posisi strategis perusahaan, IE Matrix digunakan untuk menentukan strategi korporasi, *Grand Strategy* digunakan untuk mengarahkan pemulihan strategi utama, dan QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi secara kuantitatif (David & David, 2017; Enjeli et al., 2024).

Beberapa penelitian dan artikel sebelumnya menunjukkan bahwa transformasi digital dan diversifikasi layanan menjadi kunci utama keberhasilan BUMN transportasi dalam menghadapi perubahan besar dalam pasar (Kementerian BUMN, 2023). Penelitian tentang transportasi berkelanjutan di Asia Tenggara mengidentifikasi bahwa kereta api memiliki keunggulan dalam efisiensi energi dan emisi karbon yang rendah (World Bank, 2022). Artikel ini memberikan analisis yang komprehensif dan terstruktur untuk PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Artikel ini menggunakan analisis manajemen strategis dengan data sekunder yang bersumber dari Laporan Tahunan PT. KAI (Persero) pada tahun 2023, Laporan Keuangan Interim bulan Juni 2024, dokumen kebijakan pemerintah seperti Rencana Induk Perkeretaapian Nasional 2020-2030 (Kementerian Perhubungan, 2023), dan Peta Jalan Transformasi BUMN Transportasi (Kementerian BUMN, 2023), serta Laporan Industri dari lembaga terkait.

Teknik analisis data dilakukan melalui beberapa tahap: (1) analisis lingkungan eksternal menggunakan PESTLE Analysis, Porter's *Five Forces*, dan Analisis Industri; (2) analisis lingkungan internal menggunakan Porter's *Value Chain* dan Matriks IFE; (3) analisis lingkungan eksternal menggunakan Matriks EFE; (4) formulasi strategi menggunakan Matriks SWOT/TOWS, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan *Grand Strategy Matrix*, dan

QSPM. Analisis dilakukan dengan pendekatan kualitatif interpretatif, di mana setiap temuan diinterpretasikan dalam konteks manajemen strategis.

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber data dari berbagai laporan tahunan, laporan keuangan dan dokumen kebijakan lainnya. Reliabilitas artikel didukung oleh penggunaan kerangka analisis dalam penelitian manajemen strategis. Keterbatasan penelitian ini adalah ketergantungan pada data sekunder sehingga tidak menangkap perspektif langsung dari manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan dan Lini Bisnis

PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sejarah panjang sejak dibentuk pertama kalinya jalur kereta api Semarang-Vorstenlanden pada 17 Juni 1864 hingga bertransformasi menjadi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1998. Visi perusahaan adalah “Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia” dengan misi menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan menerapkan budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).

Lini bisnis utama PT KAI (Persero) mencakup angkutan penumpang (jarak jauh, menengah, lokal, KAI *Coommuter*, KAI Bandara), angkutan barang (melalui KAI Logistik), jasa penunjang perkeretaapian (KAI *Services*), Pariwisata perkeretaapian (KAI Wisata), properti dan pengembangan Aset (KAI Properti), serta infrastruktur dan investasi melalui PT. Pilar Sinergi BUMN Indonesia (PSBI) untuk proyek strategis nasional.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis PESTLE

Analisis PESTLE mengungkapkan bahwa PT. KAI (Persero) beroperasi dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Secara politik, PT. KAI (Persero) mendapat dukungan penuh pemerintah melalui proyek strategis dan subsidi, tetapi harus mematuhi regulasi yang ketat tentang tarif dan standar keselamatan (Kemenhub, 2023). Secara ekonomi, pertumbuhan ekonomi dan urbanisasi membuka peluang, namun inflasi dan fluktuasi harga batubara berdampak signifikan terhadap biaya operasional.

Secara Sosial, Urbanisasi meningkatkan kebutuhan transportasi masal, sementara perubahan gaya hidup generasi muda yang lebih menyukai transportasi *online* menjadi tantangan tersendiri. Secara teknologi, transformasi digital melalui KAI *Access* menunjukkan kemajuan yang baik, namun keamanan siber perlu dilakukan penguatan. Secara hukum,

regulasi yang ketat menjamin keselamatan namun membatasi fleksibilitas bisnis perusahaan. Secara lingkungan, kereta api unggul dalam efisiensi energi dan emisi karbon rendah, namun pembangunan infrastruktur menghadapi tantangan pembebasan lahan.

Analisis Porter's Five Forces

Berdasarkan analisis Porter's *Five Forces*, PT. KAI (Persero) menghadapi ancaman pendatang baru yang rendah dan tingkat persaingan industri yang rendah. Hambatan masuk industri perkeretaapian sangat tinggi karena membutuhkan investasi infrastruktur yang masif, regulasi pemerintah yang ketat, serta status monopoli alami yang dimiliki PT. KAI (Persero) sebagai satu-satunya operator utama perkeretaapian nasional. Hal ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah yang hanya memberikan izin operasi perkeretaapian kepada PT. KAI (Persero), dan menjadikan pemain tunggal dengan posisi pasar yang dominan. Meskipun persaingan langsung antar operator kereta api tidak signifikan, namun PT. KAI (Persero) tetap menghadapi tekanan kompetitif tidak langsung yang berasal dari moda transportasi alternatif yang terus berkembang, sehingga perusahaan harus terus berinovasi agar tidak kehilangan pangsa pasar.

Tantangan terbesar PT. KAI (Persero) berasal dari ancaman produk substitusi yang tinggi dan daya tawar pembeli yang kuat. Moda transportasi alternatif seperti maskapai penerbangan berbiaya rendah (LCC), bus antar kota, serta layanan *ride-hailing* berbasis digital menawarkan fleksibilitas dan harga kompetitif yang dapat dengan mudah menggantikan peran kereta api, terutama jika PT. KAI (Persero) gagal untuk memenuhi ekspektasi konsumen terhadap ketepatan waktu, kenyamanan dan tarif operasional. Sementara itu, daya tawar pemasok berada pada tingkat sedang karena ketergantungan PT. KAI (Persero) terhadap impor komponen utama dari produsen asing seperti CRRC (China), meskipun posisi tawar ini mulai melemah seiring berkembangnya kemampuan produsen lokal seperti PT. INKA dan PT. LEN Industri. Daya tawar pembeli tergolong tinggi karena penumpang dan pelanggan korporasi memiliki banyak pilihan transportasi alternatif, sehingga PT. KAI (Persero) harus senantiasa menjaga kualitas layanan dan tarif yang kompetitif untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan mencegah peralihan ke moda transportasi lain yang lebih fleksibel dan efisien.

Analisis Industri

Industri perkeretaapian di Indonesia berada pada tahap *maturity* (matang), yang ditandai dengan adanya pertumbuhan yang stabil yaitu 3-5% per tahun, adanya dominasi PT. KAI (Persero) dan fokus pada efisiensi biaya. Meskipun industri kereta api global banyak yang memasuki fase *decline*, namun PT. KAI (Persero) menunjukkan karakteristik industri yang matang karena permintaan tetap kuat dan didorong adanya urbanisasi dan tren *green economy*.

Analisis Lingkungan Internal

Porter Value Chain

a. Primary Activities

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menunjukkan keunggulan operasional pada aktivitas utamanya melalui jaringan rel di Jawa dan Sumatera yang mendukung layanan penumpang dan logistik, dengan pencapaian dapat mengangkut 338 juta penumpang dan 63 juta ton barang pada tahun 2023. inovasi layanan seperti KA *Luxury*, KA *Panoramic*, serta fitur digital seperti *face recognition*, Layanan Wifi gratis, dan pelacakan *real-time* melalui aplikasi Access by KAI mencerminkan orientasi perusahaan terhadap upaya peningkatan pengalaman pelanggan dan diferensiasi layanan.

Namun demikian, perusahaan masih menghadapi tantangan struktural pada aspek efisiensi operasional, tercermin dari adanya keterlambatan kereta barang dengan rata-rata 83 menit saat keberangkatan dan 207 kasus mogok lokomotif, serta ketergantungan pada tarif IMO/TAC yang diatur oleh pemerintah yang membatasi fleksibilitas penetapan harga. Selain itu, ketidakefisienan bongkar muat komoditas di Sumatera dan keterbatasan fasilitas disabilitas di beberapa stasiun menunjukkan masih adanya ruang perbaikan pada aspek logistik keluar dan pelayanan yang inklusif.

b. Support Activities

PT. KAI (Persero) menunjukkan kemajuan melalui program pengembangan sumber daya manusia yang menargetkan 7.726 karyawan untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi, dengan rasio *fit-to-work* mencapai 97,84%, serta implementasi *talent mobility* antar anak perusahaan untuk membangun fleksibilitas organisasi. Transformasi digital telah diwujudkan melalui KAI Access, ERP, *e-ticketing*, dan AI untuk *predictive maintenance*, sementara komitmen keberlanjutan ditunjukkan melalui pemasangan PLTS di 40 lebih stasiun kereta api yang menghasilkan penghematan energi hingga 49%.

Meskipun demikian, perusahaan masih menghadapi kelemahan berupa ketergantungan impor 85% suku cadang lokomotif dari luar negeri, karena hanya 15% insinyur di Indonesia yang memiliki sertifikasi teknologi *high-speed rail* dan beban birokrasi adanya pelaporan ke 5 kementerian berbeda yang menghambat fleksibilitas manajerial, serta risiko finansial dari pinjaman KCJB sebesar CNY 4,5 miliar yang memerlukan penguatan sistem manajemen risiko proyek secara komprehensif.

c. Matriks IFE

Hasil analisis IFE pada PT. KAI (Persero) memperoleh skor total 2.80 yang mengindikasikan bahwa secara keseluruhan perusahaan memiliki posisi internal yang

kuat dan solid dengan dominasi kekuatan yang lebih signifikan dibandingkan kelemahannya, mengingat nilai tersebut berada di atas titik tengah skala 2.0 namun belum mencapai tingkat yang optimal 4.0.

Kekuatan utama perusahaan terkonsentrasi pada tiga aspek fundamental: (1) jangkauan jaringan nasional dengan bobot tertinggi 0.12 dan menghasilkan skor 0.48, mencerminkan keunggulan struktural berupa lebih dari 5.000 km jalur aktif yang terintegrasi di pulau Jawa dan Sumatera sebagai aset strategis pendukung mobilitas nasional, (2) reputasi sebagai BUMN strategis dengan skor 0.48 yang menunjukkan legitimasi institusional kuat dan akses terhadap dukungan regulasi serta pendanaan pemerintah untuk proyek-proyek infrastruktur prioritas, (3) integrasi layanan multimedia melalui anak usaha seperti KAI *Commuter*, KAI Logistik, KAI Wisata, dan KAI Bandara yang menciptakan sinergi antar segmen bisnis dan diversifikasi sumber pendapatan

d. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Hasil analisis CPM menunjukkan PT. KAI (Persero) memiliki posisi kompetitif dominan dengan skor tertimbang 4.54 dari skala maksimum 5.0 jauh diatas moda transportasi alternatif lainnya seperti Kapal laut dengan skor 2.84, Pesawat *low cost carrier* (LCC) dengan skor 2.80, dan Bus AKAP dengan skor 2.30.

Keunggulan ini didorong oleh empat faktor kunci keberhasilan: (1) jangkauan infrastruktur nasional yang ekstensif sebagai aset strategis dengan *barriers to entry* yang tinggi, (2) dukungan regulasi dan pemerintah yang kuat melalui subsidi dan penyertaan modal negara, (3) reputasi publik dan kepercayaan masyarakat yang kokoh sebagai operator transportasi masal yang baik, (4) inovasi layanan digital melalui aplikasi *Access by KAI* yang meningkatkan *customer experience*.

e. *Matriks EFE*

Hasil analisis EFE pada PT. KAI (Persero) memperoleh skor total 2.60 dari skala 4.0 yang menunjukkan kapasitas responsif cukup adaptif terhadap lingkungan eksternal namun masih memiliki ruang optimalisasi yang signifikan. Peluang utama dengan kontribusi tertinggi adalah pengembangan logistik nasional berbasis rel (0.48), tren mobilitas berkelanjutan (0.33) dan urbanisasi (0.33). Ancaman dominan yang mungkin terjadi meliputi persaingan moda alternatif (0.20), perubahan perilaku konsumen yang mengutamakan fleksibilitas (0.20), serta risiko ekonomi makro seperti fluktuasi harga BBM dan Inflasi (0.20). Skor yang masih di bawah rata-rata industri mengindikasikan perlunya strategi proaktif untuk mengoptimalkan pemanfaatan peluang sekaligus memperkuat ketahanan terhadap guncangan faktor eksternal.

Analisis Strategi

Matriks SWOT/TOWS

Berdasarkan analisis TOWS *Matrix*, dirumuskan 4 jenis strategi. (1) Strategi *Strengths-Opportunities* (S-O) dengan mengoptimalkan jaringan rel untuk koridor logistik terintegrasi, memperluas sinergi layanan multimoda dalam merespon urbanisasi, dan mengembangkan fitur digital KAI Access (*Live tracking, Last minute booking*). Strategi *Weakness-Opportunities* (W-O) difokuskan pada revitalisasi infrastruktur melalui skema kerjasama pemerintah dan swasta (PPP), diversifikasi layanan komersial untuk mengurangi ketergantungan terhadap subsidi, serta percepatan digitalisasi layanan terhadap konsumen.

Strategi *Strengths-Threats* (S-T) mengandalkan keunggulan jaringan dan layanan multimoda untuk dapat bersaing dengan moda transportasi yang lebih fleksibel, kampanye “kereta hijau” untuk menarik segmen konsumen yang peduli terhadap lingkungan, dan integrasi sistem digital dengan mitra transportasi lain. Strategi *Weakness-Threats* (W-T) berfungsi sebagai mitigasi risiko melalui pengembangan sistem monitoring jalur otomatis berbasis teknologi untuk mengantisipasi adanya bencana, pembentukan model bisnis mandiri yang tahan terhadap risiko ekonomi makro, serta pembentukan tim percepatan digitalisasi untuk mencegah disrupsi dari pesaing yang lebih dulu memanfaatkan teknologi digital.

SPACE Matrix

Hasil analisis SPACE Matrix menempatkan PT. KAI (Persero) pada kuadran konservatif, yaitu $X=1.125$; $Y=0.00$ yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan finansial yang solid (FS 3.75) dan adanya daya tarik industri (IS 4.625), namun hal ini terkendala adanya keunggulan kompetitif yang lemah (CA -3.5) dan ketidakstabilan lingkungan eksternal (ES -3.75). Berdasarkan posisi ini, maka direkomendasikan suatu strategi konservatif berupa penguatan efisiensi operasional, peningkatan kualitas layanan, akselerasi transformasi digital serta pembentukan aliansi strategis untuk memperbaiki posisi kompetitif dan meningkatkan ketahanan terhadap dinamika eksternal.

BCG Matrix



Gambar 1. BCG Matrix PT Kereta Api Indonesia.

Hasil analisis BCG Matrix mengklasifikasikan portofolio bisnis PT. KAI (Persero) ke dalam empat kuadran strategis. (1) KAI *Commuter* dan Kereta Cepat *Whoosh* berstatus *Stars* dengan pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan industri tinggi, sehingga memerlukan investasi berkelanjutan untuk mempertahankan kepemimpinan pasar. (2) KA Jarak Jauh Komersial dan KAI Wisata tergolong *Cash Cows* dengan kriteria pangsa pasar tinggi namun pertumbuhan rendah, positioning ini dapat digunakan sebagai sumber pendapatan perusahaan yang stabil untuk mendukung dan mendanai unit bisnis lain. (3) KAI Logistik dan KA Bandara berada pada posisi *Question Marks* dengan pertumbuhan tinggi namun pangsa pasar rendah, sehingga memerlukan keputusan strategis apakah akan dikembangkan melalui investasi atau melakukan divestasi. (4) KA Lokal bersubsidi jalur sepi masuk kategori *Dogs* dengan pangsa pasar dan pertumbuhan rendah, yang perlu segera dievaluasi untuk rasionalisasi guna mengoptimalkan alokasi sumber daya perusahaan.

IE Matrix

Hasil pemetaan pada Matriks IE menunjukkan bahwa PT. KAI (Persero) berada pada Kuadran V dengan koordinat skor IFE 2.80 dan EFE 2.60 yang merekomendasikan strategi *Hold and Maintain* (Tumbuh dan Bertahan). Posisi ini mencerminkan kondisi perusahaan yang memiliki kekuatan internal yang cukup solid serta memiliki tingkat responsivitas eksternal yang moderat, sehingga strategi optimal yang dapat dijalankan adalah mempertahankan dan mengoptimalkan bisnis inti yang telah mapan seperti KA Jarak Jauh Komersial dan KAI

Commuter yang berstatus *Cash Cow* dan *Star* sebagai sumber pendapatan yang konsisten dan stabil.

Grand Strategy Matrix

Hasil pemetaan pada *Grand Strategy Matrix* menempatkan PT. KAI (Persero) pada Kuadran I yang mengindikasikan posisi kompetitif kuat di industri yang tumbuh dengan cepat, sehingga sangat direkomendasikan untuk menerapkan strategi agresif. Strategi agresif meliputi pengembangan produk dan layanan baru seperti logistik terpadu dan kereta premium, ekspansi ke pasar di wilayah Indonesia timur yang masih minim akses rel seperti Sulawesi dan Kalimantan, investasi dalam transformasi digital dan kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat perluasan jangkauan layanan secara berkelanjutan.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi *Product Development* merupakan prioritas utama dengan *Total Attractive Score* (TAS) 6.49 yang secara signifikan mengungguli strategi *Market Penetration* yang memperoleh nilai TAS 5.59. Keunggulan strategi PD terletak pada kemampuannya dalam menjawab secara langsung dua kelemahan struktural perusahaan, yaitu ketergantungan pada subsidi PSO (W1) melalui pengembangan layanan logistik premium dan kelas bisnis komersial yang tidak bergantung pada APBN. Disisi lain strategi PD juga secara optimal memanfaatkan peluang eksternal berupa transformasi digital (O5) dan pertumbuhan logistik nasional (O1) yang mencapai 8-10% per tahun. Meskipun demikian, strategi MP tetap penting sebagai strategi pendukung dengan skor TAS 5.59 yang berfokus untuk mempertahankan pangsa pasar melalui optimalisasi kekuatan internal seperti jaringan nasional (S1), integrasi layanan multimoda (S2) dan citra transportasi hijau (S5) melalui kampanye berkelanjutan guna menjaga stabilitas pendapatan dan loyalitas pelanggan ditengah persaingan yang semakin ketat dari moda transportasi alternatif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT Kereta Api Indonesia (Persero) saat ini berada pada posisi strategis sebagai pemimpin transportasi rel nasional dengan fondasi internal yang kuat (Skor IFE 2.80) dan kemampuan responsif yang cukup baik terhadap lingkungan eksternal (Skor EFE 2.60). perusahaan telah berhasil melakukan transformasi melalui diversifikasi layanan, digitalisasi operasional, dan pembangunan infrastruktur strategis seperti KCJB dan LRT Jabodebek. Namun demikian, PT KAI masih menghadapi tantangan yang signifikan berupa ketergantungan terhadap subsidi

pemerintah, infrastruktur yang relatif tua, keterbatasan jaringan rel di luar Jawa dan adanya persaingan dari moda transportasi alternatif lainnya.

Analisis strategi menunjukkan bahwa pendekatan yang paling hebat adalah *Product Development* (TAS 6.49) dengan fokus pada pengembangan koridor logistik terintegrasi, inovasi layanan digital, dan revitalisasi infrastruktur melalui kerja sama pemerintah dan swasta. Strategi ini didukung oleh *Market Penetration* (TAS 5.59) untuk mempertahankan dan memperkuat posisi di pasar yang sudah ada. Implementasi kedua strategi secara paralel, dengan penekanan lebih besar pada *product Development*, diharapkan akan memberikan keseimbangan antara pertumbuhan jangka panjang dan penguatan posisi saat ini.

Saran

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) direkomendasikan untuk mengimplementasikan lima inisiatif/alternatif strategi: (1) PT. KAI (Persero) mengembangkan koridor logistik terintegrasi yang menghubungkan pelabuhan, kawasan industri, dan pusat distribusi untuk mengoptimalkan pertumbuhan logistik yang mencapai 8-10% per tahun, (2) mengakselerasikan transformasi digital KAI Access dengan fitur *live tracking*, *Last minute booking*, dan integrasi antar-moda. (3) mendorong kemandirian rantai pasok melalui peningkatan produk lokal (PT INKA, PT LEN) dan melakukan alih teknologi untuk menurunkan ketergantungan impor yang saat ini sebesar 85%; (4) merevitalisasi infrastruktur tua melalui skema Pemerintah dan Swasta (PPP) guna mengurangi beban APBN dan meningkatkan efisiensi operasional, serta (5) memperkuat sistem manajemen risiko proyek, khususnya mitigasi risiko finansial KCJB.

Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan studi kuantitatif dengan data primer dari manajemen PT. KAI (Persero) untuk memvalidasi temuan analisis strategis ini. Penelitian kedepan juga dapat mengkaji implementasi strategi *Product Development* secara lebih mendalam pada unit bisnis spesifik seperti KAI logistik, KAI Bendera. Komparasi dengan perusahaan kereta api di negara berkembang lain juga dapat memberikan wawasan tambahan terbaik untuk transformasi BUMN Transportasi di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

Aditya Catur Siwi, et al. (2025). The Role of Leadership, Motivation, Work Discipline, and Compensation in Improving Employee Performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. *Shipping and Transport Management Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.65428/sigma.v1i2.61>

- Bappenas. (2023). *Rencana Induk Perkeretaapian Nasional 2020-2030*. Jakarta: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed., pp. 138-139). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Efendi, Selfi Margareta, and Tias Andarini Indarwati. 2025. "Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif Pada Perusahaan Perkeretaapian: Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya ". *Seminar Nasional Manajemen* 10 (1). <https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/senima/article/view/6366>.
- Enjeli, et al. (2024). Implementasi GCG (Good Corporate Governance) Pada PT Kereta Api Indonesia. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN MANAJEMEN (JISE)*, 2(1). <https://doi.org/10.59024/jise.v2i1.561>
- Hanafiah, Hally; Krsthiofan, Tony; Saputri, Indri. The Impact of Transportation Disruptions, Port Congestion, and Freight Restrictions on the Distribution Capability of Indonesian Footwear Supplier . *Maritime Park: Journal of Maritime Technology and Society*, [S. l.], p. 338–364, 2026. Disponível em: <https://journal.unhas.ac.id/index.php/maritimepark/article/view/49495>
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2023). *Peta Jalan Transformasi BUMN Transportasi*. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia. (2023). *Laporan Kinerja Lingkungan Transportasi*. Jakarta: KLHK.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). *Rencana Induk Perkeretaapian Nasional 2020-2030*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perkeretaapian.
- McKinsey & Compaty. (2022). *The Future of Mobility in Southeast Asia*. Singapore: McKinsey Global Institute.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York
- PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2023). *Laporan Tahunan 2023*. Bandung: PT KAI
- PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2024). *Laporan Keuangan Interim Juni 2024*. Bandung: PT KAI.
- Weihrich, H. (1982) 'The TOWS matrix: A tool for situational analysis', *Long Range Planning*, 15 (2), pp. 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- World Bank. (2022). *Decarbonizing Transport in Emerging Economies*. Washington DC: World Bank Publications.