

Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif Pada Perusahaan Perkeretaapian: Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya

Selfi Margareta Efendi¹, Tias Andarini Indarwati²

Universitas Negeri Surabaya

Email korespondensi: selfi.22201@mhs.unesa.ac.id, tiasindarwati@unesa.ac.id

Abstract

Competition in the mass transportation industry in Indonesia has become increasingly intense in line with the growth of public mobility. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya, as one of the operational centers of rail-based mass transportation in East Java, needs to implement effective and innovative strategies to respond to challenges and take advantage of internal and external opportunities in order to maintain and enhance its competitiveness. This study aims to analyze the internal and external factors of PT Kereta Api Indonesia (Persero) and to formulate appropriate competitive strategies through SWOT analysis. The research method applied in this study is descriptive. Data were collected through observation, interviews, and documentation. The results of this study indicate that PT Kereta Api Indonesia (Persero) is positioned in Quadrant I, which reflects significant growth potential. In this position, the company is expected to adopt an aggressive strategy to strengthen its growth in the transportation sector.

Keywords: Mass Transportation, SWOT Analysis, PT Kereta Api Indonesia (Persero), Competitive Strategy

1. PENDAHULUAN

Industri perkeretaapian memegang peran penting dalam pembangunan ekonomi dan mobilitas masyarakat yang berkelanjutan, sehingga aktivitas ekonomi dapat tumbuh lebih cepat melalui penyediaan sarana transportasi massal yang mampu menghubungkan berbagai wilayah. Data menunjukkan jumlah penumpang kereta api terus meningkat hingga mencapai puluhan juta orang pada awal 2025, seperti di wilayah Jabodetabek dengan lebih dari 27 ribu penumpang harian (BPS, 2025). Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa moda transportasi kereta api semakin menjadi pilihan utama di Indonesia karena dinilai lebih efisien dan ramah lingkungan, yang didukung oleh inovasi elektrifikasi, layanan *shuttle* antarkota, serta penggunaan energi terbarukan untuk mengurangi emisi karbon (Pamungkas et al., 2025). Meski demikian, sektor ini masih menghadapi tantangan berupa topografi kompleks, kepadatan penduduk, dan keterbatasan infrastruktur (Zufarihsan et al., 2025).

Industri perkeretaapian Indonesia menghadapi persaingan semakin dinamis, baik dalam layanan, teknologi, maupun manajemen, di mana perusahaan tidak hanya bersaing antaroperator kereta, tetapi juga dengan moda transportasi lain seperti jalan raya dan udara (Berawi & Miraj, 2023). Daya saing dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kualitas layanan yang menekankan kepuasan penumpang, penerapan inovasi seperti digitalisasi dan teknologi yang canggih untuk

meningkatkan efisiensi operasional, serta kebijakan pemerintah yang mendorong deregulasi dan standar operasional yang lebih baik (Pratama & Hapsari, 2025). Kondisi ini menekankan bahwa strategi kompetitif sangat penting bagi perusahaan, karena deregulasi tidak hanya membuka peluang bagi pemain baru, tetapi juga mendorong persaingan sehat dan meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertanggung jawab mengelola layanan perkeretaapian di seluruh Indonesia melalui berbagai daerah operasi (Daop) sebagai unit operasional utama. Salah satunya adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya, yang menjadi pusat operasional strategis di wilayah Jawa Timur (Zahirah et al., 2023). Daop ini membawahi wilayah Surabaya dan sekitarnya, termasuk Gresik, Lamongan, dan Sidoarjo, yang merupakan kawasan metropolitan terbesar kedua di Indonesia (Gerbangkertosusila) dengan aktivitas ekonomi yang sangat padat (Kemenko Marves, 2022). Tantangan utama yang dihadapi PT Kereta Api Indonesia (Persero) daerah operasi (Daop) 8 adalah memenuhi tingginya permintaan akan kapasitas kereta komuter, menjaga kualitas layanan di tengah padatnya lalu lintas perjalanan, serta persaingan ketat dengan moda transportasi lain yang gencar beroperasi di wilayah Jawa Timur.

Merumuskan strategi kompetitif yang efektif, perusahaan memerlukan alat analisis yang mampu menggambarkan kondisi internal maupun eksternal secara menyeluruh. Salah satu metode yang efektif digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Melalui analisis ini, perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan yang dimiliki, memperbaiki kelemahan, menangkap peluang pasar, dan mengantisipasi ancaman dari luar. Pemilihan SWOT dalam penelitian ini didasarkan pada kesederhanaannya, kemampuannya memberikan keseimbangan antara faktor internal dan eksternal, serta relevansinya untuk sektor transportasi yang dinamis seperti perkeretaapian. Oleh karena itu, peneliti menyusun penelitian yang berjudul “Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif Pada Perusahaan Perkeretaapian: Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya serta menentukan strategi kompetitif yang tepat untuk dikembangkan berdasarkan hasil analisis SWOT.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki suatu organisasi, proyek, atau bisnis. Tujuannya adalah untuk mengenali faktor internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi jalannya strategi dan kinerja secara keseluruhan (GÜREL, 2017). Kerangka ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey pada tahun 1960-an hingga 1970-an melalui sebuah penelitian di Stanford Research Institute. Seiring waktu, konsep ini berkembang dan digunakan dalam berbagai penerapan modern, salah satunya dijelaskan oleh Fred R. David (2011) dalam kaitannya dengan perencanaan strategis yang lebih menyeluruh dan terintegrasi (Puyt et al., 2023).

Strategi Keunggulan Bersaing

Strategi keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan para pesaingnya. Konsep ini dijelaskan oleh Michael Porter (1985) melalui kerangka yang menekankan pentingnya menjaga daya saing secara berkelanjutan dengan memahami kondisi lingkungan bisnis. Tiga strategi utama meliputi *cost leadership* (biaya rendah), yaitu ketika perusahaan memanfaatkan efisiensi internal seperti produksi yang hemat biaya untuk menawarkan harga lebih bersaing, *differentiation* (diferensiasi), yaitu dengan mengandalkan inovasi untuk menghadirkan produk yang unik, dan *focus* (fokus), yaitu strategi yang menargetkan segmen pasar tertentu dengan kekuatan khusus sehingga dapat menghindari persaingan yang terlalu luas.

Matriks IFAS dan EFAS

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) adalah matriks yang digunakan untuk menilai faktor internal suatu perusahaan. Matriks ini mencakup kekuatan (*strengths*), misalnya keunggulan teknologi, dan kelemahan (*weaknesses*), seperti minimnya diversifikasi produk. Setiap faktor diberi bobot antara 0 hingga 1, dengan total keseluruhan bobot harus berjumlah 1 untuk menunjukkan tingkat kepentingannya. Selain itu, masing-masing faktor juga diberi rating dari 1 sampai 4, di mana 1 berarti respon perusahaan sangat lemah dan 4 berarti responnya sangat baik. Hasil dari bobot dikalikan rating akan menghasilkan skor total, yang idealnya berada pada kisaran 2,5 hingga 3,0 atau lebih. Jika skor berada di kisaran tersebut, artinya perusahaan memiliki posisi internal yang kuat (Hunger & Wheelen, 2014).

External Factor Analysis Summary (EFAS) pada dasarnya serupa dengan IFAS, tetapi lebih menitikberatkan pada faktor eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Faktor-faktor ini biasanya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan luar yang dapat dianalisis melalui kerangka PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*). Sama seperti IFAS, setiap faktor dalam EFAS juga diberi bobot dan rating untuk menilai seberapa baik perusahaan mampu merespons perubahan serta dinamika dari lingkungan eksternal tersebut (Wheelen & Hunger, 2012). Dalam kedua matriks tersebut, perhitungan dilakukan dengan rumus sederhana: Skor Tertimbang = Bobot × Rating untuk setiap faktor. Jumlah dari semua skor kemudian menunjukkan seberapa kuat posisi perusahaan terhadap faktor internal maupun eksternal. Seperti dijelaskan oleh Wheelen dan Hunger dalam kerangka strategis mereka, cara ini membantu perusahaan mengenali faktor mana yang paling penting sehingga bisa dijadikan prioritas dalam perencanaan bisnis.

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat analisis strategis yang dipakai untuk mengenali dan menilai faktor internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap suatu organisasi atau proyek.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2018), metode deskriptif merupakan jenis penelitian yang dilakukan dengan cara memaparkan atau menggambarkan data yang diperoleh apa adanya, tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang bersifat umum atau membuat generalisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang jelas serta membantu dalam menganalisis data yang ada.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Pada penelitian ini, data diperoleh melalui data primer, hasil observasi, studi dokumentasi, serta wawancara dengan para informan. Adapun metode analisis data yang dipakai meliputi:

- a. Analisis EFAS, yaitu analisis yang menilai faktor eksternal perusahaan, mencakup peluang dan ancaman, dengan cara memberikan bobot pada setiap faktor.
- b. Analisis IFAS, yaitu analisis yang menilai faktor internal perusahaan, mencakup kekuatan dan kelemahan, dengan memberikan bobot pada masing-masing faktor.
- c. Analisis SWOT, yaitu analisis yang menghubungkan faktor internal dan eksternal perusahaan untuk merumuskan strategi yang paling sesuai dengan kondisi yang ada.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil identifikasi terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal PT KAI Daop 8 Surabaya adalah sebagai berikut:

Faktor Internal (IFAS)

Hasil identifikasi terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya yaitu sebagai berikut:

A. Kekuatan (*strenghts*)

- 1) Jaringan stasiun luas
PT KAI Daop 8 Surabaya memiliki lebih dari 50 stasiun yang tersebar di Jawa Timur, termasuk kota besar seperti Surabaya, Malang, Bojonegoro, dan Mojokerto. Jangkauan ini membuat mobilitas masyarakat antarkota menjadi lebih efisien dan saling terhubung.
- 2) Diversifikasi layanan
Perusahaan menyediakan berbagai jenis layanan, mulai dari kereta lokal (commuter line) hingga kereta jarak jauh dengan kelas ekonomi, bisnis, eksekutif, hingga *luxury*. Variasi ini memberi keleluasaan bagi pelanggan memilih sesuai kebutuhan dan daya beli, sekaligus memperluas segmen pasar.
- 3) Digitalisasi layanan
Melalui aplikasi KAI Access, pelanggan dapat memesan tiket secara online, check-in digital, melihat jadwal perjalanan real-time, hingga mengikuti program loyalitas. Langkah ini memperkuat citra KAI sebagai penyedia layanan modern yang sesuai dengan kebutuhan generasi digital.

4) Fasilitas modern

Peningkatan fasilitas terus dilakukan, misalnya Wi-Fi di beberapa kelas, ruang tunggu nyaman, toilet bersih, serta layanan makanan di dalam kereta. Hal ini memberi pengalaman perjalanan yang lebih menyenangkan bagi penumpang.

5) Kinerja keuangan stabil

Kondisi keuangan KAI terbilang sehat dengan likuiditas dan profitabilitas yang positif, ditunjukkan oleh current ratio 1,02, net profit margin 6,58%, ROA 1,22%, dan ROE 3,44%. Stabilitas ini menunjukkan kemampuan perusahaan menjaga kinerja finansial di tengah persaingan.

6) Keselamatan dan ketepatan waktu

Penggunaan sistem persinyalan modern serta perawatan jalur rel rutin menjadi bukti keseriusan KAI dalam menjaga keamanan dan ketepatan jadwal.

7) Sumber Daya Manusia (SDM) besar dan terlatih

Dengan lebih dari 2.000 karyawan, KAI memiliki sistem rekrutmen dan pelatihan berbasis kompetensi. Hal ini mencerminkan keseriusan dalam membangun organisasi yang profesional dan berdaya saing.

B. Kelemahan (weaknesses)

1) Ketergantungan pada pendanaan eksternal

Tingginya rasio utang terhadap ekuitas sebesar 1,82 menunjukkan KAI masih sangat bergantung pada pinjaman untuk mendanai operasional dan infrastruktur. Kondisi ini berpotensi menjadi risiko jika terjadi perubahan ekonomi atau kebijakan pemerintah.

2) Bergantung pada subsidi pemerintah (PSO)

Layanan kereta ekonomi dan lokal masih sangat ditopang oleh subsidi Public Service Obligation (PSO). Jika subsidi berkurang, perusahaan harus mencari solusi alternatif agar tarif tetap terjangkau tanpa mengurangi kualitas layanan.

3) Proses inovasi mahal dan lambat

Penerapan teknologi baru seperti predictive maintenance dan ROCS membutuhkan biaya besar serta kesiapan SDM. Keterbatasan dana dan adaptasi pegawai sering menjadi kendala dalam percepatan inovasi.

4) Rentan terhadap kondisi alam

Operasional KAI sangat bergantung pada kondisi cuaca. Banjir, tanah longsor, atau gempa dapat merusak jalur rel dan menyebabkan keterlambatan. Meskipun ada perawatan rutin, faktor geografis tetap menjadi tantangan.

5) Fasilitas belum merata

Modernisasi layanan belum menyentuh semua armada. Beberapa kereta lama masih digunakan tanpa fasilitas modern seperti Wi-Fi, port USB, atau kursi ergonomis. Hal ini menciptakan perbedaan pengalaman penumpang antar kelas maupun antar rute.

Faktor Eksternal (EFAS)

C. Peluang (*opportunity*)

1) Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur

Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur yang mencapai 4,93% pada tahun 2024 membuka peluang besar bagi peningkatan permintaan transportasi. Kebutuhan mobilitas untuk bekerja, belajar, hingga berwisata semakin tinggi. Peningkatan jumlah penumpang sebesar 12,9% pada semester I 2024 menjadi tanda bahwa masyarakat kembali menjadikan kereta sebagai moda transportasi andalan.

2) Perubahan preferensi menuju transportasi umum

Masyarakat kini semakin memilih transportasi umum dibanding kendaraan pribadi. Faktor kenyamanan, efisiensi waktu, dan kepedulian terhadap lingkungan membuat kereta api menjadi pilihan menarik. Jika layanan terus ditingkatkan dan akses makin mudah, tren ini dapat memperkuat loyalitas penumpang.

3) Dukungan pemerintah dan pengembangan infrastruktur

Komitmen pemerintah dalam memperluas konektivitas wilayah menjadi peluang besar. Proyek pembangunan jalur ganda Mojokerto - Sepanjang dan rencana reaktivasi jalur Madura, serta kerja sama dengan negara seperti Republik Ceko dalam teknologi perkeretaapian, memberi kesempatan bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional.

4) Kemajuan teknologi transportasi

Penerapan teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *predictive maintenance*, dan sistem kontrol operasional real-time dapat mendukung peningkatan efisiensi. Teknologi ini membantu menekan biaya, meminimalkan gangguan perjalanan, serta menjaga kualitas layanan tetap konsisten.

5) Program CSR dan penguatan citra Perusahaan

Kegiatan tanggung jawab sosial seperti *Rail Clinic* maupun kampanye “*Go Green*” memperkuat citra PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya sebagai perusahaan yang peduli pada masyarakat dan lingkungan. Kehadiran program CSR membuat masyarakat merasa lebih dekat dengan perusahaan, sekaligus menumbuhkan loyalitas terhadap merek PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

D. Ancaman (*threats*)

1) Persaingan dengan moda transportasi lain

Persaingan semakin ketat dengan hadirnya bus antar kota, travel *door-to-door*, dan penerbangan domestik yang menawarkan fleksibilitas waktu. Selain itu, layanan transportasi berbasis aplikasi seperti Gojek dan Grab juga menyediakan mobilitas cepat dengan harga yang cukup bersaing.

2) Digitalisasi pesaing

Banyak perusahaan transportasi dan platform digital sudah menawarkan kemudahan akses yang sangat praktis, misalnya pemesanan tiket lewat Traveloka atau Tiket.com. PT

Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya perlu terus memperbarui sistem digitalnya agar tetap relevan dan tidak tertinggal dalam persaingan.

3) Inflasi dan kenaikan biaya operasional

Kenaikan harga bahan bakar, biaya perawatan, serta inflasi memberi tekanan pada keuangan perusahaan. Kondisi ini semakin kompleks karena sebagian tarif, terutama kelas ekonomi dan lokal, masih diatur serta disubsidi pemerintah sehingga tidak bisa serta-merta dinaikkan.

4) Risiko bencana alam dan cuaca ekstrem

Curah hujan tinggi, banjir, maupun gempa bumi dapat mengganggu perjalanan sekaligus merusak infrastruktur rel dan jembatan. Situasi ini menjadi tantangan berkelanjutan bagi kelancaran operasional

5) Ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi

Penumpang kini menuntut layanan yang cepat, nyaman, tepat waktu, dan mudah diakses. Perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan berbenah agar mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin kritis dan dinamis terhadap pelayanan publik.

Matriks IFAS – EFAS

Berdasarkan faktor-faktor internal yang telah dijelaskan, analisis lingkungan internal dapat disajikan dalam bentuk tabel IFAS sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Matriks *Internal Strategi Faktor Analysis System* (IFAS)

No.	Faktor Strategi Internal	Bobot	Ranking	Skor Bobot
Kekuatan (Strenghts)				
1.	Cakupan wilayah dan jaringan luas	0.12	4	0.48
2.	Diversifikasi layanan transportasi	0.10	4	0.4
3.	Digitalisasi layanan melalui KAI Access dan integrasi sistem operasional	0.12	4	0.48
4.	Fasilitas modern dan memadai	0.10	3	0.30
5.	Kinerja keuangan relatif stabil dan positif	0.08	3	0.24
6.	Tepat waktu	0.07	3	0.21
7.	SDM terstruktur, sistem rekrutmen rutin dan selektif	0.12	4	0.48
Kelemahan (Weaknesses)				
1.	Ketergantungan terhadap pembiayaan eksternal	0.06	2	0.21
2.	Ketergantungan terhadap subsidi pemerintah (PSO)	0.07	3	0.12
3.	Investasi untuk pengembangan teknologi tinggi	0.05	1	0.05

4. Rentan terhadap bencana alam	0.07	3	0.21
5. Ketimpangan fasilitas antar jenis kereta	0.04	1	0.04
Jumlah	1,0	15	3.22

Sumber: (data diolah oleh penulis, 2025)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel IFAS, jumlah skor tertimbang mencapai 3,22 yang menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya memiliki kekuatan internal yang cukup kuat. Kekuatan utama yang menjadi penopang adalah luasnya jaringan stasiun, diversifikasi layanan, serta penerapan digitalisasi yang memudahkan akses pelanggan, serta dukungan sumber daya manusia yang terstruktur. Namun demikian, perusahaan tetap perlu memberi perhatian lebih pada kelemahannya, seperti tingginya ketergantungan pada pendanaan eksternal dan subsidi pemerintah, karena faktor tersebut juga memiliki bobot penting dalam memengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan faktor-faktor eksternal yang telah dijelaskan, analisis lingkungan eksternal dapat disajikan dalam bentuk tabel EFAS seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. Matriks *Eksternal Strategi Faktor Analysis System* (EFAS)

No.	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Ranking	Skor Bobot
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1.	Pertumbuhan ekonomi regional yang mendorong kebutuhan transportasi massal.	0.14	4	0.56
2.	DPerubahan preferensi masyarakat ke transportasi umum	0.15	4	0.60
3.	Proyek infrastruktur dan dukungan pemerintah	0.15	4	0.60
4.	Pemanfaatan teknologi modern	0.14	4	0.56
5.	Program CSR Perusahaan meningkatkan kepercayaan publik	0.11	3	0.33
Tantangan (<i>Threats</i>)				
1.	Persaingan moda transportasi lain	0.07	2	0.14
2.	Digitalisasi pesaing transportasi	0.05	1	0.05
3.	Kenaikan biaya operasional akibat inflasi	0.06	2	0.12
4.	Ekspektasi pelanggan semakin tinggi	0.06	2	0.12
5.	Risiko bencana dan gangguan alam	0.07	2	0.14
Jumlah		1	10	3.22

Sumber: (data diolah oleh penulis, 2025)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel EFAS, jumlah skor tertimbang mencapai 3,22 yang menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya mampu memanfaatkan peluang eksternal dengan cukup baik. Peluang utama yang menjadi penopang adalah pertumbuhan ekonomi regional, pergeseran preferensi masyarakat menuju transportasi umum, dukungan pemerintah melalui proyek infrastruktur, serta pemanfaatan teknologi modern. Namun demikian, perusahaan tetap perlu memberi perhatian pada ancaman eksternal, seperti persaingan dengan moda transportasi lain, kenaikan biaya operasional, serta risiko bencana alam yang dapat memengaruhi kelancaran layanan.

Matriks SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel IFAS dan EFAS, strategi bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dapat dirumuskan melalui matriks SWOT. Alternatif strategi untuk PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya pada matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks Analisis SWOT

IFAS	Strengths	Weaknesses
	1. Jaringan stasiun serta rute operasional yang luas 2. Ragam layanan kereta yang beragam sesuai kebutuhan penumpang 3. Penerapan transformasi digital melalui aplikasi KAI Access 4. Fasilitas kereta dan stasiun yang modern serta lengkap 5. Kondisi keuangan yang relatif stabil 6. Komitmen kuat terhadap keselamatan dan ketepatan waktu 7. Sumber daya manusia yang terseleksi dengan sistem rekrutmen terstruktur	1. Tingginya ketergantungan pada sumber pendanaan eksternal 2. Bergantung pada subsidi pemerintah (PSO) 3. Proses inovasi teknologi membutuhkan biaya besar dan berjalan cukup lambat 4. Operasional masih dipengaruhi oleh kondisi cuaca dan faktor alam 5. Fasilitas serta pelayanan yang diberikan belum merata di seluruh armada dan rute
EFAS	Opportunity	Strategi SO Strategi ST
	1. Pertumbuhan ekonomi regional dipandang dapat mendorong meningkatnya kebutuhan transportasi massal 2. Perubahan preferensi masyarakat mulai lebih banyak diarahkan pada penggunaan transportasi umum 3. Pembangunan infrastruktur dan dukungan pemerintah terus diberikan untuk mendukung layanan	1. Layanan di wilayah potensial dengan perkembangan infrastruktur dan ekonomi perlu diperluas (S1, O1, O3) 2. Fitur pada aplikasi KAI Access perlu dikembangkan agar sesuai dengan kebutuhan digital masyarakat (S3, O2, O4) 3. Layanan unggulan beserta fasilitasnya perlu dipromosikan untuk menarik minat pasar (S2, S4, O2) 4. Keterlibatan SDM perlu

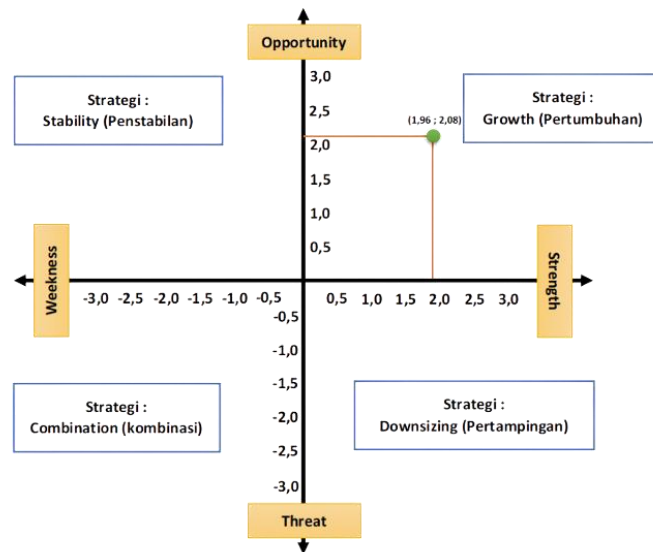
transportasi 4. Pemanfaatan teknologi modern semakin dapat dioptimalkan dalam peningkatan layanan 5. Kepercayaan publik dapat ditingkatkan melalui program CSR perusahaan	ditingkatkan dalam perluasan layanan serta penguatan citra perusahaan (S5, O3, O5)	4. Kekuatan finansial yang stabil perlu dimanfaatkan untuk mengelola dampak inflasi operasional secara bertahap (S5, T3)
Threats 1. Persaingan dari moda transportasi lain 2. Perkembangan digitalisasi pada layanan transportasi pesaing 3. Kenaikan biaya operasional akibat inflasi 4. Ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi 5. Risiko bencana serta gangguan alam	Strategi WO 1. Kurangi ketergantungan subsidi PSO dengan memperluas layanan non subsidi di kota-kota dengan daya beli tinggi (W2, O1, O3) 2. Gandeng mitra untuk pembiayaan teknologi tinggi (W1, W3, O3, O4) 3. Tingkatkan kualitas dan pemerataan fasilitas antar kereta (W5, O2, O5)	Strategi WT 1. Lakukan operasional efisiensi dan pembiayaan (W1, W2, T3) 2. Perkuat infrastruktur di jalur bencana rawan (W4, T4) 3. Standarisasi fasilitas minimum di semua kelas kereta untuk menjaga kualitas (W5, T2, T5)

Sumber: (Data diolah oleh penulis, 2025)

Pengambilan Keputusan Alternatif Strategi Pada Analisis SWOT

Berdasarkan nilai total skor dari masing-masing faktor IFAS dan EFAS, dapat dirinci sebagai berikut: kekuatan sebesar 2,59, kelemahan sebesar 0,63, peluang sebesar 2,65, dan ancaman sebesar 0,57. Untuk mengetahui arah strategi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya, dilakukan perhitungan koordinat dengan mengurangkan skor kekuatan dan kelemahan pada sumbu X, serta skor peluang dan ancaman pada sumbu Y.

Dengan demikian, titik koordinat arah strategi PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya berada pada posisi (1,96 ; 2,08). Setelah diketahui titik koordinat pada kedua sumbu tersebut, posisi strategi dapat digambarkan dalam diagram koordinat analisis SWOT sebagai berikut:



Gambar 1. Analisis Diagram SWOT
Sumber: Data diolah oleh penulis (2025)

Berdasarkan hasil analisis diagram, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya berada pada kuadran pertama, yaitu kuadran strategi agresif. Posisi ini menunjukkan kondisi yang cukup menguntungkan karena perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meraih berbagai peluang (Muhammad, 2018).

Kekuatan utama PT KAI Daop 8 Surabaya terletak pada jaringan stasiun dan rute yang luas, layanan digital melalui aplikasi KAI Access, serta kualitas pelayanan yang didukung SDM terlatih. Modal ini dapat digunakan untuk memperluas cakupan layanan sekaligus menarik lebih banyak pengguna transportasi kereta. Selain itu, pergeseran minat masyarakat ke transportasi umum dan dukungan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur juga menjadi peluang besar yang bisa dimanfaatkan.

Sehingga, strategi perusahaan dapat diarahkan pada ekspansi layanan di wilayah dengan potensi tinggi, peningkatan kenyamanan stasiun dan kereta, serta integrasi dengan moda transportasi lain. Di samping itu, penguatan pemasaran digital juga penting agar layanan PT KAI semakin mudah dijangkau dan dikenal oleh masyarakat luas. Dengan langkah ini, peluang pertumbuhan dapat dimaksimalkan, sekaligus memperkuat posisi PT KAI Daop 8 Surabaya sebagai transportasi massal andalan di Jawa Timur.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya berada pada posisi yang sangat kuat untuk terus berkembang. Nilai skor yang sama pada analisis IFAS dan EFAS, yaitu 3,22, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pondasi internal yang kokoh sekaligus didukung oleh peluang eksternal yang besar. Dari sisi internal, kekuatan perusahaan terletak pada jaringan rute yang luas, beragamnya layanan, serta penerapan

digitalisasi melalui aplikasi KAI Access. Sementara itu, dari sisi eksternal, peluang datang dari pertumbuhan ekonomi Jawa Timur, dukungan pemerintah dalam pengembangan infrastruktur, serta pergeseran preferensi masyarakat ke transportasi umum. Hasil ini semakin diperkuat dengan posisi perusahaan pada Kuadran I (Strategi Agresif) dalam diagram SWOT, yang berarti kondisi perusahaan sangat menguntungkan untuk menerapkan strategi agresif demi memaksimalkan potensi pertumbuhan.

Strategi utama yang diprioritaskan adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal (Strategi SO). Beberapa strategi yang dapat diterapkan, meliputi perluasan layanan dan diintensifkan di wilayah dengan potensi ekonomi dan infrastruktur yang berkembang dengan memanfaatkan jaringan stasiun yang sudah ada aplikasi KAI Access dikembangkan agar lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern, dan memperluas Promosi layanan unggulan serta fasilitas modern, agar target pasar dapat lebih tertarik. Di sisi lain, perusahaan juga tetap perlu mengantisipasi kelemahan dan ancaman, misalnya dengan mengurangi ketergantungan pada subsidi, meningkatkan pemerataan fasilitas, serta memperkuat infrastruktur di jalur rawan bencana.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama karena ruang lingkup hanya mencakup Daop 8 Surabaya, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan kondisi PT KAI secara nasional. Selain itu, analisis SWOT yang digunakan masih bersifat deskriptif dan bergantung pada subjektivitas dalam pemberian bobot maupun rating faktor. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan penelitian diperluas, analisis SWOT dipadukan dengan metode kuantitatif seperti Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk memperkuat validitas penentuan prioritas strategi, serta dilakukan kajian lebih mendalam mengenai implementasi strategi yang diusulkan. Misalnya, melalui analisis kelayakan finansial untuk rencana ekspansi jalur, atau dengan mengukur efektivitas pengembangan aplikasi digital terhadap peningkatan kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berawi, M. A., & Miraj, P. (2023). Rail liberalization for Indonesian railways: Learn from the experience of Germany and France. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 22, 100916. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100916>
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Jumlah penumpang kereta api (ribu orang)*, 2025. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NzIjMg==/jumlah-penumpang-kereta-api.html>
- Gurel, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2014). *Essentials of strategic management* (5th ed.). Pearson Education.
- Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. (2022). *Kawasan Perkotaan Gerbangkertosusila sebagai pusat perekonomian nasional*.
- Pamungkas, M. R., Maulina, E., Arifianti, R., & Muftiadi, A. (2025). Sustainable transportation in Indonesia: Opportunities for environmentally friendly shuttle services on the Bandung–Jakarta route. *E3S Web of Conferences*, 611, 03006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202561103006>
- Pratama, A., & Hapsari, D. R. I. (2025). Deregulation of railway law related to dominant position: Achieving a fair transportation market in Indonesia. *Education and Humanities Research*, 21–27. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-362-7_5
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Zahirah, Z., Wardayat, S. M., & Miqdad, M. (2023). Implementation of e-ticketing using the KAI Access application at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. *Himalayan Economics and Business Management*.
- Zufarihsan, R., Tambusay, A., Suprobo, P., Suryanto, B., & Laghrouche, O. (2025). Recent developments in high-speed railway in Indonesia: Superstructure construction and track infrastructure. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 31, 101385. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101385>
- Muhammad, M. (2018). Analisis SWOT sebagai strategi pengembangan usaha tani buah naga merah (*Hylocereus costaricensis*) Kecamatan Wasile Timur Kabupaten Halmahera Timur. *Agrikan: Jurnal Agribisnis Perikanan*, 11(1), 28–37. <https://doi.org/10.29239/j.agrikan.11.1.28>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cet. 7). Alfabeta.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage* (Vol. 1, pp. 11–15). Free Press.