

DAMPAK PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA BISNIS PT KERETA API INDONESIA

Reghina Rahma K : Muhammad Wildan K : Rusdi Hidayat N, Indah Respati Kusumasari,
UPN "Veteran" Jawa Timur

ARTICLE INFO

Article history:

Received Oktober 2024

Revised Oktober 2024

Accepted Oktober 2024

Available online Oktober 2024

E-mail :

kamilareghinarahma@gmail.com¹ :

wildankhasanu23@gmail.com² :

rusdi_hidayat.adbis@upnja.tim.ac.id³ :

indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id⁴

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh pengambilan keputusan strategis terhadap kinerja keuangan PT Kereta Api Indonesia (KAI) pada tahun 2024. Sebagai perusahaan transportasi publik terkemuka, PT KAI dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan efisiensi operasional serta merespon perubahan dalam kebutuhan pelanggan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengeksplorasi keputusan strategis yang diambil oleh PT KAI, termasuk investasi dalam infrastruktur, digitalisasi layanan, serta pengembangan rute. Data diperoleh melalui kajian pustaka dan analisis dokumen sekunder yang mencakup laporan tahunan dan studi kasus terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan strategis yang tepat berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, khususnya dalam meningkatkan profitabilitas dan efisiensi biaya. Keputusan untuk berinvestasi pada digitalisasi layanan juga mendorong peningkatan kepuasan pelanggan dan memperkuat daya saing PT KAI dalam industri transportasi. Studi ini menyimpulkan bahwa keputusan strategis yang selaras dengan kebutuhan

pasar dan perkembangan teknologi memainkan peran penting dalam mencapai kinerja keuangan yang optimal. Rekomendasi diberikan untuk penguatan strategi pengambilan keputusan di masa mendatang, guna memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis PT KAI.

Kata kunci: Keputusan Strategis, Kinerja Keuangan, PT Kereta Api Indonesia, Transportasi

Abstract

This study examines the impact of strategic decision-making on the financial performance of PT Kereta Api Indonesia (KAI) in 2024. As a leading public transportation company, PT KAI faces challenges in enhancing operational efficiency and responding to changing customer demands. Using a descriptive qualitative approach, the study explores the strategic decisions made by PT KAI, including investments in infrastructure, digitalization of services, and route development. Data were collected through literature reviews and secondary document analysis, which included annual reports and related case studies. The findings indicate that appropriate strategic decisions positively impact the company's financial performance, particularly by increasing profitability and cost efficiency. The decision to invest in service digitalization has also led to improved customer satisfaction and strengthened PT KAI's competitiveness within the transportation industry. This study concludes that strategic decisions aligned with market needs and technological advancements play a crucial role in achieving optimal financial performance. Recommendations are provided to enhance strategic decision-making to ensure PT KAI's business sustainability and growth in the future.

Keywords: Strategic Decisions Making, Financial Performance, PT Kereta Api Indonesia, Transportation

PENDAHULUAN

PT Kereta Api Indonesia (KAI) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bidang transportasi darat yang memegang peranan penting dalam mobilitas masyarakat di Indonesia. Dikutip dari

Direktorat Jenderal Perkeretaapian Kementerian Perhubungan pada tahun 2024 terdapat lebih dari 30 juta orang setiap bulannya menggunakan kereta api sebagai alat transportasi. Angka tersebut didominasi oleh jenis usaha angkutan penumpang dengan mayoritas berasal dari wilayah jabodetabek yang mendominasi lebih dari 80% jumlah penumpang atau sekitar 25 juta penumpang setiap bulannya. Angka tersebut menjadi angka paling banyak jika dibandingkan dengan angkutan penumpang di udara dan air yang hanya berjumlah rata-rata kurang dari 5 juta orang setiap bulannya pada periode februari 2023 sampai februari 2024 menurut laporan dari Badan Pusat Statistik (2024).

Sebagai penyedia layanan transportasi massal, PT KAI dihadapkan pada tantangan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, beradaptasi dengan teknologi, serta bersaing dengan moda transportasi lain. Pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan ini, seperti investasi dalam infrastruktur, digitalisasi layanan, dan perluasan jaringan kereta api, berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan, baik dari segi operasional maupun keuangan. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan di berbagai sektor, termasuk transportasi, dituntut untuk melakukan inovasi dan peningkatan efisiensi guna memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang.

PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebagai salah satu penyedia layanan transportasi publik terkemuka di Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung mobilitas masyarakat. Dengan berbagai tantangan, seperti peningkatan populasi, kebutuhan akan layanan yang lebih baik, dan keterbatasan anggaran, PT KAI perlu mengadopsi keputusan strategis yang dapat memperkuat kinerja keuangannya. Salah satu pengambilan keputusan terbesar yang pernah dilakukan oleh PT KAI adalah saat Ignasius Jonan menjabat sebagai direktur utama. Salah satu perubahan besar yang dilakukan Beliau adalah peningkatan kualitas fasilitas kereta. Ia mengupayakan peremajaan gerbong, memperbaiki infrastruktur stasiun, serta memperkenalkan sistem reservasi tiket online yang mempermudah pelanggan dalam membeli tiket tanpa harus datang langsung ke stasiun. Inisiatif ini juga didukung oleh pengembangan sistem informasi yang lebih canggih, yang memungkinkan PT KAI memantau pergerakan kereta secara real-time serta menjaga ketepatan waktu.

Tindakan Ignasius Jonan dalam merombak PT KAI dapat dijelaskan melalui kerangka Theory of Decision Making yang dikemukakan oleh Simon (1977), yang menekankan langkah-langkah sistematis dalam memilih dan melaksanakan tindakan strategis demi mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks PT KAI, Jonan menghadapi tantangan untuk mengatasi masalah ketepatan waktu, fasilitas, dan manajemen pelayanan yang saat itu kurang memadai. Dengan demikian, ia membuat keputusan strategis berdasarkan analisis kondisi aktual di lapangan dan kebutuhan pelanggan. Seiring berjalannya waktu, banyak penyesuaian yang dilakukan oleh PT KAI dalam upaya menjaga profitabilitas bisnis sambil tetap mempertahankan citra baik di kalangan masyarakat. Maka dari itu, penelitian ini akan membahas mengenai dampak pengambilan keputusan strategis terhadap kinerja bisnis PT KAI.

RUMUSAN MASALAH

Dengan latar belakang yang ada penelitian ini akan fokus membahas mengenai masalah pengambilan keputusan yang dilakukan PT KAI dan bagaimana dampak keputusan tersebut terhadap kinerja bisnis perusahaan, maka dari itu rumusan masalah yang hadir adalah:

1. Bagaimana pengaruh keputusan strategis PT KAI terhadap kinerja operasional dan finansial perusahaan?
2. Apa saja faktor yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategis di PT KAI?
3. Bagaimana dampak keputusan strategis pada kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisis pengaruh keputusan strategis PT KAI terhadap kinerja operasional dan finansial perusahaan.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan strategis di PT KAI.
3. Untuk mengevaluasi dampak keputusan strategis PT KAI terhadap kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan.

LANDASAN TEORI

A. Pengambilan Keputusan Strategis

Pengambilan keputusan strategis merupakan proses pemilihan alternatif tindakan yang memiliki dampak jangka panjang bagi keberlangsungan organisasi. Menurut (Almuarif 2023), keputusan strategis berfungsi sebagai panduan utama organisasi dalam mencapai visi dan misinya, serta dalam mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Keputusan ini berfokus pada perubahan besar dalam lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Pengambilan keputusan strategis harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti lingkungan bisnis, kapasitas internal, dan potensi keuntungan jangka panjang.

(Agustina et al. 2023) menekankan bahwa pengambilan keputusan strategis harus bersifat fleksibel, mengingat perubahan cepat yang mungkin terjadi dalam industri tertentu. Keputusan strategis yang berhasil mengharuskan perusahaan untuk tidak hanya melihat peluang, tetapi juga mempertimbangkan risiko yang mungkin timbul. Proses ini melibatkan analisis yang mendalam atas berbagai skenario dan faktor risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Melalui pengambilan keputusan strategis yang tepat, perusahaan seperti PT Kereta Api Indonesia dapat menentukan arah pengembangan dan inovasi untuk meningkatkan kinerja operasional serta kepuasan pelanggan.

B. Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis mencerminkan hasil keseluruhan yang dicapai perusahaan, baik secara finansial maupun operasional. Menurut (Dongoran, Safitriawati, and Atichasari 2020), kinerja bisnis bisa diukur melalui Balanced Scorecard, yang meliputi aspek finansial, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Penilaian kinerja ini berperan penting dalam memahami efektivitas strategi perusahaan serta keberhasilannya dalam mencapai target yang ditetapkan. Bagi PT KAI, kinerja bisnis dapat ditinjau melalui efisiensi operasional, kualitas pelayanan, dan pencapaian target finansial.

(Aditya Restu Hapriyanto 2024) menambahkan bahwa kinerja bisnis juga berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Kinerja bisnis yang baik menandakan bahwa perusahaan berhasil memenuhi tuntutan pelanggan dan mampu meningkatkan produktivitas operasional. Dalam konteks PT KAI, kinerja bisnis tidak hanya dinilai dari keuntungan finansial, tetapi juga efektivitas layanan kepada masyarakat, khususnya dalam hal kenyamanan dan keamanan perjalanan.

C. Faktor-faktor dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam konteks pengambilan keputusan strategis, faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi pilihan strategis yang diambil oleh perusahaan. Menurut (Basuki 2023), faktor internal mencakup sumber daya yang dimiliki, seperti modal, tenaga kerja, teknologi, dan budaya perusahaan. Keputusan strategis yang memperhitungkan kekuatan internal perusahaan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan kompetitifnya secara efektif. Sedangkan faktor eksternal, seperti kondisi pasar, regulasi pemerintah, serta kondisi ekonomi dan teknologi, dapat memberikan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Faktor-faktor ini membantu

perusahaan mengidentifikasi posisi strategis dan membuat keputusan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu, (Darsyah 2023) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti analisis pesaing dan evaluasi risiko perlu diperhatikan agar keputusan strategis yang diambil memiliki nilai jangka panjang. Dalam kasus PT KAI, faktor eksternal yang melibatkan tren teknologi transportasi dan regulasi pemerintah tentang transportasi publik memiliki peran penting dalam keputusan strategis. PT KAI perlu menyesuaikan strategi bisnisnya untuk mengatasi perubahan dan menjaga daya saing perusahaan.

Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan strategis dalam suatu organisasi mencakup beberapa tahap yang dirancang untuk menganalisis informasi dan mempertimbangkan berbagai pilihan sebelum menentukan langkah yang tepat. Menurut Mintzberg, proses pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

1. Mengidentifikasi Masalah: Menentukan masalah utama yang perlu diatasi oleh perusahaan.
2. Menganalisis Alternatif: Mengidentifikasi dan merumuskan berbagai alternatif solusi yang mungkin.
3. Mengevaluasi Pilihan: Membandingkan alternatif yang ada dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugiannya.
4. Memilih Alternatif Terbaik: Memilih alternatif yang dianggap paling efektif dalam menyelesaikan masalah.
5. Mengimplementasikan Keputusan: Menerapkan keputusan yang telah dipilih ke dalam tindakan nyata.
6. Mengevaluasi Hasil: Menilai hasil dari keputusan tersebut untuk memastikan efektivitas dan dampaknya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis pengaruh keputusan strategis PT KAI terhadap kinerja perusahaan. Data yang digunakan berasal dari data sekunder yang dikumpulkan melalui laporan tahunan, studi kasus, serta artikel yang relevan dengan kebijakan PT KAI. Analisis data dilakukan dengan teknik koding untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang mempengaruhi kinerja bisnis, termasuk analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) dan evaluasi keputusan strategis.

PEMBAHASAN

A. Teori Pengambilan Keputusan Dalam Aspek Bisnis

Herbert A. Simon (1977) dalam bukunya yang berjudul *Administrative Behavior* mengajukan teori pengambilan keputusan yang berfokus pada prinsip *bounded rationality*, yaitu bahwa keputusan dibuat di bawah keterbatasan kognitif, informasi, dan waktu. Simon menyatakan bahwa individu atau organisasi tidak dapat memproses semua informasi secara sempurna karena keterbatasan tersebut, sehingga mereka cenderung memilih solusi yang memadai atau "memuaskan," bukan solusi optimal (Simon, 1977). Dalam konteks bisnis, teori ini relevan karena membantu menjelaskan bagaimana para pengambil keputusan, seperti manajer dan eksekutif, melakukan pemilihan tindakan strategis berdasarkan informasi yang tersedia dan situasi saat ini, terutama dalam situasi yang kompleks dan dinamis. Simon juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan terdiri dari tahapan *intelligence*, *design*, dan *choice*. Pada tahap *intelligence*, informasi dikumpulkan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang. Tahap *design* adalah saat alternatif keputusan dibangun dan dianalisis, sedangkan pada tahap *choice*, alternatif terbaik dipilih. Dalam bisnis, model ini memberikan kerangka bagi perusahaan untuk merespons tantangan kompetitif,

perubahan pasar, dan inovasi teknologi dengan keputusan yang efektif dan berbasis data (Febriansah & Meiliza, 2020). Penelitian oleh Pratamaningtyas, Zakaria, & Taryana (2024) menunjukkan bahwa teori Simon sangat relevan dalam lingkungan bisnis modern, terutama ketika teknologi dan data memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan. Pemanfaatan big data dan analytics misalnya, memungkinkan perusahaan untuk memperluas kapasitas pengumpulan informasi pada tahap intelligence, tetapi tetap harus dihadapkan pada keterbatasan dalam analisis dan penerapan informasi tersebut secara real-time (Salsabila, Indrawati, & Fitri, 2024).

Secara keseluruhan, teori pengambilan keputusan dari Simon menyediakan perspektif realistis dalam menghadapi keterbatasan manusia dan organisasi, menekankan pentingnya fleksibilitas, dan kesadaran akan keterbatasan kognitif dalam pengambilan keputusan bisnis. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengelola ketidakpastian, membuat keputusan yang layak di tengah keterbatasan informasi, dan merespons perubahan dengan cara yang lebih terstruktur.

B. Evaluasi Strategi Investasi, Pengembangan Layanan, Dan Teknologi

Evaluasi strategi investasi, pengembangan layanan, dan teknologi PT KAI (Kereta Api Indonesia) menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja keuangannya. Dalam beberapa tahun terakhir, PT KAI telah fokus pada transformasi dan inovasi untuk menjadi solusi transportasi terbaik di Indonesia, dengan tujuan menciptakan sistem transportasi yang berkelanjutan dan efisien. Hal tersebut dapat dilihat dari laporan tahunan PT KAI yang dipublikasikan secara umum pada laman [commuterline.id](https://www.commuterline.id).

Salah satu aspek utama dari evaluasi strategi investasi adalah peningkatan jumlah perjalanan kereta api, yang terlihat dari peningkatan volume penumpang. Misalnya, pada tahun 2023, volume penumpang di Daerah Operasional 6 Yogyakarta meningkat sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya (BPS, 2024). Peningkatan ini sebagian besar didorong oleh berbagai event besar dan promosi yang ditawarkan kepada pengguna jasa, yang menunjukkan bahwa strategi pemasaran dan pengembangan layanan yang efektif dapat berdampak positif pada kinerja operasional PT KAI (Wibowo, 2023). Dalam hal teknologi, PT KAI juga terus berinvestasi dalam modernisasi infrastruktur dan sistem operasionalnya untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan penumpang. Contohnya, penggunaan teknologi canggih dalam sistem pemesanan tiket dan pelacakan kereta api telah membuat layanan lebih transparan dan mudah diakses oleh masyarakat. Selain itu, PT KAI telah berupaya untuk meningkatkan keselamatan dan keamanan perjalanan kereta api, yang merupakan aspek krusial dalam menarik minat penumpang sejak masa jabatan Ignasius Jonan. Secara keseluruhan, evaluasi terhadap strategi investasi, pengembangan layanan, dan teknologi di PT KAI menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam proses perbaikan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kinerja keuangannya. Dengan komitmen terhadap inovasi dan pelayanan, PT KAI berupaya untuk memperkuat posisinya sebagai pemimpin dalam sektor transportasi kereta api di Indonesia.

C. Faktor Internal Dan Eksternal Yang Mempengaruhi Keputusan

Pengambilan keputusan di PT KAI (Kereta Api Indonesia) dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi dalam proses manajerial perusahaan. Dikutip dari laporan Khairina (dalam Kumparan, 2022), pada periode 2009-2014 dimana Ignasius Jonan menjabat sebagai direktur utama PT KAI, hal internal yang pertama kali beliau ubah adalah mindset dan etos kerja dari para pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian oleh Nurbayati (2024) yang menyebutkan bahwa mindset pegawai berperan penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam konteks organisasi yang berfokus pada pelayanan publik. Pegawai yang memiliki mindset positif cenderung lebih proaktif dan berinovasi, yang dapat meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Sebaliknya, mindset yang negatif atau kurang adaptif dapat menghambat inovasi dan

respon terhadap kebutuhan pelanggan mindset ini bisa dicapai melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, yang akan membantu pegawai memahami visi dan misi perusahaan dengan lebih baik. Disamping itu, etos kerja yang merupakan keyakinan terhadap keseluruhan kemampuan dan etika dalam bekerja mempengaruhi citra diri dan perusahaan, juga menjadi faktor penentu dalam pengambilan keputusan (Vinedal, Sulismadi, & Sulistyowati, 2021). Vinedal et al. (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Etos kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan efektif, serta mengutamakan pelayanan yang berkualitas. Dalam konteks pengambilan keputusan, pegawai yang memiliki etos kerja yang baik lebih cenderung untuk mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat banyak faktor eksternal yang juga mempengaruhi pengambilan keputusan oleh PT KAI, beberapa diantaranya adalah kebiasaan masyarakat yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun mengenai tata cara menggunakan transportasi khususnya kereta api, serta lingkungan sosial dan ekonomi Indonesia secara keseluruhan. Kebiasaan masyarakat merupakan faktor eksternal yang signifikan dalam pengambilan keputusan di PT KAI. Perubahan dalam perilaku dan preferensi konsumen, seperti kecenderungan masyarakat untuk memilih transportasi yang lebih cepat dan efisien, mempengaruhi strategi bisnis perusahaan. Dalam kasus ini, jika melihat pada PT KAI zaman dahulu dan bagaimana masyarakat menggunakan kereta api dengan standar keamanan yang minim seperti naik di atap yang menyebabkan banyak kejadian yang juga memakan banyak korban Dengan latar belakang tersebut, sebagai kebiasaan masyarakat yang memiliki dampak negatif, keputusan diambil untuk mengutamakan kenyamanan dan keamanan dalam menggunakan kereta api sebagai transportasi. Lingkungan sosial dan ekonomi di sekitar PT KAI juga mempengaruhi keputusan yang diambil. Dalam situasi ekonomi yang tidak stabil, PT KAI harus mempertimbangkan harga tiket dan promosi yang dapat menarik lebih banyak penumpang, sementara dalam konteks sosial, perusahaan harus peka terhadap isu-isu masyarakat yang relevan (Fahrizal, et al., 2024).

D. Pengaruh Terhadap Aspek Operasional, Finansial, Dan Kepuasan Pelanggan

Dalam aspek operasional faktor internal dan eksternal berperan signifikan. Mindset yang positif dan etos kerja yang tinggi di kalangan pegawai PT KAI berkontribusi pada efisiensi operasional. Pegawai yang memahami visi perusahaan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang baik cenderung lebih produktif dan inovatif. Ini dapat terlihat dari peningkatan kecepatan layanan, pengurangan waktu tunggu, dan peningkatan kualitas perjalanan. Sebaliknya, pegawai dengan etos kerja yang rendah dapat menyebabkan keterlambatan, kesalahan, dan ketidakpuasan dalam layanan yang diberikan (Firdaus, 2023). Dalam aspek finansial, faktor internal berkontribusi pada efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan. pegawai yang berinovasi dalam metode kerja dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas, yang berdampak positif pada laba bersih perusahaan. Selain itu, etos kerja yang baik dapat meningkatkan retensi pelanggan dan mendorong penjualan tiket atau peningkatan profit secara keseluruhan Hal ini terbukti pada tahun 2012 dimana saat restrukturisasi KAI terjadi, pengambilan keputusan yang didukung oleh pembenahan kualitas layanan menghasilkan keuntungan sebesar 300 milyar rupiah dari nilai rugi sebesar 80 miliar pada tahun 2008 (Khairina dalam Kumparan, 2022). Kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Pegawai yang memiliki mindset untuk melayani dengan baik dan etos kerja yang tinggi akan memberikan pengalaman positif bagi pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pengalaman positif dapat menciptakan pelanggan yang loyal dan meningkatkan reputasi PT KAI di mata masyarakat.

Faktor eksternal seperti kebiasaan masyarakat yang berubah, seperti peningkatan penggunaan transportasi umum dan fokus pada keamanan dan kenyamanan, mendorong PT KAI

untuk melakukan penyesuaian operasional. Misalnya, untuk menarik pelanggan baru, PT KAI perlu meningkatkan jadwal perjalanan, mengurangi waktu tunggu, dan meningkatkan kebersihan serta keamanan kereta (Hapsari et al, 2022). Perubahan dalam kebiasaan masyarakat juga dapat mempengaruhi pendapatan PT KAI. Jika masyarakat cenderung lebih memilih transportasi publik yang efisien, PT KAI dapat mengalami peningkatan dalam penjualan tiket. Keadaan sosial dan ekonomi masyarakat Indonesia yang saat ini masih banyak yang berada dalam angka kemiskinan juga mendorong peningkatan keuntungan PT KAI. Sampai saat ini, dalam jarak jauh PT KAI masih menjadi alternatif pilihan bagi masyarakat dengan jumlah penumpang lebih dari 30 juta orang per bulan pada tahun 2024 (BPS, 2024).

Dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan eksternal berperan penting dalam mempengaruhi aspek operasional, finansial, dan kepuasan pelanggan di PT KAI. Dengan memperhatikan kedua faktor ini dalam proses pengambilan keputusan, PT KAI dapat mengoptimalkan kinerja dan meningkatkan layanan kepada pelanggan serta secara signifikan memperbaiki atau meningkatkan kinerja bisnis terutama dalam aspek finansial.

KESIMPULAN

Keputusan strategis yang diambil oleh PT Kereta Api Indonesia (KAI) memiliki dampak signifikan terhadap kinerja operasional dan finansial perusahaan. Keputusan yang tepat dalam investasi infrastruktur dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan mempercepat waktu tempuh. Hal ini berdampak positif pada peningkatan jumlah penumpang dan pendapatan. Di sisi finansial, keputusan untuk mengimplementasikan teknologi digital dalam sistem tiket dan pelayanan pelanggan telah mempercepat proses transaksi, sehingga mengurangi biaya operasional dan meningkatkan pendapatan. Dalam pengambilan keputusan strategis, PT KAI mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pelanggan, menyediakan anggaran dan analisis biaya serta manfaat yang mungkin akan didapatkan dari keputusan tersebut serta memperhatikan penyesuaian dengan teknologi dan inovasi yang sudah ada. Keputusan strategis yang tepat dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan di PT KAI. Dengan memperbaiki infrastruktur dan memperkenalkan layanan digital, PT KAI dapat memberikan pengalaman yang lebih baik bagi penumpang. Secara keseluruhan, keputusan strategis PT KAI berdampak positif terhadap kinerja operasional dan finansial perusahaan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor dalam pengambilan keputusan. Dampaknya juga dirasakan dalam kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan, yang sangat penting untuk keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan.

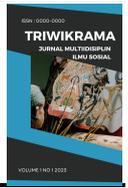
REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari analisis mengenai pengambilan keputusan strategis PT Kereta Api Indonesia (KAI), berikut beberapa rekomendasi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja operasional dan finansial perusahaan:

1. Peningkatan Investasi Infrastruktur: Disarankan untuk menambah jumlah gerbong maupun jumlah kereta secara keseluruhan untuk mendukung peningkatan jumlah penumpang dan pendapatan, serta mengurangi waktu tempuh dan secara signifikan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pelanggan
2. Implementasi Teknologi Digital: PT KAI perlu memperluas penggunaan teknologi digital dalam proses tiket dan layanan pelanggan. Pengembangan aplikasi mobile yang lebih intuitif dapat mempermudah penumpang dalam melakukan pemesanan dan memperoleh informasi
3. Pemberian Pelatihan Pada Karyawan: Untuk memastikan mereka dapat memberikan layanan pelanggan yang responsif dan berkualitas. Program pelatihan ini sebaiknya mencakup aspek komunikasi, penyelesaian masalah, dan penggunaan teknologi baru

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Restu Hapriyanto. 2024. 'Strategi Inovatif dalam Meningkatkan Daya Saing Bisnis di Era Digital'. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science* 2(1): 115–24. doi:10.60076/njms.v2i1.255.
- Agustina, Ika, Farhat Abas, Elvira Sitna Hajar, and Aep Saefullah. 2023. 'Penerapan Manajemen Strategik: Sebuah Literatur Review'. *JURNAL LENTERA BISNIS* 12(3): 898. doi:10.34127/jrlab.v12i3.975.
- Almuarif, Almuarif. 2023. 'Peran Perencanaan Strategis dalam Organisasi'. *Al-Marsus : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1(2): 164. doi:10.30983/al-marsus.v1i2.6455.
- Basuki, Nanang. 2023. 'Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi yang berkelanjutan'. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 4(2): 182–92. doi:10.15575/jim.v4i2.28606.
- Darsyah, Syukron. 2023. 'Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi'. *Jurnal Adzkiya* 7(1).
- Dongoran, Parindungan, Tita Safitriawati, and Anna Sofia Atichasari. 2020. 'Perancangan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja Perguruan Tinggi dari Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Studi pada Universitas Islam Syekh Yusuf)'. *EKONOMI BISNIS* 26(1): 252–67. doi:10.33592/jeb.v26i1.625.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2024). *Jumlah Penumpang Kereta Api - Tabel Statistik*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NzljMg==/jumlah-penumpang-kereta-api.html>
- Biro Komunikasi dan Informasi Publik. (2024). *Pergerakan Penumpang Angkutan Umum Mulai Terjadi Kenaikan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia*. <https://www.dephub.go.id/post/read/pergerakan-penumpang-angkutan-umum-mulai-terjadi-kenaikan>
- djka.dephub.go.id. (2024). *Data Statistik*. <https://djka.dephub.go.id/statistik>
- Fahrizal, M. A., Agustin, N. Y., Alfarizi, D. S., Nur, J., & Rachmawati, F. P. (2024). PERUBAHAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN PADA PT KERETA API INDONESIA. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2, 89–98. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i7.1907>
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2024). *BUKU AJAR TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN*. UMSIDA Press.
- Firdaus, A. N. (2024). *PENGARUH BEBAN KERJA DAN ETOS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA DI PT. KERETA API INDONESIA KANTOR PUSAT KOTA BANDUNG*.
- Hapsari, G., & Tri, H. (2022). ADAPTASI KEBIASAAN BARU (POST PANDEMI) BAGI PARA PENGGUNA KRL COMMUTER LINE JOGJA-SOLO. *Jurnal Penelitian Sekolah Tinggi Transportasi Darat*, 13, 13–25. <https://doi.org/10.55511/jpsttd.v13i1.630>
- Nurbayti. (2024). Pengaruh Digital Mindset, Transformasi Digital, dan Kemampuan Komunikasi terhadap Produktivitas UMKM. *Jurnal Siber Multi Disiplin*, 1, 173–186. <https://doi.org/10.38035/jsmd.v1i4.185>
- Pratamaningtyas, W., Zakaria, S., & Taryana, A. (2024). Analisis Pengambilan Keputusan JAKI terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Provinsi DKI Jakarta. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9, 1360–1369. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1966>
- PT Kereta Api Indonesia. (2022). *Kolaborasi Wujudkan Ekosistem Transportasi Urban Modern Terintegrasi*. KAI Commuter.
- Salsabila, T. H., Indrawati, T. M., & Fitrie, R. A. (2024). Meningkatkan Efisiensi Pengambilan Keputusan Publik melalui Kecerdasan Buatan. *Journal of Internet and Software Engineering*, 1, 21. <https://doi.org/10.47134/pjise.v1i2.2401>
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall, C.



- Vinedal, A., Sulistyowati, T., & Sulismadi, S. (2021). PERAN SUPERVISOR MENJAGA ETOS KERJA KARYAWAN PT. ANEKA JASA TEKNIK GROUP GRESIK. *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 7, 77–88. <https://doi.org/10.33369/jsn.7.1.77-88>
- Wibowo, I. S. (2023). ANALISIS PENGARUH KEMUDAHAN TRANSAKSI, HARGA, FASILITAS DAN KETEPATAN WAKTU TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN KRL SOLO-YOGYAKARTA. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 3, 233–242. <https://bajangjournal.com/index.php/Juremi/article/view/6642>