

Analisis Pada Perusahaan PT Kereta Cepat Indonesia China (WHOOSH)

Amelia Sandyrani¹, Eli Jamilah Mihardja²

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Bakrie

ameliasandyrani24@gmail.com¹, mahasiswaelijamilah@gmail.com²

ABSTRACT

This study explores the condition of PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC), a company in a paradoxical situation: enjoying public popularity for its role in modern transport development while simultaneously facing major financial and operational challenges. A descriptive qualitative approach was employed using Miles and Huberman's inductive analysis method, combined with GE-McKinsey and SWOT frameworks. Data were collected through document review, secondary literature analysis, and triangulation from multiple sources. The study identifies distress indicators such as cost overruns, operational delays, and foreign loan dependency. KCIC's adaptation strategies include financial restructuring, operational optimization, and multi-stakeholder collaboration. Additional strategies are also proposed, such as funding diversification, technological innovation, sustainability efforts, and enhanced local community engagement. The success of the Jakarta-Bandung High-Speed Rail project relies heavily on the effective execution of strategies, stakeholder support, and adaptability to changing conditions.

Keywords : High-speed rail, KCIC, adaptation strategy, cost overrun, financial restructuring, transport infrastructure, GE-McKinsey, national project, whoosh.

ABSTRACT

Penelitian ini membahas kondisi PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) sebagai perusahaan yang menghadapi situasi paradoks: di satu sisi tengah populer dan menjanjikan dalam pembangunan infrastruktur transportasi modern, namun di sisi lain mengalami tantangan serius secara finansial dan operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik analisis data induktif model Miles dan Huberman, serta analisis matriks GE-McKinsey dan SWOT. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, analisis literatur sekunder, serta triangulasi dari berbagai sumber. Hasil penelitian mengidentifikasi indikator keterpurukan seperti pembengkakan biaya, penundaan operasional, dan ketergantungan terhadap pinjaman luar negeri. Strategi adaptasi KCIC meliputi restrukturisasi keuangan, optimalisasi operasional, dan kolaborasi multi-pihak. Penulis juga mengusulkan strategi tambahan seperti diversifikasi pembiayaan, inovasi teknologi, pendekatan keberlanjutan, dan pelibatan komunitas lokal. Keberhasilan proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung sangat bergantung pada pelaksanaan strategi yang tepat, dukungan pemangku kepentingan, dan fleksibilitas menghadapi dinamika yang terus berubah.

Kata kunci : Kereta Cepat, KCIC, strategi adaptasi, pembengkakan biaya, restrukturisasi keuangan, infrastruktur transportasi, GE-McKinsey, proyek nasional, whoosh.

PENDAHULUAN

Indonesia terdiri dari banyak pulau dengan populasi besar yang terus berkembang, menghadapi tantangan besar dalam hal konektivitas dan mobilitas. Pertumbuhan ekonomi yang cepat, terutama di kota-kota besar seperti Jakarta dan Bandung, meningkatkan kebutuhan akan sistem transportasi yang modern, efisien, dan cepat, mengingat jarak tempuh yang cukup menyita waktu. Namun, infrastruktur transportasi yang ada saat ini

dinilai belum mampu mengimbangi pertumbuhan lalu lintas darat, yang menyebabkan kemacetan parah, waktu perjalanan yang lama, dan biaya logistik yang meningkat. Khususnya, kemacetan lalu lintas di jalur Jakarta-Bandung menjadi penghalang utama bagi produktivitas dan mobilitas masyarakat. Kerugian bagi individu dan perusahaan meningkat karena waktu perjalanan yang lama antara kedua kota, mengganggu aktivitas bisnis dan ekonomi secara keseluruhan. Oleh karena itu, masyarakat semakin mendesak perlunya transportasi yang modern dan efisien yang segera direalisasikan oleh pemerintah. Pemerintah pun mengusulkan Kereta Cepat Jakarta-Bandung sebagai solusi atas keluhan masyarakat ini. Kereta Cepat menawarkan moda transportasi berkecepatan tinggi dengan kenyamanan yang mengurangi waktu tempuh antara Jakarta dan Bandung secara signifikan, yang diharapkan tidak hanya efisien tetapi juga dapat meningkatkan perekonomian di sekitar wilayah Jakarta dan Bandung. Namun, pembangunan infrastruktur kereta cepat ini memerlukan investasi besar, teknologi mutakhir, dan keahlian khusus dari pemerintah.

PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC), dengan merek operasional "Whoosh", adalah proyek kereta cepat pertama di Indonesia dan Asia Tenggara yang menghubungkan Jakarta dan Bandung sepanjang ±142 km dengan kecepatan komersial hingga 350 km/jam dan desain 420 km/jam (Wikipedia, 2025). Proyek ini merupakan hasil kerja sama strategis antara BUMN Indonesia melalui konsorsium Pilar Sinergi BUMN Indonesia (PSBI) yang memegang 60% saham, dan China Railway International Corporation Limited yang memegang 40% melalui Beijing Yawan HSR Co. Ltd (Afrilia, 2024; Wikipedia, 2025). Diluncurkan secara komersial pada 17 Oktober 2023, layanan Whoosh telah melayani jutaan penumpang hingga tahun 2024, mencerminkan tingginya antusiasme publik terhadap moda transportasi modern dan efisien (Wikipedia, 2025).

Tujuan utama proyek ini adalah menyelesaikan permasalahan kemacetan dan waktu tempuh antara Jakarta dan Bandung yang sebelumnya memakan waktu 2,5–3 jam menjadi hanya sekitar 45 menit (Julaeha, Wibowo, Darmawan, & Nuryadin, 2024). Namun, proyek ini menghadapi berbagai tantangan, di antaranya adalah pembengkakan biaya konstruksi, hambatan pembebasan lahan, serta kompleksitas manajerial dan politis dalam implementasi proyek infrastruktur besar (Afrilia, 2024). Dalam kajian risiko investasi, tercatat ada lebih dari 30 jenis risiko utama yang mempengaruhi proyek ini, dengan biaya dan operasional menjadi dua faktor dominan (Marantika, Erwinsyah, & Handayani, 2017).

Selain dari sisi teknis dan finansial, aspek pelayanan publik menjadi kunci keberhasilan KCIC dalam jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh Rafii dan Widiyanesti (2024) menunjukkan bahwa kenyamanan, sistem informasi, fasilitas, dan perilaku staf berkontribusi signifikan terhadap kepuasan pelanggan, di mana kenyamanan menjadi variabel dominan. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi Julaeha et al. (2024) yang menggunakan pendekatan service blueprint, di mana interaksi pelanggan, tata letak ruang (servicescape), dan efisiensi sistem reservasi masih menjadi tantangan yang perlu dibenahi.

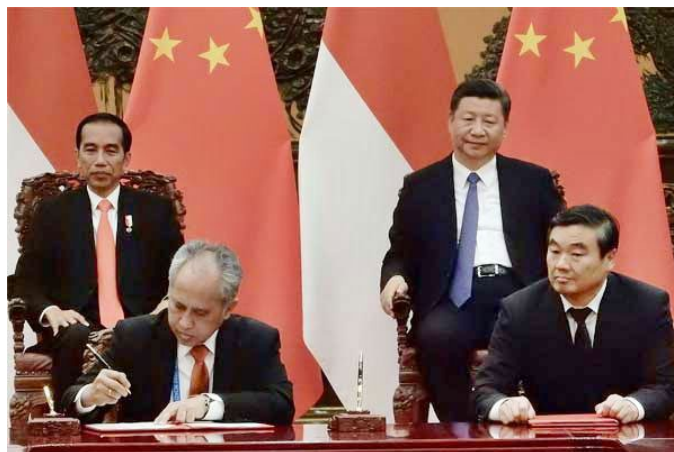
BUMN Indonesia, China Resmikan Kerjasama Pembangunan Kereta Cepat



Pimpinan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia Sahala Lumban Gaol (kiri) bersalaman dengan Yang Zhongmin (kanan), Chairman of Board China Railway International Co. Ltd, sesuai peresmian rencana pembangunan HSR Jakarta-Bandung, di Hotel Pullman, Jakarta, 16 Oktober 2015 (Foto: VOA/Andyala)

Gambar 1.1 Perjanjian Pemijaman dari China untuk Kereta Cepat Akhirnya Ditandatangani (sumber [kompas.id/https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2017/05/15/perjanjian-pinjaman-dari-china-untuk-kereta-cepat-akhirnya-ditandatangani](https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2017/05/15/perjanjian-pinjaman-dari-china-untuk-kereta-cepat-akhirnya-ditandatangani))

Dalam konteks pembangunan ini, hubungan strategis antara Indonesia dan China memainkan peran krusial. China dikenal sebagai pemimpin global dalam teknologi kereta cepat, dengan pengalaman dan keahlian yang diperlukan untuk mewujudkan proyek ambisius ini. Melalui kerjasama ini, Indonesia bisa mendapatkan keuntungan besar, seperti transfer teknologi dan pengetahuan dari China, serta memperkuat hubungan bilateral antar kedua negara (Kompas, 2017).



Gambar 1.2 BUMN Indonesia, China Resmikan Kerjasama Pembangunan Kereta Cepat (sumber VOA Indonesia, <https://www.voaindonesia.com/a/konsorsium-bumn-indonesia-jalin-kerjasama-dengan-china-bangun-kereta-cepat/3009880.html>)

PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) didirikan sebagai perusahaan penyumbang antara konsorsium Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia dan Konsorsium Perusahaan Perkretaapian Tiongkok China. Perusahaan mereka diberikan amanah untuk membangun dan mengoprasikan Kereta Cepat Jakarta Bandung, KCIC yakni menjadi symbol

dari komitmen Indonesia untuk memodernisasi infrastruktur transportasi serta menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi. Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung tidak hanya tentang membangun jalur kereta api, tetapi juga tentang menciptakan dampak positif yang lebih luas bagi masyarakat. KCIC berkomitmen untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat di sepanjang koridor kereta cepat. Dengan demikian, kehadiran PT KCIC merupakan respons terhadap tantangan konektivitas dan mobilitas di era modern, sekaligus menjadi bukti nyata dari semangat kolaborasi dan adaptasi dalam mewujudkan transportasi masa depan yang lebih baik bagi Indonesia (VOA Indonesia, 2015).

Focus of The Problem

Mengacu pada latar belakang penelitian mengenai PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) sebagai entitas strategis dalam pengembangan infrastruktur transportasi nasional, peneliti mengidentifikasi beberapa fokus utama permasalahan. Meskipun proyek Whoosh dinilai sebagai langkah maju dalam konektivitas antarkota, terdapat dinamika yang kompleks dalam performa perusahaan, di mana KCIC berada dalam posisi paradoks: mengalami tekanan finansial, operasional, serta tantangan sosial-politik, namun pada saat yang sama menunjukkan pertumbuhan jumlah pengguna dan peningkatan popularitas di mata publik.

Pertanyaan pertama yang diangkat dalam studi ini adalah: indikator-indikator apa saja yang dapat menjelaskan bahwa perusahaan KCIC berada dalam situasi “terpuruk namun tengah meroket”? Indikator ini mencakup aspek kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, efektivitas operasional, dan persepsi publik. Selanjutnya, fokus penelitian diarahkan pada analisis komprehensif terhadap faktor-faktor penyebab KCIC berada dalam situasi tersebut, baik yang bersifat internal seperti pembengkakan anggaran dan kesenjangan manajemen, maupun eksternal seperti tekanan politik, kebijakan pemerintah, serta ekspektasi publik terhadap layanan transportasi massal yang berkualitas. Permasalahan ketiga berkenaan dengan bagaimana perusahaan KCIC beradaptasi dan melakukan penyesuaian strategi dalam menghadapi situasi ini, termasuk identifikasi berbagai strategi yang telah dan sedang dilakukan. Strategi ini dapat mencakup efisiensi biaya, kerja sama pemerintah-swasta, peningkatan kualitas layanan pelanggan, serta reposisi merek untuk memperkuat dukungan publik dan legitimasi operasional.

Bersamaan dengan itu, tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis secara prediktif apakah strategi-strategi tersebut memiliki potensi keberhasilan dalam jangka menengah dan panjang, dengan landasan data dan kerangka analisis yang solid. Tak kalah penting, penelitian ini juga berupaya untuk menggali kemungkinan strategi baru yang belum diimplementasikan oleh KCIC, namun dinilai penting berdasarkan konteks global, tren industri transportasi, serta prinsip-prinsip keberlanjutan dan efisiensi sistemik. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual maupun praktis terhadap manajemen strategis dalam sektor transportasi nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam dinamika strategis dan tantangan yang dihadapi PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) dalam kondisi yang paradoks: mengalami tekanan finansial dan manajerial, namun sekaligus menunjukkan tren pertumbuhan operasional dan popularitas di mata publik. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh dan kontekstual terhadap fenomena yang kompleks serta menjawab pertanyaan-pertanyaan eksploratif yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui data kuantitatif.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui studi dokumentasi dan analisis literatur sekunder, termasuk laporan resmi perusahaan, berita bisnis nasional, artikel jurnal ilmiah, serta laporan kementerian dan lembaga negara terkait. Selain itu, digunakan juga analisis konten terhadap pernyataan publik, kebijakan strategis perusahaan, dan data publikasi yang relevan seperti laporan keuangan, siaran pers, dan hasil survei pelanggan. Untuk memperkuat validitas analisis, digunakan metode triangulasi data dari berbagai sumber seperti jurnal ilmiah (Afrilia, 2024; Julaeha et al., 2024), berita ekonomi nasional, dan situs resmi KCIC.

Teknik analisis data dilakukan secara induktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan berdasarkan model Miles dan Huberman (1994). Peneliti menelusuri indikator-indikator utama yang menunjukkan dinamika KCIC berada dalam situasi “terpuruk namun meroket”, lalu mengidentifikasi strategi yang telah diimplementasikan perusahaan serta mengevaluasi sejauh mana strategi tersebut dapat dianggap adaptif dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk merumuskan alternatif strategi yang belum diterapkan KCIC, namun potensial untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang.

Dengan metodologi ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi strategis KCIC serta menyumbangkan pemikiran baru terkait arah pengembangan transportasi cepat di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembangunan proyek kereta cepat Jakarta Bandung oleh PT KCIC mencerminkan realitas transformasi infrastruktur transportasi di Indonesia yang penuh tantangan, baik dari sisi pembiayaan, manajemen proyek, hingga respon publik. Infrastruktur megaproject di Indonesia sering kali mengalami pembengkakan biaya dan keterlambatan karena lemahnya koordinasi, tata kelola, dan kompleksitas kerja sama lintas negara. Dalam konteks KCIC, hal ini tampak dari peningkatan biaya proyek yang mencapai US\$1,2 miliar dan ketergantungan pada pinjaman luar negeri dari China Development Bank.

Beberapa sumber mengatakan bahwa Perusahaan KCIC (PT Kereta Cepat Indonesia China) berada dalam situasi yang menantang, terutama terkait dengan aspek keuangan dan operasional. Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung (KCJB) yang digarap KCIC mengalami pembengkakan biaya yang signifikan dan penundaan operasional. Wakil Menteri BUMN II Kartika Wirjoatmodjo menjelaskan, nilai pembengkakan biaya dalam proyek Kereta Api

Cepat Jakarta-Bandung yang telah disepakati oleh Indonesia dan China adalah sebesar \$1,2 miliar. Untuk dapat menutupi pembengkakan biaya tersebut Indonesia, lewat PT KCIC, berencana meminjam dari China Development Bank (CDB) senilai \$550 juta atau sekitar Rp8,3 triliun. Beliau menjelaskan Indonesia dan China ikut menanggung pembengkakan biaya tersebut, di mana 25 persen berasal dari setoran ekuitas, dan 75 persen berasal dari pinjaman utang. Dari porsi pinjaman tersebut, menurut Tiko, Indonesia menanggung sebanyak 60 persen sementara China 40 persen. Hal ini menimbulkan kekhawatiran tentang keberlanjutan finansial perusahaan dan kemampuannya untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya.

A) Indikator Indikator menerangkan Perusahaan KCIC dalam situasi terpuruk

Beberapa indikator yang menyebabkan perusahaan KCIC dalam situasi terpuruk walaupun tengah meningkat popularitasnya dikalangan masyarakat, antara lain factor pembengkakan biaya atau biasa disebut cost overrun. Beberapa negara maju membenarkan adanya pembengkakan disetiap pembangunan transportasi di negara mereka namun jumlahnya tidak melebihi 60%. Proyek Kereta Cepat Jakarta Bandung yang tengah dibangun di Indonesia mengalami hal serupa dengan mencapai miliaran dollar. Hal ini mengindikasikan potensi masalah dalam management proyek, kemudian dalam perencanaannya serta system pengendalian biayanya. Penundaan operasional juga menjadi indikator utama terjadinya situasi ini. Dalam hal ini, menunjukkan tantangan dalam pelaksanaan proyek, koordinasi dan penyelesaian masalah teknis.

KCIC yang sangat bergantung pada pinjaman China menciptakan resiko finansial yang signifikan terutama terkait beban hutang dan fluktuasi nilai tukar. Dengan bergantungnya dana serta pendapatan yang belum terealisasi, perusahaan Kereta Cepat menambah tekanan pada arus kas dan likuiditas perusahaan. Indikator yang mempengaruhi selanjutnya tantangan pasar transportasi yang sangat kompetitif, dengan adanya moda transportasi seperti pesawat terbang dan kereta api konvensional, tentunya KCIC perlu melakukan terobosan baru untuk menarik minat penumpang dan mencapai tingkat okupansi yang memadai.

Perusahaan KCIC dengan Matriks GE-McKinsey dengan ini dapat membantu menganalisis situasi perusahaan dan memberikan wawasan tentang strategi yang mungkin dilakukan KCIC. Salah satunya adalah Daya Tarik Industri dimana industri transportasi di Indonesia sangat memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi mengingat kebutuhan akan infrastruktur transportasi yang modern dan efisien. Namun, industri ini juga sangat kompetitif dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, dan preferensi konsumen. Selain itu Kekuatan Bisnis KCIC dalam hal akses ke teknologi dan keahlian dari China, serta dukungan pemerintah. Namun, perusahaan juga menghadapi tantangan signifikan terkait dengan manajemen proyek, keuangan, dan operasional. Berdasarkan analisis matriks GE-McKinsey, KCIC kemungkinan berada dalam kuadran yang menunjukkan "Bisnis dengan Pertumbuhan Selektif" atau "Bisnis yang Sulit". Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu fokus pada peningkatan efisiensi, pengendalian biaya, dan penyelesaian masalah operasional untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keberlanjutan finansial.

Analisis matriks GE-McKinsey menunjukkan bahwa KCIC perlu fokus pada peningkatan efisiensi, pengendalian biaya, dan penyelesaian masalah operasional untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya.

\
asih



Gambar 1.3 Foto udara kereta Cepat Jakarta-Bandung melaju selama persiapan uji coba dinamis, di Tegalluar, Jawa Barat, Rabu (9/11/2022).

(sumber CNBC Indonesia, <https://www.cnbcindonesia.com/news/20221109184104-4-386524/jangan-kaget-biaya-proyek-kereta-cepat-bengkok-jadi-rp-112-t>)

Dilihat dari Data Empirik Perusahaan KCIC yakni dari *Pembengkakan Biaya*, yang awalnya diperkirakan menelan biaya sekitar 6 miliar dolar, namun biaya tersebut membengkak menjadi lebih dari 7,3 miliar dollar yang masih dalam tahap konstruksi. *Penundaan Operasional* KCJB juga awalnya direncanakan beroperasi pada tahun 2019, namun operasionalnya ditunda beberapa kali dan saat ini diperkirakan akan mulai beroperasi pada tahun 2023 hal ini disebabkan beberapa faktor dari segi keuangan serta peraturan pemerintah. *Ketergantungan pada Pinjaman*, KCIC memperoleh pinjaman sebesar 4,55 miliar dolar dari China Development Bank untuk mendanai proyek KCJB serta *Pendapatan yang Belum Terealisasi*, KCJB belum menghasilkan pendapatan yang signifikan karena belum beroperasi secara komersial. Secara kesimpulan bahwa KCIC menghadapi tantangan yang signifikan terkait dengan pembengkakan biaya, penundaan operasional, ketergantungan pada pinjaman, dan pendapatan yang belum terealisasi. Perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk mengatasi masalah ini dan mencapai keberlanjutan finansial (CNBC Indonesia, 2022).

B) Analisis komprehensif perusahaan KCIC

Untuk memahami situasi KCIC yang terpuruk namun tengah meroket, diperlukan analisis mendalam terhadap beberapa faktor kunci. Pertama, evaluasi kinerja proyek harus dilakukan secara objektif, mengidentifikasi akar penyebab keterlambatan dan pembengkakan biaya, serta merumuskan strategi untuk mengatasi masalah

tersebut. Kedua, analisis keuangan yang komprehensif harus dilakukan untuk mengevaluasi kondisi keuangan KCIC.



Gambar 1.4 Konsorsium kontraktor proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung menyelesaikan pemasangan rel yang akan digunakan untuk uji dinamis menjelang gelaran G20. (Foto: Antara)

(sumber <https://www.inilah.com/kcic-akan-lakukan-evaluasi-menyeluruh-pada-proyek-kereta-cepat>)

Termasuk tingkat utang, arus kas, dan profitabilitas, serta mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja keuangan dan memastikan keberlanjutan proyek. Ketiga, manajemen reputasi yang proaktif sangat penting untuk mengelola persepsi publik terhadap KCIC dan membangun kembali kepercayaan dengan para pemangku kepentingan. Terakhir, KCIC perlu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang ada untuk meningkatkan pendapatan dan profitabilitas. Situasi KCIC saat ini memang penuh tantangan, namun juga sarat akan peluang. Dengan manajemen yang efektif, dukungan pemerintah, dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang pasar, KCIC dapat mengatasi kesulitan yang ada dan mencapai tujuannya untuk menyediakan layanan kereta cepat yang efisien dan andal bagi masyarakat Indonesia (Inilah.com, 2022).

Strategi Adaptasi Perusahaan KCIC

Dalam menghadapi situasi terpuruk yang melanda proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung, Perusahaan Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) harus menerapkan berbagai strategi adaptasi untuk memastikan kelancaran proyek dan mengatasi berbagai tantangan yang ada. Beberapa strategi dapat dilakukan oleh KCIC untuk membangun citra perusahaan dalam isu-isu keterpurukannya yakni, Restrukturisasi Keuangan dengan Negosiasi Ulang Pinjaman dan Pembiayaan. Dalam upaya mengatasi masalah keuangan yang timbul, KCIC melakukan negosiasi ulang dengan lembaga keuangan untuk mendapatkan syarat pinjaman yang lebih menguntungkan. Dengan penjadwalan ulang pembayaran utang dan perolehan pinjaman baru dengan bunga yang lebih rendah, KCIC dapat mengurangi beban finansial yang sedang ditanggung dan menciptakan ruang pernapasan untuk merencanakan keuangan secara lebih stabil. Kemudian Mencari Investor Baru untuk mengatasi

kekurangan dana yang mengancam kelancaran proyek, KCIC aktif mencari investor baru yang bersedia menyuntikkan modal tambahan. Ini tidak hanya melibatkan pencarian investor swasta tetapi juga menjajaki potensi dukungan dari lembaga keuangan internasional dan pemerintah, yang bisa memberikan suntikan modal yang signifikan untuk memastikan proyek tetap berjalan.



Gambar 1.5 Penumpang berada di dalam kereta cepat Whoosh di Stasiun Kereta Cepat Halim, Jakarta, Minggu, 24 Desember 2023. PT Kereta Cepat Indonesia China atau PT KCIC mencatat peningkatan penumpang kereta cepat Whoosh sekitar 20 hingga 25 persen pada libur Natal dan tahun baru.

(sumber <https://bisnis.tempo.co/read/1819788/strategi-kcic-tingkatkan-pendapatan-dan-penumpang-kereta-cepat-whoosh-di-2024>)

Penyesuaian Jadwal Proyek dengan melakukan Penjadwalan Ulang Proyek, mengingat penundaan yang telah terjadi, KCIC harus menyusun ulang jadwal proyek dengan memperhitungkan waktu tambahan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konstruksi. Penjadwalan ulang ini melibatkan evaluasi mendalam tentang setiap tahapan proyek, sehingga waktu penyelesaian dapat disesuaikan dengan realistis tanpa menambah beban lebih lanjut. Namun perlunya Pengelolaan Risiko, dalam rangka mengurangi dampak dari potensi keterlambatan atau masalah lain, KCIC mengembangkan rencana mitigasi risiko yang lebih komprehensif. Ini mencakup identifikasi risiko-risiko utama yang mungkin terjadi dan strategi-strategi untuk menghadapi atau menguranginya, sehingga proyek dapat tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah diperbarui. KCIC juga memerlukan Optimalisasi Operasional, dimana KCIC memfokuskan upayanya pada peningkatan efisiensi operasional dengan memanfaatkan teknologi terbaru. Ini termasuk penggunaan sistem manajemen proyek yang canggih dan alat-alat teknologi untuk memantau kemajuan konstruksi secara real-time, yang dapat mengurangi biaya dan meningkatkan efektivitas kerja serta perlu melakukan Evaluasi dan Penyesuaian Kontrak, mengingat kebutuhan untuk mengelola biaya secara lebih ketat, KCIC melakukan evaluasi terhadap kontrak-kontrak dengan subkontraktor dan pemasok. Penyesuaian dilakukan untuk menemukan

cara-cara efisien dalam pengadaan bahan dan jasa tanpa mengorbankan kualitas, guna mengurangi pengeluaran yang tidak perlu. (Tempo, 2023). Kolaborasi dan Komunikasi diperlukan KCIC yakni Peningkatan Komunikasi dengan Pemangku Kepentingan guna untuk memastikan proyek tetap pada jalurnya, KCIC meningkatkan komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah, masyarakat, dan investor. Dengan menyampaikan perkembangan terkini, tantangan yang dihadapi, dan solusi yang diterapkan, KCIC membangun dukungan yang lebih kuat dari semua pihak terkait serta melakukan Kolaborasi dengan Pihak Ketiga, KCIC juga harus bekerja sama dengan pihak ketiga, seperti konsultan industri dan ahli teknis, untuk mendapatkan dukungan tambahan.



Gambar 1.6 Kolaborasi KCIC dan ITB

(sumber <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230228123258-4-417591/top-kcic-dan-itb-kolaborasi-teknologi-kereta-api-cepat>)

Kolaborasi ini memungkinkan perusahaan untuk mengakses pengetahuan dan pengalaman yang dapat membantu mengatasi masalah teknis dan manajerial yang kompleks. Hal lain yang perlu diperhatikan yakni Peningkatan Kualitas dan Standar Proyek, KCIC harus menjamin Kualitas, untuk menghindari masalah di masa depan, KCIC menetapkan standar kualitas yang lebih tinggi dan memastikan bahwa setiap tahap konstruksi memenuhi standar tersebut. Ini mencakup penerapan prosedur pengawasan yang ketat dan pelaksanaan inspeksi berkala untuk memastikan bahwa semua aspek proyek berada dalam kondisi terbaik. Serta melakukan Pelatihan dan Pengembangan SDM, KCIC menyadari pentingnya keterampilan tenaga kerja dalam menyelesaikan proyek, sehingga perusahaan melakukan pelatihan intensif bagi tenaga kerja dan manajer proyek. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan tim dalam menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul selama fase konstruksi (CNBC Indonesia, 2023).

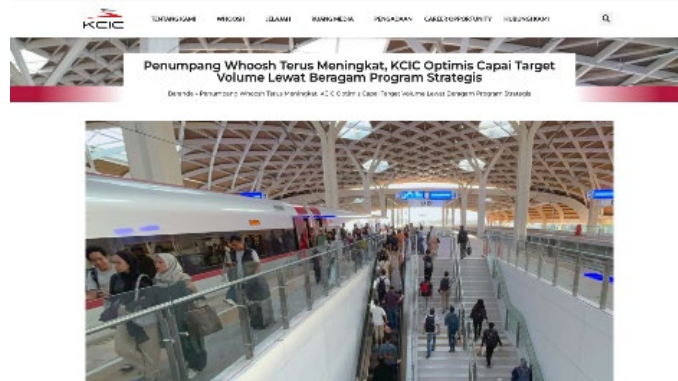
Disamping itu perlu diperhatikan dari aspek Pendekatan Strategis dalam Pemasaran dan Pengembangan Pasar, Studi Kelayakan dan Permintaan Pasar, Untuk memastikan keberhasilan proyek setelah penyelesaian, KCIC melakukan studi kelayakan untuk memahami dinamika permintaan pasar. Hasil dari studi ini digunakan untuk

mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, yang akan meningkatkan daya tarik dan potensi penggunaan kereta cepat oleh masyarakat. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut secara komprehensif, KCIC berharap dapat mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dan memastikan proyek kereta cepat Jakarta-Bandung dapat diselesaikan dengan sukses, meskipun menghadapi situasi yang tidak menguntungkan. Adaptasi yang efektif ini merupakan langkah kunci dalam menjaga keberlanjutan dan kesuksesan proyek jangka panjang.

D) Keberhasilan Strategi KCIC

Keberhasilan strategi yang diterapkan oleh KCIC dalam proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung sangat bergantung pada beberapa faktor kunci yang harus dikelola dengan baik. Untuk memastikan strategi KCIC berhasil, eksekusi yang efektif dari setiap rencana yang dibuat menjadi sangat krusial. KCIC perlu memastikan bahwa semua strategi dan langkah-langkah yang telah direncanakan diimplementasikan dengan cermat dan sesuai dengan jadwal. Ini meliputi pengelolaan proyek yang tepat, pemantauan terus-menerus terhadap kemajuan, dan penanganan masalah yang muncul dengan cepat dan efektif. Kemampuan KCIC untuk mengatasi tantangan seperti keterlambatan konstruksi, masalah teknis, dan hambatan operasional akan sangat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan proyek. Pengelolaan yang efektif mencakup penggunaan teknologi yang tepat, penerapan prosedur manajerial yang efisien, dan pengendalian biaya yang ketat untuk memastikan bahwa proyek tetap berada pada jalur yang benar.

Keberhasilan proyek KCIC sangat bergantung pada dukungan yang kuat dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, dan masyarakat. Dukungan pemerintah sangat penting dalam hal perizinan, penyediaan infrastruktur pendukung, dan kebijakan yang mendukung kelancaran proyek. Investor harus merasa yakin dengan prospek proyek dan melihat potensi keuntungan yang jelas untuk melanjutkan investasi mereka. Selain itu, dukungan masyarakat diperlukan untuk mengurangi resistensi terhadap proyek dan memastikan bahwa proyek tersebut diterima dengan baik. KCIC perlu melakukan komunikasi yang transparan dan proaktif dengan semua pemangku kepentingan, memberikan update yang jelas mengenai perkembangan proyek, serta mendengarkan dan merespons umpan balik yang diberikan.



Gambar 1.7 Peningkatan Penumpang Whoosh

(sumber <https://kctic.co.id/kcic-siaran-pers/penumpang-whoosh-terus-meningkat-kcic-optimis-capai-target-volume-lewat-beragam-program-strategis>)

Dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan kondisi, fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi menjadi faktor krusial. KCIC harus siap untuk menyesuaikan strategi dan rencana mereka sesuai dengan dinamika situasi yang berkembang. Ini termasuk kemampuan untuk mengubah pendekatan dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga, seperti fluktuasi pasar, perubahan regulasi, atau kendala teknis. Adaptasi yang cepat dan efektif memungkinkan KCIC untuk mengelola risiko dengan lebih baik dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan proyek yang berubah. Fleksibilitas ini juga mencakup kemampuan untuk menerapkan solusi inovatif dan responsif terhadap masalah yang mungkin muncul sepanjang perjalanan proyek.

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan oleh KCIC memiliki potensi untuk berhasil jika perusahaan dapat mengatasi risiko dan tantangan yang ada dengan efisien. Keberhasilan akhir proyek akan bergantung pada seberapa baik KCIC dapat mengelola dan menyesuaikan strategi-strategi mereka dalam menghadapi realitas yang terus berubah. Dengan eksekusi yang efektif, dukungan yang kuat dari pemangku kepentingan, dan fleksibilitas dalam adaptasi, KCIC dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan proyek dan memastikan bahwa proyek kereta cepat Jakarta-Bandung dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan dan manfaat yang optimal bagi semua pihak terkait.

E) Strategi yang belum terpikirkan oleh perusahaan KCIC

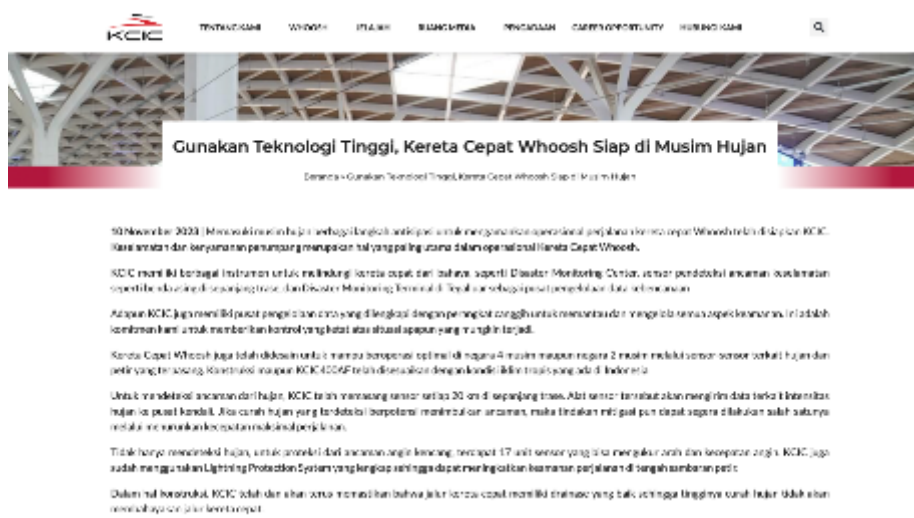


Gambar 1.8 KCIC Menuntaskan pekerjaan Konstruksi

(sumber <https://www.kompas.com/properti/read/2021/12/03/120000521/begini-strategi-kcic-agar-kereta-cepat-jakarta-bandung-bisa-untung>)

Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung yang dihadapi oleh KCIC, ada beberapa strategi tambahan yang mungkin belum sepenuhnya dipertimbangkan namun dapat menjadi penting untuk memastikan keberhasilan proyek. Selain mengandalkan pinjaman dan investasi dari pihak-pihak tertentu, KCIC dapat mengeksplorasi sumber pembiayaan

alternatif, seperti obligasi proyek, crowdfunding untuk infrastruktur, atau kemitraan publik-swasta (PPP) yang lebih inovatif. Diversifikasi ini bisa mencakup pembiayaan melalui skema joint venture atau sekuritas berbasis aset. Hal ini dianggap penting untuk mengurangi ketergantungan dengan memperluas sumber pembiayaan dapat mengurangi ketergantungan pada satu jenis pendanaan dan mengurangi risiko keuangan jika salah satu sumber mengalami masalah, kemudian bias dengan menjangkau lebih banyak investor yakni modal pendanaan yang beragam dapat menarik berbagai jenis investor, termasuk institusi keuangan, perusahaan swasta, dan masyarakat umum, yang bisa meningkatkan modal yang tersedia untuk proyek. Dengan memiliki berbagai saluran pendanaan, proyek dapat lebih tahan terhadap krisis likuiditas atau perubahan dalam kondisi pasar.



Gambar 1.9 KCIC dengan Teknologi Baru

(sumber <https://www.kompas.com/properti/read/2021/12/03/120000521/begini-strategi-kcic-agar-kereta-cepat-jakarta-bandung-bisa-untung>)

KCIC dapat melakukan Inovasi dalam Teknologi dan Konstruksi dengan mengadopsi teknologi konstruksi mutakhir seperti Building Information Modeling (BIM), drone untuk pemantauan, dan teknologi konstruksi modular atau prefabrikasi dapat mempercepat pembangunan dan mengurangi biaya. Teknologi canggih dapat meningkatkan akurasi dalam perencanaan dan pelaksanaan konstruksi, mengurangi risiko kesalahan, dan mempercepat proses. Inovasi dalam teknik konstruksi dapat mengurangi biaya material dan tenaga kerja, serta memperpendek durasi proyek. Penggunaan teknologi modern dapat meningkatkan kualitas dan ketahanan infrastruktur yang dibangun. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan ramah lingkungan dalam desain dan pelaksanaan proyek. Ini termasuk penggunaan material ramah lingkungan, desain efisiensi energi, dan strategi mitigasi dampak lingkungan. Banyak negara, termasuk Indonesia, kini menerapkan regulasi yang lebih ketat terkait keberlanjutan dan dampak lingkungan. Mengadopsi pendekatan ini dapat membantu dalam mematuhi kebijakan dan regulasi yang ada. Proyek yang ramah lingkungan cenderung mendapatkan dukungan lebih besar dari masyarakat dan pemangku kepentingan yang semakin peduli terhadap isu-isu lingkungan. Pendekatan berkelanjutan sering kali mengarah pada efisiensi jangka panjang dalam

operasional dan pemeliharaan, mengurangi biaya operasional di masa depan.

KCIC juga perlu menyusun rencana kontinjensi yang lebih mendetail dan komprehensif untuk berbagai skenario krisis yang mungkin terjadi. Ini termasuk rencana darurat untuk masalah teknis, bencana alam, atau perubahan kebijakan mendadak. Memiliki rencana kontinjensi yang baik memungkinkan tim proyek untuk merespons krisis dengan cepat dan efektif, meminimalkan gangguan pada kemajuan proyek. Serta Identifikasi dan persiapan untuk berbagai skenario risiko dapat membantu mengurangi dampak potensial dan mempercepat pemulihan jika terjadi masalah. Rencana kontinjensi yang solid meningkatkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan dengan menunjukkan kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian. KCIC memiliki keharusan untuk melibatkan komunitas lokal lebih aktif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan proyek. Ini termasuk mengadakan forum konsultasi, program pendidikan, dan inisiatif untuk mendukung ekonomi lokal. Keterlibatan komunitas lokal dapat mengurangi resistensi terhadap proyek dan meningkatkan dukungan sosial. Partisipasi komunitas dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan proyek, serta memperkuat hubungan dengan masyarakat. Komunitas lokal dapat memberikan wawasan berharga tentang masalah atau kebutuhan spesifik yang perlu dipertimbangkan dalam desain dan pelaksanaan proyek.

Berikut TOWS Matrix – Strategi KCIC

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	SO Strategy (Maxi-Maxi)- Memanfaatkan dukungan pemerintah & teknologi China untuk memperluas pasar melalui ekspansi rute baru (misalnya Jakarta–Surabaya).- Gunakan status sebagai pionir kereta cepat di Asia Tenggara untuk menjalin kerja sama global, menarik investor alternatif.	ST Strategy (Maxi-Mini)- Menggunakan kekuatan branding "Whoosh" dan dukungan pemerintah untuk melawan tekanan kompetitor (maskapai & KA konvensional).- Transfer teknologi untuk mengurangi ketergantungan pada sistem luar dan biaya operasional.
Weaknesses (W)	WO Strategy (Mini-Maxi)- Melakukan diversifikasi sumber pendanaan (obligasi proyek, PPP) untuk mengatasi ketergantungan pada pinjaman asing.- Libatkan universitas/institusi lokal untuk perbaikan manajemen proyek dan efisiensi operasional.	WT Strategy (Mini-Mini)- Reformasi sistem pengawasan proyek untuk mencegah pembengkakan biaya lebih lanjut.- Penyesuaian tarif yang adaptif agar tetap kompetitif dan diterima publik.- Penguatan komunikasi publik untuk menangani resistensi sosial.

Dengan mengadopsi strategi-strategi ini, KCIC dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung dan mengatasi berbagai tantangan yang ada dengan lebih efektif. Implementasi strategi-strategi tambahan ini dapat membantu dalam pengelolaan risiko, mempercepat kemajuan, dan memastikan bahwa proyek memenuhi standar kualitas dan keberlanjutan yang tinggi.

KESIMPULAN

Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung yang dikelola oleh Perusahaan Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) menghadapi sejumlah tantangan signifikan yang memerlukan strategi adaptasi yang matang agar dapat berhasil. Dari analisis mendalam, terdapat beberapa faktor kunci yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek ini, antara lain eksekusi yang efektif, dukungan dari pemangku kepentingan, dan fleksibilitas dalam adaptasi. Eksekusi yang Efektif menjadi dasar utama untuk kelancaran proyek. KCIC harus memastikan bahwa setiap strategi diimplementasikan dengan teliti, memantau kemajuan secara berkala, serta menangani tantangan teknis dan operasional dengan cepat. Keberhasilan proyek sangat bergantung pada kemampuan untuk menjalankan rencana dengan tepat dan mengelola setiap aspek konstruksi serta pengadaan dengan efisien. Dukungan dari Pemangku Kepentingan juga merupakan faktor penting. Keterlibatan dan dukungan dari pemerintah, investor, serta masyarakat sangat mempengaruhi kelancaran dan penerimaan proyek. KCIC perlu berkomunikasi secara terbuka dengan semua pihak terkait, menjelaskan perkembangan proyek serta mendengarkan dan menanggapi umpan balik untuk menjaga dukungan yang kuat dan meminimalisir potensi masalah.

Secara keseluruhan, meskipun KCIC telah merumuskan strategi-strategi untuk menghadapi tantangan, terdapat beberapa area tambahan yang dapat diperhatikan untuk memperkuat peluang keberhasilan proyek. Strategi-strategi seperti diversifikasi sumber pembiayaan, inovasi dalam teknologi dan konstruksi, pendekatan berkelanjutan dan ramah lingkungan, pengembangan rencana kontinjensi yang komprehensif, dan peningkatan partisipasi komunitas local dapat memberikan tambahan kekuatan dan ketahanan pada proyek. Implementasi strategi-strategi ini secara efektif akan memperkuat posisi KCIC dalam menghadapi berbagai hambatan dan memastikan bahwa proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung tidak hanya selesai sesuai rencana, tetapi juga memberikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat dan pemangku kepentingan. Kesuksesan proyek ini sangat bergantung pada seberapa baik KCIC dapat mengelola dan menyesuaikan strategi dalam menghadapi realitas yang terus berkembang. Dengan pendekatan yang holistik dan adaptif, KCIC memiliki potensi untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan proyek dengan sukses.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilia, D. (2024). Implementasi good corporate governance di PT KCIC. *Unes Journal of Swara Justisia*, 8(1), 1–8.
- Julaeha, L. S., Wibowo, P. B., Darmawan, M. I., & Nuryadin, R. (2024). Analisa kegiatan dan layanan PT Kereta Api Cepat Indonesia China: Penerapan service blueprint, kualitas layanan, pertemuan layanan dan servicescape. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 1–10.
- Marantika, D., Erwinsyah, M. B., & Handayani, M. (2017). Analisis risiko investasi proyek kereta cepat Jakarta–Bandung. *Jurnal Karya Teknik Sipil*, 6(1), 10–18.
- Rafii, M. M., & Widiyanesti, S. (2024). Analisis faktor kepuasan pelanggan pada kualitas layanan: Studi KCIC. *eProceedings of Management*, 11(5), 10123–10133.

- Wikipedia contributors. (2025, May 20). *Kereta Cepat Indonesia China*. Wikipedia. https://id.wikipedia.org/wiki/Kereta_Cepat_Indonesia_China
- Kompas. (2017, Mei 15). *Perjanjian pinjaman dari China untuk kereta cepat akhirnya ditandatangani*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2017/05/15/perjanjian-pinjaman-dari-china-untuk-kereta-cepat-akhirnya-ditandatangani>
- VOA Indonesia. (2015, Oktober 17). *BUMN Indonesia, China resmikan kerja sama pembangunan kereta cepat*. <https://www.voaindonesia.com/a/konsorsium-bumn-indonesia-jalin-kerjasama-dengan-china-bangun-kereta-cepat/3009880.html>
- CNBC Indonesia. (2022, November 9). *Jangan kaget! Biaya proyek kereta cepat bengkak jadi Rp112 T*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20221109184104-4-386524/jangan-kaget-biaya-proyek-kereta-cepat-bengkak-jadi-rp-112-t>
- Inilah.com. (2022, November). *KCIC akan lakukan evaluasi menyeluruh pada proyek kereta cepat*. <https://www.inilah.com/kcic-akan-lakukan-evaluasi-menyeluruh-pada-proyek-kereta-cepat>
- Tempo. (2023, Desember 24). *Strategi KCIC tingkatkan pendapatan dan penumpang kereta cepat Whoosh di 2024*. <https://bisnis.tempo.co/read/1819788/strategi-kcic-tingkatkan-pendapatan-dan-penumpang-kereta-cepat-whoosh-di-2024>
- CNBC Indonesia. (2023, Februari 28). *TOP! KCIC dan ITB kolaborasi teknologi kereta api cepat*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230228123258-4-417591/top-kcic-dan-itb-kolaborasi-teknologi-kereta-api-cepat>