JURNAL PENDIDIKAN INDONESIA

Jurnal Pendidikan Indonesia
p-ISSN : 2745-7141 e-ISSN : 2746-1920 Vol. 6 No. 3 Maret 2025

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS 'WHOOSH KCIC' MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) DAN ANALISIS SWOT

Agus Sanusi[1], Mohammad Riza Sutjipto[2]
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia
Email: agussanusi@student.telkomuniversity.ac.id[1],
rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id[2]

INFO ARTIKEL

Kata Kunci: whoosh kcic, business model canvas, swot analysis, tows matrix, strategi pengembangan bisnis

Keywords: *whoosh kcic, business model canvas, swot analysis, tows matrix, business development strategy*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis yang lebih efisien dan berdaya saing bagi Whoosh KCIC dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT, dan matriks TOWS. Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung (KCJB) menghadapi tantangan dalam mencapai target operasional pada tahun pertama, dengan pencapaian penumpang dan pendapatan yang lebih rendah dari yang diperkirakan. Penelitian ini menjawab empat pertanyaan penelitian terkait kondisi BMC yang ada, faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja, serta perumusan strategi baru untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan operasional. Metode deskriptif kualitatif digunakan dengan wawancara mendalam terhadap narasumber internal dan eksternal. Data dianalisis dengan triangulasi sumber dan member-checking untuk memastikan keabsahan temuan. Hasil penelitian menghasilkan 18 strategi prioritas yang dapat meningkatkan kenyamanan pelanggan, efisiensi operasional, dan pendapatan perusahaan. BMC baru yang terintegrasi dengan strategi ini menjadi pedoman strategis bagi Whoosh KCIC. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dan kontribusi teoritis dengan penerapan BMC, SWOT, dan TOWS untuk merumuskan strategi yang adaptif dan berkelanjutan dalam pasar transportasi Jakarta-Bandung.

ABSTRACT

This research aims to develop a more efficient and competitive business model for Whoosh KCIC by using the Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. The Jakarta-Bandung High Speed Train (KCJB) project faced challenges in achieving operational targets in the first year, with lower passenger and revenue achievements than expected. This study answers four research questions related to the existing condition of BMC, internal and external factors that affect performance, and the formulation of new strategies to improve competitiveness and operational sustainability. Qualitative descriptive methods are used with in-depth interviews with internal and external sources. The data was analyzed by source triangulation and member-checking to ensure the validity of the findings. The results of the research resulted in 18 priority strategies that can improve customer convenience, operational efficiency, and company revenue. The new BMC integrated with this strategy is a strategic guideline for Whoosh KCIC. This research makes a practical contribution to the company and a theoretical contribution with

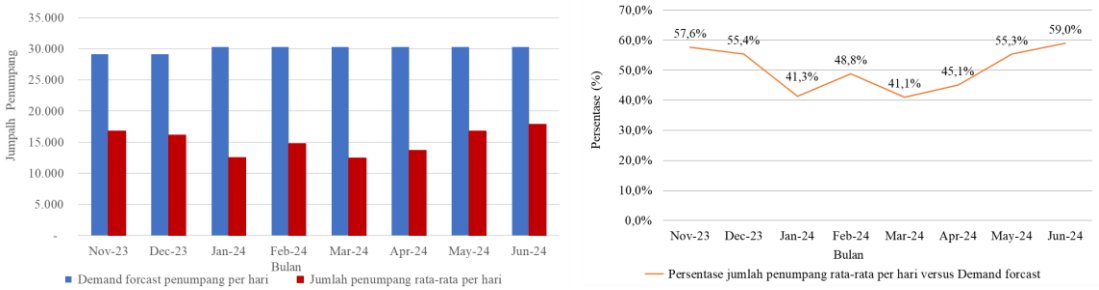
the application of BMC, SWOT, and TOWS to formulate an adaptive and sustainable strategy in the Jakarta-Bandung transportation market.

PENDAHULUAN

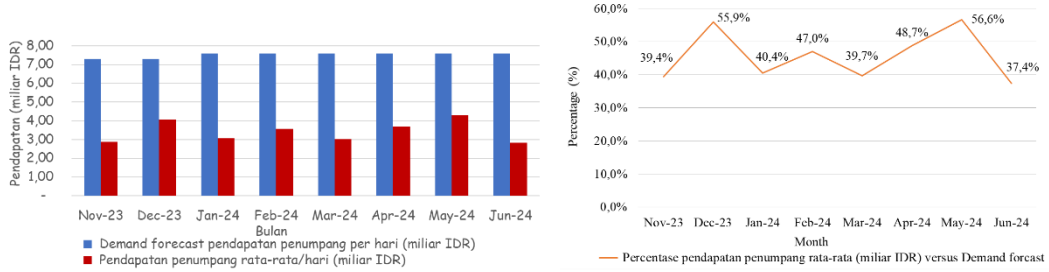
Pembangunan Kereta Cepat Jakarta-Bandung (KCJB) merupakan langkah penting dalam modernisasi transportasi Indonesia. Dengan waktu tempuh hanya 36-45 menit dibandingkan lebih dari 3 jam menggunakan moda konvensional, proyek ini bertujuan meningkatkan efisiensi mobilitas antara Jakarta dan Bandung, mengurangi kemacetan, dan menekan emisi karbon (Kementerian Perhubungan, 2022). Sebagai proyek kereta cepat pertama di Asia Tenggara, KCJB diharapkan mendukung pertumbuhan ekonomi regional melalui pengembangan koridor ekonomi, sektor pariwisata, serta penyerapan investasi domestik dan asing (ITF, 2017).

Pada 2023, Indonesia mencatatkan pertumbuhan ekonomi 5,05%, dengan sektor transportasi tumbuh 13,96% (BPS, 2024). Dalam konteks ini, PT KCIC meluncurkan Kereta Cepat Jakarta-Bandung Whoosh, yang diharapkan dapat mengurangi kemacetan, menekan emisi karbon, serta menciptakan lapangan pekerjaan dan mendorong pertumbuhan ekonomi (Kementerian Perhubungan, 2023; KCIC, 2024) . Proyek ini juga berpotensi mempercepat transfer teknologi di bidang konstruksi dan perkeretaapian (Kementerian Perhubungan, 2023).

Pada tahun pertama operasinya, Kereta Cepat Whoosh menghadapi tantangan besar dalam mencapai target awal operasionalnya. Pencapaian jumlah rata-rata penumpang per hari selama 8 (delapan) bulan berjalan mulai November 2023 hingga Juni 2024 baru mencapai 50,5% dari demand forcast sesuai kajian pembaharuan permintaan potensi penumpang KCJB (POLAR UI, 2021) yang digunakan perusahaan seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1. Hal ini berdampak pada pencapaian pendapatan rata-rata perbulan yang baru mencapai 45,6% dari perhitungan pendapatan mengacu demand forcast seperti ditunjukan pada Gambar 2.



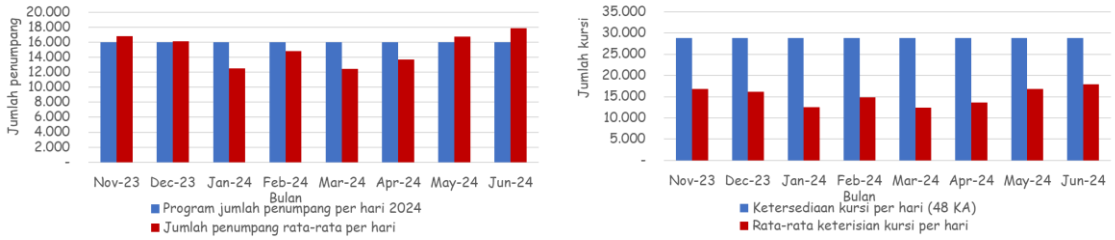
Gambar 1. (a) Demand forcast dan realisasi rata-rata penumpang per hari dan (b) persentase pencapaiannya



Gambar 2. (a) Demand forcast dan realisasi rata-rata pendapatan penumpang per hari and (b) persentase pencapaiannya

Aksesibilitas terbatas di stasiun seperti Tegalluar dan Karawang, akibat minimnya infrastruktur dan moda pengumpan, menjadi tantangan utama pencapaian ini (Kementerian Perhubungan, 2024). Meski terdapat layanan transportasi lanjutan seperti shuttle, bus, dan taksi, aksesibilitas masih perlu ditingkatkan (KCIC, 2024). Selain itu, tarif tiket yang relatif tinggi dibandingkan moda lain, seperti kereta konvensional dan bus, menjadi hambatan kompetitif, terutama untuk perjalanan jarak pendek (Rahmatunnisa et al., 2021), Al Muntsari et al., 2021).

Dengan pertimbangan ini, untuk tahun 2024 KCIC menetapkan program rata-rata penumpang per hari sejumlah 16.000 penumpang. Realisasi jumlah penumpang versus program tahun 2024 mencapai angka 94,5%, namun tingkat okupansi penumpang masih rendah, dengan rata-rata penumpang harian hanya mencapai 52,4% dari ketersediaan kursi penumpang dari 48 KA per hari, seperti diperlihatkan pada Gambar 3.



Gambar 3. (a) Program dan realisasi rata-rata penumpang per hari dan (b) tingkat okupansi terhadap ketersediaan kursi

Meski pencapaian penumpang mendekati target program 2024, tingkat keterisian kursi harian masih jauh di bawah kapasitas 48 KA per hari. Selain itu, rata-rata penumpang dan pendapatan harian belum memenuhi target demand forecast tahun pertama operasi (POLAR UI, 2021). Untuk itu, KCIC perlu menyesuaikan strategi pencapaian angkutan penumpang untuk mengatasi tantangan awal operasional, mencapai target 2024, dan memastikan keberlanjutan bisnis Whoosh. Strategi pemasaran produk baru juga penting untuk meningkatkan penerimaan pasar (Lamey et al., 2018).

Pengembangan model bisnis angkutan penumpang Whoosh KCIC, khususnya di jalur Jakarta-Bandung, membutuhkan pendekatan berpusat pelanggan untuk memahami kebutuhan dan inovasi. CRM strategis menciptakan nilai unggul, sementara pengembangan pelanggan menyempurnakan model bisnis. Proposisi nilai yang kuat meningkatkan efisiensi dan segmen pelanggan.

Untuk mengatasi tantangan ini, dilakukan analisis model bisnis KCIC dengan BMC, SWOT, dan TOWS guna merumuskan strategi peningkatan daya saing, jumlah penumpang, dan keberlanjutan operasional, dirumuskan dalam research questions (RQs):

a. RQ1: Bagaimana kondisi BMC Whoosh KCIC saat ini?
b. RQ2: Apa faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja KCIC berdasarkan analisis SWOT pada blok BMC?
c. RQ3: Bagaimana merancang strategi baru dengan matriks TOWS secara ringkas dan efektif?
d. RQ4: Bagaimana merancang Business Model Canvas (BMC) baru yang mengintegrasikan BMC eksisting dengan strategi-strategi baru?

METODE PENELITIAN

Penelitian deskriptif kualitatif ini menggunakan wawancara mendalam dengan 98 pertanyaan mencakup visi, misi, strategi, BMC, serta analisis PESTEL dan Porter's Five Forces untuk mengidentifikasi SWOT. Penelitian ini melibatkan narasumber internal dan eksternal (Tabel 1). Narasumber internal terdiri dari 1 President Director dan 7 pimpinan departemen terkait bisnis Whoosh, dipilih berdasarkan pemahaman strategis, operasional, dan pengalaman. Narasumber eksternal meliputi 3 penumpang (beragam gender dan latar belakang ekonomi), 3 pemasok/mitra, 2 pesaing, dan 3 pakar industri. Wawancara mendalam berdurasi 30–160 menit, dengan beberapa narasumber dilakukan lebih dari satu sesi.

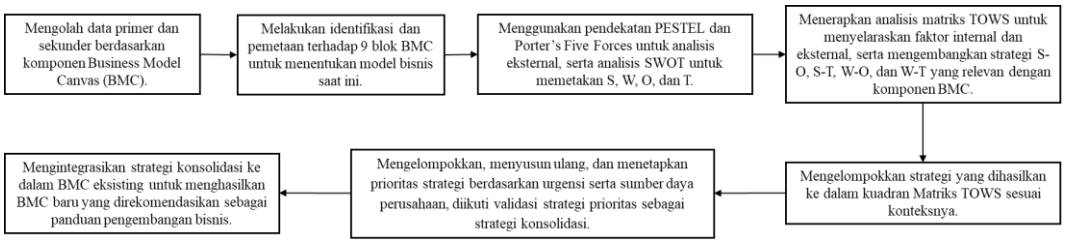
Tabel 1. Profil Narasumber (a) internal dan (b) eksternal

(a)			(b)		
No.	**Narasumber Wawancara**	**Kategori**	**No**	**Narasumber Wawancara**	**Kategori**
1.	DSR (BOD/President Director) (N1)	Internal perusahaan	9	K (penumpang) (N9)	Eksternal perusahaan
2.	BA (railway business development/GM) (N2)		10.	HN (penumpang) (N10)	
			11.	SA (penumpang) (N11)	
3.	PHS (passenger service/GM) (N3)		12.	AA (pemasok & mitra) (N12)	
4.	FHW (human resources/GM) (N4)		13.	ASN (pemasok & mitra) (N13)	
5.	S (sshe/GM) (N5)		14.	FJ (pemasok & mitra) (N14)	
6.	AB (information system&cost accounting/GM) (N6)		15.	HBW (pakar industri) (N15)	
			16.	W (pakar industri) (N16)	
7	ITP (electric multiple unit maintenance/GM) (N7)		17.	MDG (pakar industri) (N17)	
			18.	US (pesaing) (N18)	
8.	DP (non railway business/GM) (N8)		19.	MADH (pesaing) (N19)	

Analisis data dilakukan mengikuti tahapan yang ditampilkan pada Gambar 4, dengan rincian:

1. Mengolah data primer dan sekunder berdasarkan komponen BMC.
2. Mengidentifikasi dan memetakan 9 blok BMC untuk menentukan model bisnis saat ini.
3. Menggunakan PESTEL dan Porter's Five Forces untuk analisis eksternal, serta SWOT untuk memetakan S, W, O, dan T.

4. Menerapkan matriks TOWS untuk menyelaraskan faktor internal dan eksternal, serta mengembangkan strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T.
5. Mengelompokkan strategi ke dalam kuadran Matriks TOWS sesuai konteks.
6. Menyusun dan menetapkan prioritas strategi berdasarkan urgensi dan sumber daya, diikuti validasi strategi konsolidasi.
7. Mengintegrasikan strategi konsolidasi ke dalam BMC eksisting untuk menghasilkan BMC baru sebagai panduan pengembangan bisnis.



Gambar 4. Tahapan teknis analisis yang digunakan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara dan Validasi

Keabsahan hasil wawancara diuji melalui member checking dan triangulasi sumber untuk meningkatkan kredibilitas data (Sugiyono, 2017). Validasi dilakukan dengan membandingkan jawaban tiga narasumber, di mana kesamaan dua di antaranya menunjukkan informasi yang valid, seperti diperlihatkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kesimpulan wawancara narasumber internal – Key Activities BMC

Pertanyaan	Narasumber 2	Narasumber 3	Narasumber 4	Narasumber 5	Narasumber 6
Apa aktivitas utama KCIC dalam menjalankan bisnisnya?	Kegiatan KCIC meliputi operasional, penjadwalan, pemasaran, penjualan tiket, pengelolaan keselamatan, keamanan, dan teknologi.	Perawatan sarana, operasi tepat waktu, riset pasar, strategi layanan, keamanan operasional, dan kampanye promosi produk baru.	Aktivitas utama KCIC meliputi operasional Whoosh, pemeliharaan, manajemen stasiun, hubungan pelanggan, dan pemasaran untuk menarik penumpang.	Aktivitas operasional kereta cepat meliputi penyiapan sarana, penjualan tiket, dan pelayanan di atas kereta.	Aktivitas utama KCIC adalah pengoperasian kereta, karena tanpa operasi kereta, seluruh aktivitas lainnya tidak dapat berjalan.

Pertanyaan	Narasumber 7	Narasumber 8	Kesimpulan	Validasi
Apa aktivitas utama KCIC dalam menjalankan bisnisnya?	Kegiatan utama KCIC mencakup operasional, keselamatan, perawatan, marketing, dan edukasi masyarakat mengenai kereta cepat.	Semua fungsi bisnis, termasuk operasional, perawatan, dan pengembangan, berhubungan dengan SDM dan aspek keuangan untuk keberhasilan perusahaan.	Aktivitas utama KCIC mencakup operasional kereta cepat, perawatan, pemasaran, penjualan tiket, keselamatan, dan pelayanan pelanggan untuk memastikan keberlanjutan bisnis.	Valid/Kredibel Valid, karena semua sumber mendukung efisiensi melalui teknologi, integrasi aktivitas, dan pengelolaan SDM untuk operasional yang selaras dengan visi perusahaan.

Analisis BMC Eksisting

Penelitian ini menghasilkan kerangka Business Model Canvas (BMC) yang terdiri dari 9 elemen utama sebagai berikut:

a. Customer Segments: Menargetkan komuter jarak pendek-menengah (pekerja dan pelajar), pelancong bisnis, wisatawan, serta keluarga dan grup.

b. Value Proposition: Fokus utama meliputi kecepatan, kenyamanan, efisiensi, keberlanjutan lingkungan, peningkatan skala ekonomi, serta keselamatan dan keandalan.
c. Channels: Platform digital (aplikasi dan situs web), saluran offline (loket tiket), dan distribusi melalui mitra (KAI, bank, dan platform tiket online).
d. Customer Relationships: Program loyalitas, media sosial, dan kanal umpan balik pelanggan.
e. Revenue Streams: Penjualan tiket (farebox) dan pendapatan tambahan (non-farebox) seperti iklan, parkir, dan kemitraan wisata.
f. Key Resources: Infrastruktur kereta cepat, teknologi persinyalan CTCS, SDM terlatih, modal BUMN, dan kemitraan strategis.
g. Key Activities: Menyediakan transportasi aman, andal, dan efisien, perawatan rutin, layanan pelanggan, pemasaran, serta inovasi teknologi untuk efisiensi dan kemitraan.
h. Key Partnerships: Pemerintah, pemasok teknologi, mitra lokal, dan pengembang properti.
i. Cost Structure: Investasi awal, biaya operasional, pemeliharaan, dan pemasaran.

Analisis Business Model Canvas (BMC) eksisting mengungkap beberapa keunggulan dan tantangan utama KCIC diantaranya:

a. Keunggulan: Kecepatan transportasi, efisiensi waktu, teknologi canggih, dan fasilitas premium.
b. Tantangan: Harga tiket yang relatif tinggi, aksesibilitas terbatas di stasiun tertentu, dan kebergantungan pada potensi subsidi pemerintah.

Tabel 3. Elemen utama BMC KCIC saat ini

Blok BMC	**Deskripsi Utama**
Customer Segments	Komuter, pelancong bisnis, wisatawan, serta keluarga dan grup
Value Proposition	Kecepatan, kenyamanan, efisiensi waktu, dan keberlanjutan
Channels	Platform digital, mitra tiket, dan saluran offline
Key Resources	Infrastruktur kereta cepat, teknologi, dan SDM terlatih
Revenue Streams	Penjualan tiket (fare box) dan pendapatan tambahan (non-farebox)

Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal mencakup evaluasi BMC, wawancara, observasi, dan penelitian terdahulu. Wawancara internal mengungkap kekuatan operasional, teknologi, dan strategi kepuasan pelanggan, sementara wawancara eksternal penumpang menyoroti aspek kenyamanan dan harga. Hasil analisis ini merumuskan SWOT untuk perencanaan strategis (Mubarrok & SS, 2018), dengan mengidentifikasi kekuatan (S) dan kelemahan (W) pada setiap blok BMC.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal menggunakan PESTEL dan Porter's Five Forces untuk menilai faktor yang mempengaruhi kinerja Whoosh. PESTEL mengidentifikasi tren politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum sebagai pendorong perubahan strategis (Perera, 2017) Sementara itu, Porter's Five Forces mengevaluasi persaingan pasar dan kekuatan eksternal (Porter, 1980).

Analisis PESTEL dan Porter's Five Forces

Analisis PESTEL mengidentifikasi 45 temuan utama dengan dampak tinggi pada faktor politik, ekonomi, dan teknologi. Porter's Five Forces mengidentifikasi 30 temuan dengan kekuatan tinggi pada daya tawar pemasok dan ancaman produk pengganti. Integrasi dan evaluasi kedua analisis ini mengidentifikasi 9 peluang (O) dan 9 ancaman (T) yang menjadi prioritas, seperti pada Tabel 3.

Tabel 4. Integrasi dan evaluasi O dan T - Value proposition dan Key Resources BMC

BMC	Peluang/ Ancaman	Analisis Lingkungan Eksternal	Sumber (PESTEL/Porter)	R	D	P	Skala Prioritas (1 = Tertinggi, 9 = Terendah)
Value Proposition	Peluang	Penguatan proposisi nilai melalui inovasi layanan dan kebijakan transportasi berkelanjutan	PESTEL (Political, Economic)	5	5	25	1
	Ancaman	Ketidakstabilan ekonomi yang memengaruhi daya tarik proposisi nilai, terutama untuk segmen dengan pendapatan lebih rendah	PESTEL (Economic, Social)	4	4	16	4
Key Partnerships	Peluang	Penguatan kemitraan strategis dengan pemerintah dan mitra ramah lingkungan	PESTEL (Political, Legal)	5	5	25	1
	Ancaman	Ketergantungan pada mitra tertentu yang dapat menimbulkan risiko operasional	Porter (Competitive Forces)	4	4	16	4
R=Relevansi, D= Dampak, R=Prioritas (RxD)							

Analisis SWOT dan Matriks TOWS

Hasil analisis SWOT digunakan untuk memetakan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T) KCIC. Temuan utama dari analisis ini diantaranya:

a. Kekuatan: Teknologi canggih dan kecepatan layanan.
b. Kelemahan: Biaya operasional tinggi dan aksesibilitas terbatas.
c. Peluang: Tren transportasi ramah lingkungan dan kebijakan pemerintah yang mendukung.
d. Ancaman: Persaingan dengan moda transportasi lain dan fluktuasi ekonomi.

Selanjutnya temuan-temuan tersebut dimasukkan kedalam matriks TOWS untuk menghasilkan strategi baru seperti pada Tabel 4 dibawah ini.

Tabel 5. Matriks TOWS untuk merumuskan strategi baru – blok Customer Segment

Kategori	Strategi
SO	Memanfaatkan kekuatan transportasi cepat dan nyaman untuk menarik segmen yang peduli lingkungan dengan solusi ramah lingkungan.
WO	Memanfaatkan peluang ekspansi segmen pelanggan sadar lingkungan untuk menyediakan produk dengan harga terjangkau bagi segmen pasar lebih rendah.
ST	Menggunakan daya tarik transportasi alternatif untuk mengatasi fluktuasi harga dan ketidakmerataan akses dengan harga fleksibel.
WT	Mengurangi kelemahan dalam menjangkau segmen dengan daya beli rendah melalui subsidi atau produk transportasi yang lebih terjangkau dan ramah lingkungan.

Berdasarkan Matriks TOWS keseluruhan blok, dihasilkan 36 strategi yang dirangkum menjadi 18 strategi prioritas untuk meningkatkan daya saing Whoosh. Strategi utama ini disusun sesuai prioritas, dan didiskusikan dengan manajemen untuk mendukung pengembangan dan keberlanjutan bisnis KCIC.

Delapan belas strategi diintegrasikan ke dalam BMC Whoosh KCIC, menghasilkan BMC baru yang direkomendasikan, diperlihatkan pada tabel 6.

Gambar. Rancangan BMC baru dengan integrasi strategi

Key Partnerships	**Key Activities**	**Value Proposition**	**Customer Relationships**	**Customer Segments**
1. Kemitraan pemerintah (Indonesia dan Tiongkok): Dukungan pemerintah Indonesia dan Tiongkok vital untuk pembiayaan, regulasi, kebijakan, dan restrukturisasi utang KCIC. 2. Kemitraan sektor swasta: KCIC bermitra dengan CDB, kontraktor, pengembang properti, bisnis non-core, moda transportasi, dan layanan tiket. 3. Mitra operasional dan	1. Operasional kereta api dengan menyediakan transportasi yang aman, andal, tepat waktu, dan efisien. 2. Melakukan perawatan rutin dan perbaikan jalur, stasiun, serta armada kereta untuk keselamatan. 3. Pelayanan dan dukungan pelanggan melalui pusat layanan, dan aplikasi digital. 4. Pemasaran dan penjualan layanan, membangun kemitraan, dan menawarkan promosi (frequent Whoosher dan diskon rombongan) untuk menarik pelanggan. 5. Inovasi teknologi	1. Kecepatan, kenyamanan, dan efisiensi. 2. Keberlanjutan lingkungan. 3. Meningkatkan skala ekonomi. 4. Keselamatan dan keandalan. (+) Meningkatkan proposisi nilai dengan layanan transportasi berkelanjutan, efisien, dan beragam opsi harga. (+) Menghadapi ancaman ketidakstabilan ekonomi dengan fleksibilitas harga dan	1. Membina hubungan pelanggan dengan program loyalitas (frequent Whoosher), promo (diskon rombongan), media sosial, dan penghargaan. 2. Menggunakan saluran seperti Contact Center, Customer Care email, Whatsapp, Twitter, Instagram, Tiktok, dan Youtube untuk dukungan pelanggan. 3. Menanganai keluhan melalui Call Center, WhatsApp, media sosial, dan umpan balik. (+) Memanfaatkan layanan cepat	1. Menyasar pengguna rutin jarak pendek-menengah dengan fokus pada keterjangkauan, keandalan, dan layanan regular berupa pengguna komuter jarak jauh (pekerja, pelajar/mahasiswa). 2. Pelanc ong bisnis yang mengutamakan kecepatan, kenyamanan, dan fasilitas premium seperti Wi-Fi, dll. 3. Pelanc ong wisatawan, yang memilih kereta cepat untuk kenyamanan,

pemeliharaan: Whoosh KCIC bekerja sama dengan pemasok dan mitra operasional, termasuk OMC CR Beijing-KAI. 4. Mitra teknologi dan inovasi: Mitra Tiongkok untuk teknologi canggih kereta api cepat, mitra lokal untuk SAP dan pengembangan layanan. 5. Pemangku kepentingan lokal dan regional: Whoosh KCIC berkolaborasi dengan pemerintah daerah, PLN, Telkomsel, Himbara, BMKG, dan TNI-Polri. (+) Memanfaatkan kemitraan strategis	melalui pengembangan. (+) Memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat pemasaran. (+) Mengoptimalkan teknologi internal dan meningkatkan ketahanan operasional. **Key Resources** 1. Infrastruktur fisik kereta api cepat berupa jalur kereta api cepat 143 km dengan 4 stasiun, dan kereta EMU CR400AF. 2. Teknologi sistem persinyalan CTCS canggih untuk efisiensi kecepatan dan lalu lintas. 3. Sumber daya manusia berupa staf operasi, perawatan, dan layanan pelanggan dilatih melalui kerja sama OMC CR Beijing–KAI. 4. Modal	aksesibilitas yang lebih luas.	dan teknologi untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. (+) Meningkatkan sistem pengelolaan keluhan dan interaksi pelanggan menggunakan teknologi. **Channels** 1. Saluran penjualan langsung (Offline) seperti layanan pelanggan, loket tiket, ticket vending machine (TVM). 2. Platform digital dan seluler (Online) seperti aplikasi Whoosh – Kereta Cepat, dan ticket.kcic.co.id. 3. Saluran distribusi mitra (Online) berupa Access by KAI, livin' by Mandiri, BRImo, BNI mobile,	liburan nyaman, harga terjangkau, dan pengalaman perjalanan, misal rute indah. 4. Keluarga **atau grup**, yang mengutamakan kenyamanan, keterjangkauan, dan fasilitas ramah anak/lansia. (+) Fokus ekspansi ke segmen sadar lingkungan dan sensitif harga. (+) Menggunakan fleksibilitas harga untuk mengatasi kendala ekonomi dan memperluas akses.

dengan sektor pemerintah dan lokal untuk meningkatkan keberlanjutan. (+) Mengurangi risiko operasional dengan diversifikasi kemitraan strategis.	finansial investasi awal Whoosh KCIC didanai BUMN Indonesia-Tiongkok dan pinjaman CDB untuk infrastruktur dan teknologi. 5. Kemitraan dengan pemangku kepentingan, seperti Pemerintah, OMC, KAI, penyedia teknologi, dan swasta untuk operasional dan pengembangan. (+) Memanfaatkan teknologi canggih dan dukungan infrastruktur untuk meningkatkan efisiensi operasional. (+) Mengoptimalkan SDM lokal dan efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada teknologi asing.	Tiket.com. 4. Media sosial dan interaksi pelanggan yaitu Twitter @keretacepatid, Instagram keretacepat_id, Youtube keretacepatID, Contact Center 150909, Customer Care: email: cs@kcic.co.id, WhatApps Chat 0815-1032-0909. (+) Mengoptimalkan layanan umpan balik dan informasi dengan solusi berbasis teknologi. (+) Memperluas jangkauan pelanggan melalui kemitraan digital dan integrasi moda transportasi.
Cost Structure		**Revenue Stream**
1. Investasi modal awal pembiayaan infrastruktur, teknologi, dan kereta. 2. Biaya operasional dan pemeliharaan, meliputi biaya SDM, pemeliharaan, energi		1. Penjualan tiket penumpang (Farebox) berupa penjualan tiket perjalanan meliputi tiket reguler, tiket berlangganan (frequent

listrik, suplai air, operasional, dan biaya pihak ketiga. 3. Biaya pengembalian investasi berupa pengembalian investasi modal awal kepada lender CDB. 4. Biaya regulasi dan kepatuhan sebagai pemenuhan kepatuhan hukum, lingkungan dan keselamatan untuk keberlanjutan. 5. Pemasaran dan diversifikasi pendapatan berupa biaya ekspansi operasi mencakup operasi stasiun baru, pengembangan TOD, kolaborasi pariwisata, dan peningkatan layanan berdasarkan umpan balik pelanggan. 6. Biaya teknologi dan inovasi meliputi biaya pengembangan teknologi digital dan SAP, dengan rencana integrasi AI, dan analisis big data. (+) Memanfaatkan potensi subsidi pemerintah dan teknologi otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional. (+) Mengurangi ketergantungan pada potensi subsidi dengan diversifikasi pendapatan.	Whoosher), diskon rombongan, dan penerapan dynamic pricing. 2. Pendapatan tambahan (Nonfarebox) berupa pendapatan tambahan berasal dari penyewaan tenant, naming rights, periklanan, parkir, properti, mobility hub, dan kemitraan wisata. (+) Mengoptimalkan pendapatan dengan diversifikasi melalui harga dinamis, layanan hijau, dan sumber tambahan. (+) Mengurangi ketergantungan pada potensi subsidi pemerintah dan pendapatan tiket dengan memperluas saluran alternatif.
Legend: -Short-term strategy: font merah -All term strategy: font hijau -Mid-term strategy: font biru	

Implementasi Strategi

Perancangan strategi berbasis BMC menciptakan sistem terpadu untuk mendukung kinerja bisnis secara holistik (Pasaribu et al., 2023). Dengan SWOT sebagai landasan, strategi disusun agar selaras antar subsistem dan dievaluasi dalam fungsi bisnis utama—pemasaran, operasional, inovasi, SDM, dan keuangan—untuk memastikan keselarasan organisasi (David & David, 2017).

Pendekatan ini sejalan dengan David et al. (2017), yang menekankan integrasi fungsi bisnis sebagai kunci keberhasilan strategi. Evaluasi dilakukan berdasarkan tiga kriteria: tingkat kepentingan, ketersediaan sumber daya, dan kerangka waktu implementasi, untuk mengukur kemampuan strategi dalam mengatasi tantangan organisasi. Strategi berbasis kecepatan diutamakan karena dampaknya yang cepat terhadap tujuan organisasi (Sutjipto et al., 2019).

Untuk itu dilakukan prioritas dan evaluasi strategi yang dipetakan berdasarkan analisis kualitatif dan data pendukung untuk menentukan prioritas berdasarkan urgensi dan relevansi terhadap tujuan organisasi.

Implementasi 18 strategi baru selanjutnya didiskusikan dengan manajemen dan difokuskan pada:

a. Jangka Pendek: Optimalkan layanan pelanggan dengan teknologi, efisiensi operasional, dan pemanfaatan potensi subsidi serta otomatisasi.
b. Jangka Menengah: Fleksibilitas harga, diversifikasi pendapatan, optimalkan SDM lokal, kemitraan strategis untuk efisiensi dan mengurangi potensi subsidi pemerintah.

c. Jangka Panjang: Ekspansi segmen sadar lingkungan, meningkatkan layanan berkelanjutan, efisiensi, dan kemitraan digital untuk keberlanjutan.

Pembahasan

Bagian ini ditambahkan untuk mendalami temuan penelitian. Berdasarkan proses dan hasil yang dicapai, penelitian ini didukung oleh konsep teoritis dan hasil studi sebelumnya yang menjadi landasan penelitian. Pendekatan yang digunakan melibatkan kombinasi teori, Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT, dan metode penelitian kualitatif, yang semuanya dirancang untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

Keempat pertanyaan penelitian berhasil dijawab melalui pendekatan ini. Pertanyaan pertama (RQ1) dijawab dengan menganalisis BMC yang telah ada. Pertanyaan kedua (RQ2) diselesaikan melalui identifikasi elemen-elemen kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang diperoleh dari analisis PESTEL dan Porter's Five Forces. Untuk pertanyaan ketiga (RQ3), matriks TOWS digunakan untuk merancang strategi, mencakup SO, ST, WO, dan WT, yang kemudian disederhanakan menjadi 18 strategi baru yang disempurnakan dan disusun berdasarkan prioritas. Strategi-strategi ini dirancang untuk saling melengkapi dan menciptakan sinergi guna meningkatkan daya saing dan mendukung performa bisnis Whoosh KCIC.

Pertanyaan keempat (RQ4) dijawab melalui formulasi BMC baru, yang merupakan hasil integrasi 18 strategi tersebut ke dalam BMC yang sudah ada sebelumnya. BMC yang telah diperbarui ini berfungsi sebagai pedoman strategis bagi Whoosh KCIC untuk mengembangkan bisnisnya lebih lanjut. Namun, BMC ini harus terus dievaluasi dan disesuaikan agar tetap relevan di tengah persaingan yang terus berubah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena pendekatannya yang sepenuhnya kualitatif, mengingat waktu yang tersedia terbatas. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif guna mendukung analisis lebih mendalam, khususnya dalam menentukan prioritas dan strategi. Salah satu metode kuantitatif yang dapat digunakan adalah Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi Whoosh KCIC berupa rekomendasi strategis dan transfer pengetahuan untuk mengelola bisnisnya dengan lebih efektif. Selain itu, manfaat teoritis yang dihasilkan adalah kontribusi baru dalam literatur, mengingat keterbatasan studi sebelumnya yang secara rinci membahas langkah-langkah teknis penggunaan kombinasi BMC 9-blok, analisis SWOT, dan matriks TOWS dengan diperkuat analisis PESTEL dan Porter’s Five Forces.

Integrasi konsep-konsep ini memungkinkan penanganan kompleksitas, variabel saling terkait, dan dimensi multivariat. Metode yang digunakan melibatkan analisis setiap blok BMC, diikuti dengan analisis PESTEL dan Porter's Five Forces untuk elemen SWOT, dan sintesis matriks TOWS untuk menghasilkan strategi yang sesuai untuk masing-masing blok. Langkah-langkah ini dirancang untuk memberikan panduan terstruktur dalam merumuskan strategi baru. Pendekatan bertahap yang diusulkan dalam penelitian ini dapat diterapkan pada berbagai kasus yang melibatkan kombinasi BMC, SWOT, dan TOWS, sehingga dapat berfungsi sebagai referensi yang bermanfaat dan kontribusi akademis yang baru.

KESIMPULAN

KCIC telah mengembangkan model bisnis berbasis BMC dengan fokus pada efisiensi operasional, kenyamanan pelanggan, dan keberlanjutan, mendukung pertumbuhan jangka panjang melalui diversifikasi pendapatan dan pengelolaan sumber daya yang efisien. Analisis internal menunjukkan keunggulan dalam kecepatan dan kenyamanan, namun perlu perbaikan dalam komunikasi, infrastruktur, dan teknologi. Hasil analisis SWOT dan TOWS menghasilkan 36 strategi baru untuk meningkatkan daya saing dan pendapatan perusahaan. Dari 36 strategi awal, dirumuskan 18 strategi prioritas seperti layanan premium ramah lingkungan, pemanfaatan teknologi canggih, integrasi saluran distribusi, personalisasi layanan, dan optimasi harga, yang diintegrasikan dalam BMC baru untuk memperkuat daya saing, meningkatkan kenyamanan pelanggan, dan mendorong pendapatan. Whoosh disarankan fokus pada pengalaman pelanggan, adopsi teknologi untuk efisiensi, layanan ramah lingkungan, diversifikasi pendapatan, dan penguatan kemitraan strategis. Strategi ini bertujuan meningkatkan loyalitas, efisiensi operasional, daya saing, serta keberlanjutan bisnis untuk pertumbuhan jangka panjang. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi penerapan BMC di sektor transportasi lain, analisis SWOT/TOWS terkait faktor eksternal, integrasi teknologi hijau dalam BMC untuk keberlanjutan, serta pemanfaatan teknologi seperti big data dan IoT untuk meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

Al Muntsari, D. R. R., Kriswardhana, W., & Hasanuddin, A. (2021). Analisis pemilihan moda transportasi penumpang antara bus dan kereta api rute Surabaya-Jakarta. Jurnal Teknik Sipil, 10(1), 31–39.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. Pearson.

Lamey, L., Deleersnyder, B., Steenkamp, J.-B. E. M., & Dekimpe, M. G. (2018). New product success in the consumer packaged goods industry: A shopper marketing approach. International Journal of Research in Marketing, 35(3), 432–452.

Mubarrok, U. S., & SS, S. E. (2018). Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada perencanaan strategi bisnis. Jakad Media Publishing.

Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. Heritage and Sustainable Development, 5(1), 1–18.

Perera, R. (2017). The PESTLE analysis (Vol. 54). Nerdynaut Avissawella, Sri Lanka.

Rahmatunnisa, S. N., Utami, A., & Nurhidayat, A. Y. (2021). Probabilitas Perpindahan Penumpang Transportasi Massal Berbasis Rel (Studi Kasus Kereta Api Argo Parahyangan Terhadap Kereta Cepat Jakarta–Bandung). Ge-STRAM: Jurnal Perencanaan Dan Rekayasa Sipil, 4(2), 91–96.

Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung, 225(87), 48–61.

Sutjipto, M. R., Sule, E. T., & Kaltum, U. (2019). The effect of organizational relationship and competitive strategy on the performance of wholesale network service business in Indonesia. Journal of Entrepreneurship Education, 22(3), 1–16.

Kementerian Perhubungan, “Pemerintah Berkomitmen Membangun Kereta Cepat Jakarta Bandung,” Jakarta: Kemenhub, 2022. Available:

https://dephub.go.id/post/read/pemerintah-berkomitmen-membangun-kereta-cepat-jakarta-bandung.

International Transport Forum (ITF), "Public Private Partnerships for Transport Infrastructure: Renegotiation and Economic Outcomes," ITF Roundtable Reports No. 161, ITF Publishing, Paris, 2017, doi: 10.1787/9789282108130-en.

Badan Pusat Statistik, "Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2023," Jakarta: BRS No. 13/02/Th. XXVII, 2024.

Kementerian Perhubungan, "Presiden Joko Widodo Resmikan Kereta Cepat Pertama di Asia Tenggara," Jakarta: Kemenhub, 2023. Available: https://dephub.go.id/post/read/presiden-joko-widodo-resmikan-kereta-cepat-pertama-di-asia-tenggara.

KCIC, "Jelang 1 Tahun Operasi, Ini Manfaat Whoosh Bagi Aspek Sosial dan Ekonomi Indonesia," Jakarta, 2024. Available: https://kcic.co.id/kcic-siaran-pers/jelang-1-tahun-operasi-ini-manfaat-whoosh-bagi-aspek-sosial-dan-ekonomi-indonesia.

POLAR UI, "Laporan Akhir Kajian Pembaharuaan Potensi Penumpang Kereta Cepat Jakarta-Bandung," Depok: UP2M Teknik Sipil dan Lingkungan FTUI, 2021.

Kementerian Perhubungan, "Menhub Dudy Dorong Percepatan Pembangunan Akses Jalan Menuju Stasiun Kereta Cepat Karawang," Jakarta: Kemenhub, 2024. Available: https://dephub.go.id/post/read/menhub-dudy-dorong-percepatan-pembangunan-akses-jalan-menuju-stasiun-kereta-cepat-karawang.

S. N. Rahmatunnisa, A. Utami, and A. Y. Nurhidayat, "Probabilitas Perpindahan Transportasi Massal Berbasis Rel (Studi Kasus Kereta Api Argo Parahyangan Terhadap Kereta Cepat Jakarta – Bandung)," Ge-STRAM: Jurnal Perencanaan dan Rekayasa Sipil, vol. 04, no. 02, pp. 45–59, Sep. 2021.