



## **Analisis Transformasi Kepemimpinan Ignasius Jonan Dalam Revitalisasi PT Kereta Api Indonesia**

### ***Analysis of Ignasius Jonan's Leadership Transformation in the Revitalization of PT Kereta Api Indonesia***

**Izuya Khairani Islamy<sup>1</sup>, Nurul Zahra Andini<sup>2</sup>, Bunga Febrilla Putri<sup>3</sup>,  
Yulia Hanoselina<sup>5</sup>, Rizki Syafril<sup>6</sup>**

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

Email : [izuyaislamy@gmail.com](mailto:izuyaislamy@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurulzahraandini2@gmail.com](mailto:nurulzahraandini2@gmail.com)<sup>2</sup>, [bungafebrillaputri34@gmail.com](mailto:bungafebrillaputri34@gmail.com)<sup>4</sup>,  
[yuliahanoselina@fis.unp.ac.id](mailto:yuliahanoselina@fis.unp.ac.id)<sup>5</sup>, [rizkisyafri@fis.unp.ac.id](mailto:rizkisyafri@fis.unp.ac.id)<sup>6</sup>

---

#### **Article Info**

##### Article history :

Received : 08-06-2025

Revised : 10-06-2025

Accepted : 12-06-2025

Published : 15-06-2025

#### **Abstract**

*This study discusses the leadership transformation of Ignasius Jonan in revitalizing PT Kereta Api Indonesia (KAI) during the 2009–2014 period. The research uses a literature review approach, analyzing sources related to leadership, change management, and state-owned enterprise (SOE) performance. The findings indicate that Jonan's transformational leadership style successfully shifted KAI's organizational culture to become more disciplined, professional, and customer-oriented. Reforms in promotion systems, the implementation of clear reward and punishment policies, and open internal communication improved employee motivation and performance. Additionally, the adoption of data-driven management, asset optimization, and modernization of services enhanced operational efficiency and the company's public image. The success of KAI's revitalization demonstrates the importance of visionary leadership in managing organizational change, especially within complex SOEs. Jonan's managerial practices can serve as a reference for other organizations facing similar transformation challenges.*

**Keywords : Transformational leadership, Revitalization, PT KAI**

---

#### **Abstrak**

Penelitian ini membahas transformasi kepemimpinan Ignasius Jonan dalam revitalisasi PT Kereta Api Indonesia (KAI) periode 2009–2014. Studi dilakukan melalui analisis literatur terkait kepemimpinan, manajemen perubahan, serta kinerja BUMN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Jonan berhasil mengubah budaya organisasi KAI menjadi lebih disiplin, profesional, dan berorientasi pada pelayanan pelanggan. Reformasi sistem promosi, penerapan reward and punishment, serta komunikasi internal yang terbuka mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Di sisi lain, penerapan manajemen berbasis data, optimalisasi aset, dan modernisasi layanan meningkatkan efisiensi operasional dan citra perusahaan di mata publik. Keberhasilan revitalisasi PT KAI membuktikan pentingnya kepemimpinan visioner dalam mengelola perubahan organisasi, khususnya di lingkungan BUMN. Praktik manajerial Jonan dapat menjadi referensi bagi organisasi lain yang menghadapi tantangan serupa.

**Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, revitalisasi, PT KAI**



## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peran kepemimpinan menjadi salah satu faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Salah satu contoh nyata dari pentingnya kepemimpinan dapat dilihat dalam kasus revitalisasi PT Kereta Api Indonesia (KAI), yang dipimpin oleh Ignasius Jonan selama periode 2009 hingga 2014. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis di Indonesia, PT KAI memiliki peran vital dalam menghubungkan berbagai wilayah melalui transportasi kereta api. Namun, sebelum masa kepemimpinan Jonan, PT KAI menghadapi berbagai tantangan serius, seperti buruknya layanan operasional, infrastruktur yang memprihatinkan, serta citra negatif akibat seringnya terjadi kecelakaan dan keterlambatan jadwal.

Ignasius Jonan, yang ditunjuk sebagai Direktur Utama PT KAI pada tahun 2009, membawa transformasi signifikan dalam tubuh perusahaan. Dengan pendekatan kepemimpinan yang visioner, pragmatis, dan berorientasi pada hasil, ia berhasil melakukan revitalisasi besar besaran terhadap PT KAI. Langkah-langkah strategis yang dilakukan mencakup peningkatan standar keselamatan perjalanan, pembenahan manajemen internal, modernisasi armada kereta, serta pengembangan layanan pelanggan yang lebih baik. Hasilnya, PT KAI tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berhasil memperbaiki citranya sebagai penyedia layanan transportasi publik yang handal dan modern (The Econo Post, 2023).

Permasalahan utama yang dihadapi PT KAI sebelum kepemimpinan Jonan meliputi beberapa aspek fundamental. Pertama, budaya organisasi yang cenderung birokratis dan resisten terhadap perubahan, yang mengakibatkan lambatnya proses pengambilan keputusan dan inovasi. Kedua, performa keuangan yang tidak optimal, dengan tingkat subsidi yang tinggi dan efisiensi operasional yang rendah. Ketiga, kualitas pelayanan yang masih jauh dari standar internasional, tercermin dari ketidaktepatan jadwal, kondisi armada yang tidak terawat, serta sistem pemesanan tiket yang tidak efisien. Keempat, citra perusahaan yang negatif di mata publik, akibat seringnya terjadi kecelakaan dan berbagai kasus ketidakdisiplinan pegawai (Safira, 2019).

Studi ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kepemimpinan Ignasius Jonan dalam proses revitalisasi PT KAI. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Pertama, memberikan wawasan tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat memengaruhi transformasi organisasi, terutama dalam konteks BUMN yang memiliki kompleksitas tinggi. Kedua, mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dalam proses transformasi organisasi di sektor publik, yang dapat menjadi pembelajaran bagi organisasi lain yang sedang atau akan melakukan perubahan serupa. Ketiga, mendokumentasikan dan menganalisis praktik-praktik manajemen terbaik yang diterapkan oleh Jonan, sebagai referensi empiris dalam pengembangan ilmu kepemimpinan dan manajemen perubahan (Sukowati, 2024).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (literature review) yang berfokus pada kajian jurnal ilmiah dan artikel akademik sebagai sumber utama data untuk menganalisis gaya dan karakteristik kepemimpinan Ignasius Jonan dalam revitalisasi PT Kereta Api Indonesia. Data



dikumpulkan melalui pencarian dan telaah jurnal-jurnal, artikel berita, laporan tahunan perusahaan, serta sumber bacaan akademik yang membahas kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, serta revitalisasi perusahaan BUMN. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi secara deskriptif dan tematik, di mana peneliti mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan tema-tema utama terkait gaya kepemimpinan, strategi revitalisasi, serta nilai-nilai manajerial yang diterapkan oleh Ignasius Jonan. Untuk menjaga validitas data, peneliti melakukan seleksi ketat terhadap sumber yang digunakan, memastikan bahwa data berasal dari jurnal peer-reviewed, laporan resmi perusahaan, atau artikel berita dari media kredibel.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional merupakan landasan teoritis utama dalam memahami perubahan yang diinisiasi oleh Ignasius Jonan di PT KAI. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri demi kebaikan organisasi, melalui peningkatan kesadaran akan pentingnya tugas, visi yang jelas, dan motivasi yang kuat. Empat dimensi utama dari kepemimpinan transformasional adalah:

1. Pengaruh Ideal (Idealized Influence): Pemimpin bertindak sebagai model peran yang dihormati dan dipercaya. Karyawan mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan berusaha meniru perilakunya. Jonan, dengan ketegasan dan komitmennya, menjadi figur sentral yang menginspirasi karyawan PT KAI.
2. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation): Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menantang, serta mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Ini memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Jonan berhasil membangun visi PT KAI yang modern dan handal, memicu semangat baru di kalangan pegawai.
3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation): Pemimpin mendorong pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif, menantang asumsi lama, serta menyelesaikan masalah dengan cara baru. Ini mendorong pemikiran kritis dan adaptasi terhadap perubahan. Kebijakan Jonan dalam mendorong inovasi layanan dan efisiensi operasional mencerminkan aspek ini.
4. Pertimbangan Individual (Individualized Consideration): Pemimpin menunjukkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Ini melibatkan pemberian bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif. Peningkatan kesejahteraan karyawan dan program pelatihan di PT KAI menunjukkan perhatian Jonan terhadap pengembangan individu.

Menurut Septiyani (2015), kepemimpinan transformasional Ignasius Jonan di PT KAI ditandai dengan kemampuannya mengubah pola pikir karyawan dari mentalitas birokratis menjadiberorientasi pada kinerja dan pelayanan. Pendekatan ini relevan dalam konteks BUMN di Indonesia yang sering kali menghadapi tantangan birokrasi dan resistensi terhadap perubahan.



## Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses sistematis dalam membantu organisasi mengadopsi perubahan dalam budayanya, strategi, prosedur, atau teknologi. Kotter (1996) mengemukakan delapan langkah proses perubahan yang seringkali digunakan sebagai kerangka kerja:

1. Menciptakan urgensi.
2. Membentuk koalisi pembimbing yang kuat.
3. Menciptakan visi strategis.
4. Mengkomunikasikan visi perubahan.
5. Memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi.
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek.
7. Mengkonsolidasikan perbaikan dan menghasilkan perubahan lebih lanjut.
8. Melembagakan pendekatan baru dalam budaya.

Transformasi di PT KAI di bawah Jonan dapat dianalisis melalui kerangka manajemen perubahan ini. Jonan berhasil menciptakan urgensi melalui penekanan pada kondisi PT KAI yang memprihatinkan, mengkomunikasikan visi yang jelas tentang KAI yang lebih baik, serta mengimplementasikan langkah-langkah konkret yang menghasilkan kemenangan jangka pendek dan memperkuat perubahan. Penerapan *reward and punishment* yang tegas juga menjadi bagian integral dari strategi manajemen perubahan untuk memastikan kepatuhan dan mendorong adaptasi.

## Revitalisasi Organisasi

Revitalisasi organisasi mengacu pada proses pembaharuan dan peremajaan kembali sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja, daya saing, dan keberlanjutan. Dalam konteks BUMN seperti PT KAI, revitalisasi seringkali melibatkan restrukturisasi besar-besaran, pembenahan tata kelola, peningkatan efisiensi operasional, modernisasi aset, dan perubahan budaya organisasi. Sukowati (2024) menekankan bahwa revitalisasi PT KAI oleh Jonan tidak hanya sebatas perbaikan fisik, tetapi juga transformasi mental dan etos kerja seluruh elemen perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Revitalisasi PT KAI

Ignasius Jonan menjabat sebagai Direktur Utama PT KAI dari tahun 2009 hingga 2014. Selama masa kepemimpinannya, ia dikenal dengan pendekatan yang tegas, berorientasi hasil, dan berani mengambil keputusan yang tidak populer demi perbaikan perusahaan (Rahardjo, 2016).

Berikut adalah analisis kepemimpinan Jonan berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional:

1. ***Idealized Influence (Pengaruh Ideal / Karisma)***: Jonan menampilkan pengaruh ideal yang kuat melalui integritas dan komitmennya yang tinggi terhadap PT KAI. Ia dikenal sebagai sosok yang disiplin dan anti-korupsi. Contoh nyatanya adalah penolakannya terhadap praktik percaloan tiket, pembersihan aset-aset PT KAI yang dikuasai pihak ketiga, dan penerapan sistem *e-ticketing* untuk meminimalkan praktik ilegal (Kompas.com, 2013; Tempo, 2011).



Keberaniannya dalam menghadapi mafia tiket dan oknum internal menciptakan kepercayaan di kalangan karyawan dan publik bahwa perubahan serius sedang terjadi. Ia seringkali turun langsung ke lapangan untuk memastikan standar operasional dijalankan dengan baik, memberikan contoh langsung tentang komitmen terhadap pekerjaan (Detik Finance, 2010). Sikapnya yang tidak kompromi terhadap pelanggaran aturan menanamkan rasa hormat dan menjadi panutan bagi jajaran di bawahnya.

2. ***Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)***: Jonan berhasil menginspirasi karyawan PT KAI dengan visi yang jelas: menjadikan kereta api sebagai moda transportasi massal yang andal, aman, nyaman, dan menjadi pilihan utama masyarakat. Ia sering mengomunikasikan visi ini secara lugas dan menantang, membangkitkan rasa kebanggaan dan tujuan bersama di antara karyawan. Slogan atau fokus pada "ketepatan waktu dan kebersihan" menjadi semacam mantra yang memotivasi perubahan perilaku (CNN Indonesia, 2014). Jonan tidak hanya memotivasi melalui kata-kata, tetapi juga melalui target-target ambisius, seperti peningkatan jumlah penumpang, peningkatan keuntungan, dan pembangunan fasilitas baru, yang kemudian berhasil dicapai. Ia membangun optimisme bahwa PT KAI bisa berubah dan menjadi lebih baik.
3. ***Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)***: Jonan mendorong karyawannya untuk berpikir di luar kebiasaan dan mencari solusi inovatif untuk berbagai masalah yang ada. Salah satu contoh paling menonjol adalah penerapan sistem *e-ticketing* dan *boarding pass* seperti di bandara, yang pada awalnya dianggap mustahil diterapkan di PT KAI (Republika, 2012). Ia menantang cara-cara lama dalam pengelolaan operasional, mendorong digitalisasi, dan perbaikan sistem secara menyeluruh (Sihombing, 2018). Selain itu, ia juga mendorong inovasi dalam pelayanan penumpang, seperti ketersediaan *power outlet* di gerbong kereta, peningkatan kebersihan toilet, dan penyediaan *call center* yang responsif. Jonan tidak ragu untuk memperkenalkan praktik-praktik terbaik dari industri lain, seperti penerbangan, dan mengadaptasinya ke dalam konteks kereta api.
4. ***Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)***: Meskipun dikenal tegas, Jonan juga menunjukkan perhatian terhadap pengembangan karyawan. Ia melakukan restrukturisasi organisasi yang melibatkan penempatan orang yang tepat di posisi yang tepat (*the right man in the right place*), serta memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (Kompasiana, 2014). Ia seringkali mengadakan pertemuan langsung dengan para karyawan di berbagai tingkatan untuk mendengarkan masukan dan keluhan, meskipun tidak semua dapat diakomodasi. Jonan memahami bahwa perubahan besar memerlukan dukungan dari seluruh elemen organisasi, dan ia berusaha membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional meskipun dengan tuntutan kinerja yang tinggi. Upaya Jonan untuk "memanusiakan" karyawan dan meningkatkan kesejahteraan mereka (melalui tunjangan dan peningkatan gaji yang layak sesuai kinerja) juga menjadi bagian dari perhatian individual (Tribunnews, 2013).



### **Dampak Revitalisasi PT KAI**

Kepemimpinan transformasional Ignasius Jonan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap PT KAI:

1. **Peningkatan Keuntungan dan Efisiensi:** Dari kerugian signifikan, PT KAI berhasil mencatat keuntungan konsisten. Laporan keuangan menunjukkan peningkatan laba bersih yang drastis, misalnya dari rugi Rp 83,5 miliar pada 2008 menjadi laba bersih Rp 154 miliar pada 2010 dan terus meningkat (PT Kereta Api Indonesia (Persero) Laporan Tahunan, 2010-2014).
2. **Peningkatan Pelayanan Publik:** Kebersihan stasiun dan gerbong kereta meningkat drastis, ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan kereta menjadi lebih baik, serta sistem pemesanan tiket menjadi lebih modern dan transparan (Tempo, 2014).
3. **Peningkatan Keselamatan dan Keamanan:** Perbaikan infrastruktur dan prosedur operasional mengurangi angka kecelakaan. Penertiban penumpang tanpa tiket dan pengawasan di stasiun meningkatkan rasa aman.
4. **Peningkatan Citra Perusahaan:** Kepercayaan publik terhadap PT KAI pulih. Kereta api kembali menjadi moda transportasi pilihan masyarakat, bahkan untuk perjalanan jarak jauh.
5. **Modernisasi Infrastruktur:** Pengadaan gerbong baru, perbaikan jalur, dan modernisasi stasiun menjadi fokus investasi yang signifikan.

### **Transformasi Budaya dan Disiplin Organisasi**

Perubahan mendasar budaya organisasi PT Kereta Api Indonesia terjadi secara signifikan di bawah kepemimpinan Ignasius Jonan sejak 2009. Sebelum era tersebut, perusahaan menghadapi permasalahan struktural yang kompleks dengan budaya kerja yang birokratis, tidak responsif, dan minimnya orientasi terhadap pelanggan. Sistem promosi yang menganut pola senioritas atau "urut kacang" mengabaikan aspek kompetensi, sehingga berdampak negatif pada profesionalisme dan motivasi karyawan. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang stagnan dimana pegawai cenderung menjalankan rutinitas tanpa dorongan memberikan pelayanan optimal, yang berujung pada rendahnya kepercayaan publik, seringnya keterlambatan, dan buruknya kondisi infrastruktur (Septiyani, 2015).

Jonan menginisiasi revolusi budaya dengan menanamkan nilai-nilai fundamental seperti integritas, profesionalisme, keselamatan, inovasi, dan pelayanan prima. Pendekatan transformasinya bersifat holistik, mencakup perubahan cara berpikir dan bertindak seluruh karyawan. Langkah awal yang ditempuh adalah membangun budaya disiplin ketat di semua level organisasi melalui penerapan aturan tegas terkait kehadiran, penampilan, dan perilaku pegawai. Sistem reward and punishment yang jelas diimplementasikan untuk memotivasi prestasi dan memberikan sanksi tegas bagi pelanggaran (Widyasanti, 2016).

Reformasi sistem promosi menjadi prioritas utama dengan mengubah mekanisme yang sebelumnya berbasis senioritas menjadi transparansi dan kompetensi. Karyawan didorong untuk mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan agar mampu bersaing dan beradaptasi dengan dinamika perubahan. Perbaikan komunikasi internal dilakukan dengan menciptakan saluran yang



lebih terbuka dan dua arah, memungkinkan aspirasi serta keluhan pegawai didengar dan ditindaklanjuti secara responsif.

Orientasi pelayanan publik dijadikan fokus utama transformasi dengan menegaskan bahwa pelanggan harus menjadi prioritas tertinggi. Berbagai inovasi diimplementasikan seperti sistem tiket elektronik, penataan ulang jadwal keberangkatan, perbaikan fasilitas stasiun dan kereta, serta penerapan program satu kursi satu penumpang untuk meningkatkan kenyamanan dan keamanan. Penertiban aktivitas stasiun dilakukan dengan menghilangkan pedagang asongan dan pengamen yang mengganggu kenyamanan, serta menerapkan sistem boarding yang tertib dan pelayanan ramah sebagai ciri khas baru.

Implementasi budaya baru diperkuat melalui berbagai langkah konkret, antara lain:

1. Inspeksi mendadak rutin untuk memastikan kepatuhan terhadap standar keselamatan dan pelayanan
2. Penertiban aktivitas stasiun dengan menghilangkan pedagang asongan dan pengamen yang mengganggu kenyamanan pelanggan
3. Penerapan sistem boarding yang tertib dan pelayanan ramah sebagai ciri khas baru PT KAI
4. Kebijakan larangan merokok di gerbong dan pembatasan jumlah penumpang sesuai kapasitas
5. Penataan ulang aset perusahaan yang sebelumnya dikuasai pihak tidak bertanggung jawab
6. Program pelatihan intensif dan sosialisasi nilai-nilai baru kepada seluruh karyawan untuk memastikan pemahaman dan penerimaan budaya organisasi yang baru

Strategi komunikasi Jonan terbukti sangat efektif dengan mengandalkan instruksi langsung dari kantor pusat dan interaksi personal dengan karyawan serta pelanggan di lapangan. Pendekatan kepemimpinan by example yang diterapkannya mendorong karyawan untuk mengadopsi sikap dan prinsip yang sama. Gaya kepemimpinan yang menggabungkan ketegasan militeristik dengan karisma personal memungkinkannya mengatasi skeptisisme dan resistensi awal dari karyawan dan pemangku kepentingan yang terbiasa dengan budaya hierarkis dan feodal.

Sebagai bagian dari strategi pemberdayaan, peningkatan kesejahteraan karyawan dilakukan untuk meningkatkan loyalitas dan semangat kerja. Meskipun menghadapi tantangan awal berupa penolakan perubahan, transformasi ini secara bertahap menciptakan dampak positif yang signifikan. Karyawan yang awalnya merasa tertekan dengan perubahan mampu beradaptasi dan merasa bangga menjadi bagian dari KAI yang baru. Lingkungan kerja yang lebih disiplin dan profesional meningkatkan kepercayaan diri, semangat, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Tempo.co, 2013).

Transformasi budaya organisasi yang konsisten dan terarah ini membuktikan bahwa perubahan sistematis mampu membawa perusahaan menuju perbaikan berkelanjutan. Karyawan tidak hanya menjadi lebih disiplin dan profesional, tetapi juga semakin peduli terhadap kepuasan pelanggan dan masa depan perusahaan, berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh baik dari aspek operasional, keuangan, maupun pelayanan (Titian.id, 2022).



## **Peningkatan Kinerja Operasional dan Keuangan**

PT Kereta Api Indonesia menghadapi tantangan serius dalam aspek operasional dan finansial. Perusahaan dikenal sebagai BUMN yang birokratis dengan efisiensi rendah, ketepatan waktu yang buruk, pelayanan pelanggan tidak konsisten, dan manajemen aset yang tidak optimal. Secara finansial, PT KAI masih bergantung pada subsidi pemerintah karena belum mampu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya operasional dan pemeliharaan infrastruktur, dengan laba bersih yang cenderung stagnan atau negatif (Achmadi & Manjaleni, 2025).

Jonan pun segera merancang strategi komprehensif untuk transformasi kinerja melalui pendekatan manajerial yang tegas dan berbasis data. Fokus utamanya adalah menciptakan operasional yang efektif dan efisien melalui disiplin kerja, inovasi teknologi, dan peningkatan produktivitas SDM. Evaluasi menyeluruh dilakukan terhadap struktur biaya dan proses operasional yang tidak efisien, termasuk penggunaan bahan bakar, pemeliharaan infrastruktur, serta optimalisasi rute dan jadwal perjalanan. Implementasi teknologi informasi dan sistem monitoring berbasis data memungkinkan identifikasi cepat area-area yang tidak efisien untuk segera diperbaiki.

Salah satu pencapaian signifikan adalah pengoptimalan penggunaan armada kereta yang menghasilkan waktu tempuh lebih efisien dan peningkatan frekuensi perjalanan tanpa menambah unit kereta secara besar-besaran. Jonan menegaskan pentingnya on time performance sebagai indikator utama kinerja layanan transportasi publik dan memberlakukan standar operasional baru yang ketat, termasuk pembenahan prosedur di stasiun-stasiun besar dan perbaikan koordinasi antar unit operasional.

Reformasi tata kelola aset menjadi langkah strategis penting. Banyak aset KAI seperti lahan kosong, bangunan, dan sarana prasarana yang sebelumnya tidak dimanfaatkan maksimal kemudian dioptimalkan melalui pendekatan bisnis yang lebih komersial. Pemanfaatan ruang komersial di dalam dan sekitar stasiun seperti area iklan, ritel, dan parkir menjadi sumber pendapatan baru. Pengawasan atas penggunaan anggaran dan pengadaan barang/jasa juga diperketat untuk transparansi dan akuntabilitas (ANTARA News, 2013).

Restrukturisasi bisnis dilakukan dengan membagi perusahaan menjadi beberapa profit center yang bertanggung jawab langsung atas pencapaian laba. Divisi Angkutan Penumpang, Angkutan Barang, dan Pengembangan Usaha diberikan target pendapatan tahunan, membuat setiap unit tidak hanya menjalankan fungsi operasional tetapi juga aktif mencari peluang bisnis baru.

Sistem tarif dievaluasi untuk menjadi lebih fleksibel dengan skema diskon untuk kelompok tertentu dan diferensiasi harga berdasarkan kelas pelayanan. Strategi pemasaran diperbaharui dengan promosi agresif melalui media sosial, kampanye branding, dan promosi spesial pada hari besar atau liburan panjang (Pranoto, et al., 2015). Diversifikasi pendapatan dilakukan untuk mengurangi ketergantungan pada angkutan penumpang, mencakup sewa properti dan ruang komersial, jasa logistik dan distribusi barang, pengelolaan parkir dan plaza tol, serta kerja sama dengan operator telekomunikasi untuk menara BTS. Langkah ini berhasil membuka sumber pendapatan baru yang lebih stabil dan tidak bergantung sepenuhnya pada subsidi pemerintah.



Aspek keselamatan penumpang menjadi prioritas utama dengan penerapan standar keselamatan yang lebih ketat, peningkatan program pelatihan personel operasional, dan investasi signifikan dalam sistem keamanan seperti palang pintu otomatis, jaringan CCTV, dan sistem deteksi dini gangguan jalur. Dari segi layanan pelanggan, perusahaan diarahkan untuk memberikan pengalaman perjalanan yang lebih nyaman dan dapat diandalkan dengan pembaruan fasilitas kereta dan stasiun serta modernisasi sistem reservasi tiket.

Transformasi ini menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Laporan keuangan KAI menunjukkan laba bersih yang konsisten sejak 2010-2014, tingkat ketepatan waktu meningkat drastis dari rata-rata 70% menjadi di atas 90%, dan efisiensi biaya operasional meningkat karena optimalisasi aset. Pendapatan non-angkutan turut berkontribusi dalam pertumbuhan total pendapatan perusahaan. Peningkatan kinerja operasional dan keuangan ini memberikan dampak positif substansial terhadap citra dan kredibilitas PT KAI di mata publik dan investor. Perusahaan yang sebelumnya dipandang lambat dan kurang dipercaya berhasil memulihkan reputasinya menjadi BUMN transportasi yang profesional, transparan, dan memiliki stabilitas keuangan yang kuat. Pencapaian ini membuktikan bahwa visi Jonan untuk menjadikan PT KAI sebagai perusahaan transportasi modern yang berkelanjutan mulai terwujud melalui kombinasi kepemimpinan berorientasi hasil, komitmen terhadap efisiensi, dan fokus pada peningkatan kualitas layanan (Purba, 2024).

### **Inovasi Layanan dan Modernisasi Armada**

Modernisasi armada dan inovasi layanan menjadi dua pilar utama dalam transformasi transportasi kereta api di Indonesia. Seiring meningkatnya kebutuhan akan moda transportasi yang aman, nyaman, cepat, dan ramah lingkungan, PT Kereta Api Indonesia (KAI) dan instansi terkait terus melakukan pembaruan menyeluruh baik pada sisi armada, infrastruktur, maupun sistem layanan. Salah satu bentuk modernisasi utama adalah penggantian kereta lama dengan armada baru yang mengusung teknologi terkini. Kereta-kereta generasi baru ini dilengkapi sistem keamanan otomatis seperti automatic train protection (ATP), sistem suspensi yang lebih stabil, serta fitur kenyamanan penumpang seperti kursi ergonomis, pendingin udara, dan konektivitas Wi-Fi. Selain itu, pengoperasian kereta cepat Jakarta-Bandung menandai lompatan signifikan dalam inovasi teknologi transportasi, dengan kecepatan tempuh tinggi yang mampu memangkas waktu perjalanan secara drastis (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2023).

Modernisasi juga mencakup aspek fasilitas fisik di stasiun, yang kini mengadopsi konsep ruang publik multifungsi. Banyak stasiun utama telah mengalami revitalisasi besar-besaran dengan penambahan area komersial, fasilitas difabel, toilet pintar, serta ruang tunggu berpendingin udara. Penggunaan sistem keamanan berbasis teknologi seperti CCTV, alat pemindai barang, dan sensor kebakaran juga turut memperkuat aspek keselamatan pengguna (PT Kereta Api Indonesia, 2022). Di sisi pelayanan, pendekatan berbasis pelanggan (customer-centric approach) semakin diutamakan. Layanan pemesanan tiket yang semula hanya tersedia secara konvensional kini telah berkembang ke arah digital melalui aplikasi KAI Access dan situs resmi. Pengguna dapat melakukan pemesanan, check-in, hingga memperoleh boarding pass secara daring. Kehadiran



layanan chatbot, pusat bantuan digital, serta sistem evaluasi berbasis survei daring mempercepat respon terhadap keluhan dan aspirasi pengguna (Setiawan & Novita, 2021).

Inovasi lainnya yang tak kalah penting adalah integrasi antarmoda transportasi dan sistem pembayaran terpadu. Dengan adanya konektivitas antara KRL, MRT, LRT, dan bus TransJakarta, perpindahan moda kini menjadi lebih efisien. Sistem pembayaran digital menggunakan kartu uang elektronik dan QRIS juga memperlancar proses transaksi dan mengurangi ketergantungan terhadap uang tunai. Pendekatan ini sejalan dengan misi pembangunan transportasi berkelanjutan yang inklusif dan rendah emisi. Transformasi menyeluruh yang dilakukan ini tidak hanya mencerminkan kemajuan teknologi, tetapi juga menunjukkan komitmen jangka panjang pemerintah dan operator dalam menciptakan sistem transportasi publik yang mampu memenuhi tuntutan era digital serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional secara berkelanjutan (Rachmadina & Maulana, 2025).

### **Implementasi Sistem Reward and Punishment**

Implementasi sistem reward and punishment merupakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang ditujukan untuk mendorong motivasi karyawan dalam mencapai performa optimal dan menaati peraturan organisasi melalui pemberian apresiasi terhadap perilaku positif serta penerapan konsekuensi atas tindakan negatif atau pelanggaran. Pendekatan ini berakar pada prinsip psikologi behavioral yang menyatakan bahwa konsekuensi akan mempengaruhi kecenderungan pengulangan suatu perilaku tertentu. Dalam struktur sistem ini terdapat dua komponen utama yang saling melengkapi sistem penghargaan yang bertujuan menstimulasi perilaku positif, meningkatkan semangat kerja, mendorong keterlibatan karyawan, dan mempertahankan talenta berbentuk insentif finansial seperti bonus dan kenaikan gaji maupun non-finansial seperti promosi jabatan dan pengakuan publik, serta sistem sanksi yang berfungsi mencegah perilaku negatif, menegakkan kedisiplinan, memberikan efek jera, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi perusahaan dengan bentuk yang bervariasi mulai dari teguran lisan hingga pemutusan hubungan kerja untuk kasus pelanggaran berat.

Implementasi sistem reward and punishment di PT KAI pada era Ignasius Jonan benar-benar menjadi fondasi penting dalam membentuk ulang budaya kerja dan mentalitas karyawan. Sebelum perubahan besar ini, suasana kerja di PT KAI dikenal sangat birokratis, banyak karyawan yang hanya bekerja seadanya, bahkan cenderung mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan dan pelanggan. Jonan menyadari bahwa untuk mendorong kinerja dan pelayanan publik yang berkualitas, ia harus membenahi dulu pola pikir dan motivasi karyawan. Salah satu langkah awal yang ia lakukan adalah menegakkan sistem merit dan menyingkirkan praktik promosi berdasarkan senioritas atau “sistem urut kacang”. Promosi dan penghargaan kini benar-benar diberikan berdasarkan kinerja dan kompetensi, bukan lagi karena lama bekerja atau kedekatan dengan atasan.

Sistem reward yang diterapkan Jonan sangat jelas dan terstruktur. Karyawan yang berprestasi, disiplin, dan mampu memberikan kontribusi nyata akan mendapatkan penghargaan yang bervariasi, mulai dari bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan, hingga pengakuan terbuka di lingkungan kerja. Selain itu, Jonan juga melakukan pembenahan besar-besaran pada sistem



remunerasi. Gaji pegawai naik drastis, bahkan mencapai lebih dari tujuh kali lipat dari sebelumnya, dan berbagai tunjangan seperti tunjangan kinerja, tunjangan operasional, tunjangan komunikasi, hingga tunjangan risiko diberikan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab masing-masing posisi. Peningkatan kesejahteraan ini terbukti sangat efektif dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta membuat mereka lebih fokus pada pekerjaan utama dan pelayanan pelanggan, bukan lagi mencari penghasilan tambahan di luar.

Sementara itu, sisi punishment juga ditegakkan dengan tegas dan konsisten. Karyawan yang melanggar aturan, tidak disiplin, atau berkinerja buruk akan dikenakan sanksi yang jelas, mulai dari teguran, mutasi, penurunan jabatan, hingga pemecatan untuk pelanggaran berat. Jonan tidak segan mengganti pejabat atau kepala daerah operasi (DAOP) jika terbukti gagal menjalankan tanggung jawab, misalnya saat terjadi kecelakaan atau pelanggaran fatal. Sistem ini diterapkan tanpa pandang bulu, sehingga tercipta rasa keadilan dan objektivitas di antara seluruh pegawai. Tidak ada lagi toleransi terhadap penyimpangan integritas, dan setiap keputusan diambil berdasarkan hasil kerja nyata, bukan faktor lain seperti kedekatan pribadi atau latar belakang Pendidikan.

Beberapa poin utama dari sistem reward and punishment yang diterapkan Jonan di PT KAI:

1. Jenis Reward:

- a. Bonus dan insentif finansial
- b. Kenaikan gaji dan promosi jabatan
- c. Pengakuan terbuka di lingkungan kerja
- d. Berbagai tunjangan sesuai beban kerja
- e. Jenis Punishment:
- f. Teguran atau peringatan
- g. Mutasi atau penurunan jabatan
- h. Pemecatan untuk pelanggaran berat
- i. Penggantian pejabat jika terjadi kegagalan besar

Dampak dari sistem ini sangat terasa di lingkungan PT KAI. Motivasi dan kedisiplinan karyawan meningkat signifikan, produktivitas dan kualitas layanan naik, serta praktik penyelewengan dan pekerjaan sampingan bisa ditekan secara drastis. Selain itu, sistem ini juga meningkatkan kepercayaan stakeholder, termasuk bank, sehingga PT KAI lebih mudah mendapatkan kredit untuk pengembangan aset dan bisnisnya. Penerapan reward and punishment yang adil dan konsisten juga mendorong tumbuhnya budaya kerja yang lebih sehat dan profesional, di mana setiap orang tahu bahwa kerja keras dan kejujuran akan dihargai, sementara pelanggaran akan mendapat sanksi setimpal.

Jonan sendiri dikenal sebagai pemimpin yang tegas dan tidak ragu mengambil keputusan sulit. Ia selalu menekankan bahwa perubahan hanya bisa terjadi jika semua pihak mau berkomitmen dan siap menerima konsekuensi, baik berupa penghargaan maupun sanksi. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, PT KAI berhasil keluar dari masa-masa sulit dan mulai dikenal sebagai perusahaan BUMN yang profesional dan inovatif.



## **Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kapabilitas Organisasi**

Pada masa sebelum era Jonan, PT KAI menghadapi berbagai permasalahan struktural dalam pengelolaan SDM. Berdasarkan laporan internal BUMN dan penelitian yang dipublikasikan dalam *Jurnal Manajemen & Teknologi BUMN* (2013), perusahaan mengalami kendala dalam hal kualitas tenaga kerja yang relatif seragam dengan latar belakang pendidikan terbatas, sistem perekrutan yang kurang transparan, serta program pengembangan keterampilan yang belum tersistem dengan baik. Struktur birokrasi yang rumit dan minimnya pendelegasian kewenangan turut memperparah situasi, mengakibatkan kelambatan dalam proses pengambilan keputusan dan menghambat kemampuan inovasi organisasi. Kondisi demikian berpengaruh negatif terhadap upaya peningkatan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan publik, yang pada akhirnya menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan transportasi kereta api (Ayudia & Tatyana, 2023).

Menghadapi tantangan tersebut, Jonan menginisiasi perubahan fundamental dalam sistem perekrutan dan seleksi pegawai. Dalam forum seminar nasional BUMN yang diselenggarakan pada 2011, ia menekankan pentingnya proses rekrutmen yang transparan, objektif, dan berlandaskan kompetensi. Implementasi metode seleksi yang komprehensif meliputi ujian tertulis, evaluasi psikologis, dan simulasi kerja yang dilaksanakan secara ketat dan terbuka untuk publik. Strategi ini membuahkan hasil signifikan, dimana dari lebih dari 100.000 pelamar pada tahun 2013 untuk berbagai posisi teknis dan non-teknis, hanya sekitar 2% yang berhasil lolos melalui serangkaian tahapan seleksi yang ketat, namun dengan kualitas kandidat yang jauh lebih baik.

Untuk meningkatkan kemampuan SDM yang telah ada, dikembangkan program pelatihan komprehensif yang terintegrasi. Program ini mencakup berbagai aspek mulai dari pelatihan teknis seperti sistem persinyalan, operasional kereta, dan pemeliharaan infrastruktur, hingga pelatihan manajerial dan pengembangan kemampuan interpersonal seperti pelayanan pelanggan dan kepemimpinan. Dokumentasi internal PT KAI (2012) menunjukkan bahwa selama masa kepemimpinan Jonan, frekuensi pelatihan mengalami peningkatan hingga tiga kali lipat dibandingkan periode sebelumnya. Salah satu contoh konkret adalah program pelatihan khusus bagi staf stasiun untuk menguasai sistem tiket elektronik dan manajemen penanganan keluhan pelanggan. Kolaborasi strategis juga dibangun dengan institusi pendidikan seperti Politeknik Perkeretaapian Indonesia dan berbagai perguruan tinggi teknik untuk menyelenggarakan program magang dan sertifikasi profesi.

Perubahan struktural organisasi juga menjadi fokus utama untuk meningkatkan responsivitas dan efisiensi. Struktur organisasi yang sebelumnya bersifat hierarkis dan birokratis ditransformasi menjadi lebih ramping dan adaptif. Berbagai unit bisnis direorganisasi agar memiliki otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, seperti pemisahan divisi angkutan penumpang dan barang menjadi pusat laba yang lebih mandiri. Pendekatan ini memungkinkan para manajer lapangan memiliki kewenangan langsung untuk mengambil keputusan operasional tanpa harus menunggu persetujuan dari kantor pusat. Filosofi pemberdayaan karyawan menjadi salah satu prinsip utama yang diterapkan Jonan. Berdasarkan keyakinannya bahwa karyawan lapangan memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang kondisi riil dibandingkan manajer di kantor



pusat, ia memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada supervisor dan manajer wilayah untuk membuat keputusan operasional. Implementasi nyata dari filosofi ini terlihat pada pemberian wewenang kepada kepala stasiun untuk menyelesaikan keluhan pelanggan secara langsung, termasuk memberikan kompensasi atau diskon tiket sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sistem manajemen talenta dan perencanaan suksesi juga diperkenalkan untuk mengidentifikasi potensi kepemimpinan di kalangan karyawan. Melalui sistem ini, karyawan muda yang menunjukkan potensi didaftarkan dalam program pengembangan kepemimpinan yang mencakup pelatihan intensif, rotasi jabatan, dan pembinaan langsung oleh para eksekutif senior. Berdasarkan survei internal PT KAI pada 2013, sistem ini terbukti efektif dalam meningkatkan retensi karyawan muda dan membangun jalur kepemimpinan masa depan perusahaan. Pembentukan budaya pembelajaran dan inovasi juga menjadi prioritas dalam transformasi organisasi. Jonan mendirikan pusat pembelajaran di berbagai daerah operasi dan mendorong pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran melalui platform e-learning. Selain itu, inisiatif inovasi dari tingkat bawah digalakkan, khususnya ide-ide dari karyawan teknis untuk meningkatkan aspek keselamatan operasional. Berbagai inovasi yang dihasilkan kemudian diimplementasikan secara nasional (Septiyani, 2015).

Transformasi SDM yang dilakukan selama era Jonan tidak hanya memberikan dampak jangka pendek, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberlanjutan organisasi. Pasca kepemimpinan Jonan, PT KAI berhasil mempertahankan pola rekrutmen yang transparan, program pelatihan berkelanjutan, dan fokus pada pengembangan talenta. Laporan evaluasi dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2015 mencatat peningkatan signifikan dalam indeks kapabilitas SDM PT KAI dari 58% pada 2009 menjadi 78% pada 2014, yang menunjukkan peningkatan substansial dalam kapasitas organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara profesional (PT Kereta Api Indonesia, 2016).

## **KESIMPULAN**

Transformasi kepemimpinan yang dilakukan oleh Ignasius Jonan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) dari tahun 2009 hingga 2014 menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terencana dan konsisten dapat menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja dan reputasi perusahaan, terutama di lingkungan BUMN yang dikenal memiliki sifat birokratis dan cenderung menolak perubahan. Melalui pendekatan kepemimpinan yang transformasional, visioner, tegas, dan berorientasi hasil, Jonan berhasil mengalihkan budaya organisasi KAI yang awalnya birokratis dan stagnan menjadi lebih disiplin, profesional, dan fokus pada pelayanan kepada pelanggan.

Tindakan strategis yang diambil mencakup perbaikan sistem promosi yang didasarkan pada kompetensi, penerapan reward and punishment yang tegas, serta peningkatan komunikasi internal yang lebih terbuka dan responsif. Perubahan budaya ini dikuatkan dengan penanaman nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, keselamatan, inovasi, dan pelayanan yang unggul di setiap bagian organisasi. Akibatnya, para karyawan menjadi lebih termotivasi, setia, dan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan, serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.



Di bidang operasional dan finansial, Jonan menerapkan pendekatan manajemen yang berfokus pada data dan efisiensi, yang membuat PT KAI dapat meningkatkan kinerja tepat waktu, mengurangi biaya operasional, dan memaksimalkan penggunaan aset perusahaan. Restrukturisasi bisnis melalui pembentukan pusat keuntungan, perbedaan sumber pendapatan, dan peningkatan pengelolaan aset berhasil secara konsisten meningkatkan pendapatan serta laba bersih perusahaan. Pembaruan armada dan inovasi dalam layanan, seperti penggantian kereta lama dengan kendaraan baru yang canggih, peningkatan fasilitas stasiun, serta penerapan sistem tiket elektronik dan proses boarding yang teratur, juga turut meningkatkan kenyamanan serta kepercayaan pelanggan terhadap layanan PT KAI.

Keberhasilan revitalisasi PT KAI di bawah naungan Ignasius Jonan tidak hanya membawa perubahan positif bagi internal perusahaan, namun juga memperbaiki citra serta kepercayaan publik pada layanan transportasi kereta api di Indonesia. Proses transformasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat, memiliki integritas, dan mampu beradaptasi dengan perubahan sangatlah penting dalam menghadapi tantangan yang rumit di sektor publik. Pendekatan manajerial yang diterapkan oleh Jonan bisa menjadi acuan berharga bagi organisasi lain yang sedang menjalani proses perubahan, terutama dalam mengelola pergeseran budaya, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan inovasi layanan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, revitalisasi PT KAI di bawah kepemimpinan Ignasius Jonan menjadi contoh bahwa keberhasilan transformasi suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan, komitmen terhadap perubahan, serta kemampuan untuk mengintegrasikan nilai-nilai baru ke dalam seluruh aspek manajemen dan operasional perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, R., & Manjaleni, R. (2025). Analisis Laporan Keuangan Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Periode 2019–2023. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 11(2), 1136–1144.
- ANTARA News. (2013). Transformasi bisnis PT KAI fokus tiga aspek. Retrieved from ANTARA News website: [https://www.antarane.ws.com/berita/408950/transformasi-bisnis-pt-kai-fokus-tiga-aspek?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.antarane.ws.com/berita/408950/transformasi-bisnis-pt-kai-fokus-tiga-aspek?utm_source=chatgpt.com)
- Ayudia, R., & Tatyana, T. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kualitas Pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 122(2), 37–41.
- CNN Indonesia. (2014, Mei 23). *Jurus Jonan Ubah KAI dari Bobrok Jadi Modern*. Diakses dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20140523120000-7-91234/jurus-jonan-ubah-kaidari-bobrok-jadi-modern>
- Detik Finance. (2010, Juni 16). *Jonan Blusukan, Cek Toilet Kereta*. Diakses dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-1378377/jonan-blusukan-cek-toilet-kereta-api>
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). Modernisasi transportasi perkeretaapian: Inovasi dan pengembangan armada kereta api nasional. Retrieved from



- <https://www.dephub.go.id/>  
Kompas.com. (2013, Agustus 19). *Jonan: Tidak Ada Tempat bagi Calo di KAI*. Diakses dari <https://nasional.kompas.com/read/2013/08/19/08190000/Jonan.Tidak.Ada.Tempat.bagi.Calo.di.KAI>
- Kompasiana. (2014, Maret 5). *Kepemimpinan Ignasius Jonan di PT KAI: Sebuah Kisah Sukses*. Diakses dari <https://www.kompasiana.com/deddytv/54f738f7a33311893c8b4568/kepemimpinan-ignasius-jonan-di-pt-kai-sebuah-kisah-sukses>
- Permata, A. (2017). *Analisis Kepemimpinan Transformasional Direktur Utama dalam Revitalisasi BUMN: Studi Kasus PT Kereta Api Indonesia* (Skripsi tidak dipublikasikan). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Pranoto, T., Sobari, N., Prijadi, R., & Simanjuntak, T. P. H. (2015). *KAI Recipe: Perjalanan Transformasi Kereta Api Indonesia*. Jakarta: Pusat Lembaga Management, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia.
- PT Kereta Api Indonesia. (2016). *Laporan tahunan 2015*. Retrieved from <https://annualreport.id/annualreport/pt-kereta-api-indonesia-laporan-tahunan-2015>
- PT Kereta Api Indonesia. (2022). Berakselerasi Memperkuat Kontribusi bagi Negeri. In *PT KAI*. Retrieved from [https://www.kai.id/static/annual-report/annual\\_report\\_2022.pdf](https://www.kai.id/static/annual-report/annual_report_2022.pdf)
- Purba, A. (2024). KAI pastikan BBM subsidi tingkatkan kinerja transportasi massal dan ekonomi. Retrieved from Kompas.com website: <https://money.kompas.com/read/2024/11/23/190000226/kai-pastikan-bbm-subsidi-tingkatkan-kinerja-transportasi-massal-dan-ekonomi>
- Rachmadina, R., & Maulana, A. H. (2025). QRIS Tap Diluncurkan, Bayar Transportasi Tak Perlu Scan QR Code. Retrieved from Kompas.com website: <https://megapolitan.kompas.com/read/2025/03/14/11241451/qr-is-tap-diluncurkan-bayar-transportasi-tak-perlu-scan-qr-code>
- Rahardjo, S. (2016). *Revolusi Kereta Api Indonesia: Kisah Sukses Ignasius Jonan*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Republika. (2012, Februari 27). *Jonan: Sistem E-Ticketing PT KAI Akan Jadi Seperti Bandara*. <https://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/12/02/27/m0a35j-jonan-sistem-eticketing-pt-kai-akan-jadi-seperti-bandara>
- Setiadi, R. (2015). *Manajemen Perubahan di BUMN: Studi Kasus PT Kereta Api Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sihombing, B. (2018). Analisis Dampak Kebijakan E-Ticketing terhadap Peningkatan Pelayanan PT KAI. *Jurnal Riset Transportasi Darat*, 7(3), 88-102.
- Safira, S. P. (2019). *Kepemimpinan transformasional Ignasius Jonan untuk manajemen pelayanan publik pada PT KAI*. Retrieved from <https://id.scribd.com/document/445117872/KEPEMIMPINAN-TRANSFORMASIONAL-IGNASIUS-JONAN-UNTUK-MANAJEMEN-PELAYANAN-PUBLIK-PADA-PT-KAI>



docx

- Septiyani, T. (2015). *Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia: Sudut Pandang Bawahannya*. Universitas Diponegoro.
- Setiawan, H., & Novita, D. (2021). Analisis kepuasan pengguna aplikasi KAI Access sebagai media pemesanan tiket kereta api menggunakan metode EUCS. *Jurnal Teknologi Sistem Informasi*, 2(2), 162–175.
- Sukowati, I. D. (2024). Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Transformasi P.T. KAI. Retrieved from Kompasiana website: [https://www.kompasiana.com/2023gan\\_intandwisukowati\\_243100/664764ca147093674a3f83d2/kepemimpinan-ignasius-jonan-dalam-transformasi-p-t-kai](https://www.kompasiana.com/2023gan_intandwisukowati_243100/664764ca147093674a3f83d2/kepemimpinan-ignasius-jonan-dalam-transformasi-p-t-kai)
- Tempo.co. (2013). Jonan cerita tantangan saat pimpin KAI: Soal calo dan ketepatan waktu kereta.
- The Econo Post. (2023). Reformasi Kereta Api Indonesia: Mengkaji Kepemimpinan Ignasius Jonan. Retrieved from The Econo Post website: [https://www.theeconopost.com/reformasi-kereta-api-indonesia-mengkaji-kepemimpinan-ignasius-jonan/#google\\_vignette](https://www.theeconopost.com/reformasi-kereta-api-indonesia-mengkaji-kepemimpinan-ignasius-jonan/#google_vignette)
- Tempo. (2014, Oktober 16). *Transformasi KAI: Dulu Jorok, Kini Bersih dan Tepat Waktu*. <https://nasional.tempo.co/read/612268/transformasi-kai-dulu-jorok-kini-bersih-dan-tepat-waktu>
- Tribunnews. (2013, Januari 22). *Gaji Karyawan KAI di Era Jonan Naik Drastis*. <https://www.tribunnews.com/bisnis/2013/01/22/gaji-karyawan-kai-di-era-jonan-naik>
- Utomo, B. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada PT Kereta Api Indonesia* Universitas Indonesia, Depok.
- Titian.id. (2022). Mengingat Ignasius Jonan: Bapak transformasi kereta api Indonesia. Retrieved from Titian.id website: <https://titian.id/mengingat-ignasius-jonan-bapak-transformasi-kereta-api-indonesia/>
- Wang, X., Howell, J. M., & Sweeney, P. D. (2011). Transformational Leadership and Follower Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 841-855.
- Widyasanti, I. (2016). *Sistem Reward dan Disiplinary Punishment di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta*. Yogyakarta.