



**PERKEMBANGAN PT KERETA API INDONESIA PADA MASA  
KEPEMIMPINAN IGNASIUS JONAN, 2009-2014**

**Skripsi**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 dalam Ilmu Sejarah**

**Disusun Oleh:**

**Srie Adhimas Dwi Putranto**

**13030112130051**

**FAKULTAS ILMU BUDAYA UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2018**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Dengan ini saya, Srie Adhimas Dwi Putranto, menyatakan bahwa karya ilmiah/skripsi ini adalah asli hasil karya saya sendiri dan karya ilmiah ini belum pernah diajukan sebagai pemenuhan persyaratan untuk memperoleh gelar kesarjanaan baik Strata Satu (S1), Strata Dua (S2), maupun Strata Tiga (S3) pada Universitas Diponegoro maupun perguruan tinggi lain.

Semua informasi yang dimuat dalam karya ilmiah ini yang berasal dari penulis lain, baik yang dipublikasikan maupun tidak, telah diberikan penghargaan dengan mengutip nama sumber penulis secara benar dan semua isi dari karya ilmiah/skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi sebagai penulis.

Semarang, 21 Mei 2018

Srie Adhimas Dwi Putranto  
NIM 13030112190087

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*Motto:*

“Adalah tanggung jawab bagi para intelektual untuk berbicara tentang kebenaran dan mengungkap kebohongan”

-Noam Chomsky-

“Iracundiam qui vincit, hostem superat maximum”

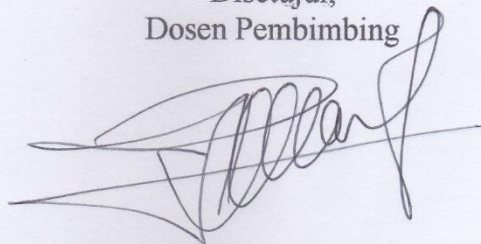
-Publilius Syrus-

Dipersembahkan untuk:

Bapak dan Ibu yang selalu  
memberikan motivasi dan  
pengalaman hidup untuk anak-  
anakmu

## HALAMAN PERSETUJUAN

Disetujui,  
Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Haryono Rinardi', written over a horizontal line.

Dr. Haryono Rinardi, M. Hum  
NIP 196703111993031004

## HALAMAN PENGESAHAN

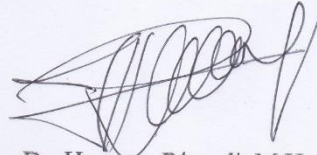
Skripsi dengan judul “Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009-2014” yang disusun oleh Srie Adhimas Dwi Putranto (13030112190087) telah diterima dan disahkan oleh panitia ujian skripsi program Strata-1 Departemen Sejarah Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro pada hari Senin, 4 Juni 2018.

Ketua,



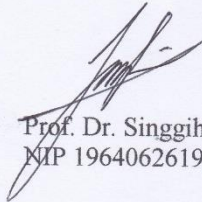
Prof. Dr. Sutedjo K. Widodo, M.Si  
NIP 196005151985031004

Anggota I,



Dr. Haryono Rinardi, M.Hum  
NIP 196703111993031004

Anggota II,



Prof. Dr. Singgih Tri S., M.Hum  
NIP 196406261989031003

Anggota III,



Dra. Sri Indrahti, M.Hum  
NIP 196602151991032001

Mengesahkan,  
Dekan



Prof. Dr. Edwanto Noor, M.Hum  
NIP 195903071986031002

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan anugrah, rahmat, dan hidayah-Nya. Atas izin dan kuasa-Nya, penulis telah berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009-2014”. Dengan rahmat-Nya, penulisan skripsi ini dapat penulis lalui dengan baik sehingga mendapat pembelajaran dan pengalaman yang bermanfaat. Penulis juga selalu yakin hanya Allah yang mampu menolong umat-Nya untuk mencapai semua harapan.

Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Redyanto M. Noor, M. Hum. selaku Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro dan Dr. Dhanang Respati Puguh, M. Hum., selaku Ketua Departemen Sejarah Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro. Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada Dr. Haryono Rinardi, M. Hum., yang telah membimbing penulis untuk menyelesaikan penelitian ini. Beliau telah memberikan masukan-masukan berharga untuk melakukan penelitian, beliau merupakan seorang guru yang sangat menginspirasi bagi penulis. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Drs. Sugiyarto, M. Hum selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan ketika masa perkuliahan. Namun demikian, penulis sudah berusaha agar penulisan skripsi telah memenuhi masukan dan saran.

Terima kasih kepada dosen-dosen Departemen Sejarah Universitas Diponegoro, yang telah berbagi banyak ilmu selama penulis duduk di bangku kuliah. Terima kasih atas jajaran staf Fakultas Ilmu Budaya, khususnya kepada Mas Oscar dan Mbak Fatma, terima kasih atas bantuannya untuk kemudahan urusan akademik. Pak Romli selaku petugas Perpustakaan Departemen Sejarah Universitas Diponegoro atas bantuan untuk urusan studi pustaka. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia, Kantor PT KAI Commuter Jabodetabek, Kantor PPID PT Kereta Api Indonesia dan UPT Perpustakaan Pusdiklat Ir. H. Juanda PT Kereta Api Indonesia, yang telah memberikan banyak sekali informasi mengenai perkeretaapian Indonesia. Selain

itu, ucapan terima kasih kepada staf koran harian Kompas, para petugas Perpustakaan Universitas Indonesia, Perpustakaan Nasional, Perpustakaan Umum Pemerintah Daerah DKI Jakarta, dan Perpustakaan Jurusan Sejarah Universitas Diponegoro.

Selanjutnya, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada para sahabat dekat Rizal Sulistia, Setio Pramono, Christa Agnesya, Rifaldi Gunawan, Imam Yulianto, Achmad Rahdian Umar, Julius C. Prabowo, dan Duta Aulia atas segala macam bentuk bantuannya. Kepada teman dekat penulis Isti Sri Pangesti terima kasih atas segala sesuatu yang diupayakan hingga sampai saat ini masih terus mendukung. Ucapan terima kasih penulis juga ucapkan kepada Keluarga Moch. Rif'an dan Keluarga Ruth yang sudah menganggap penulis sebagai bagian dari keluarga kecil tersebut, juga karena sudah membantu penulis dalam hal apapun saat di Kota Semarang. Ucapan terima kasih selanjutnya untuk teman-teman UKM Gambang Semarang dan Tim Futsal Ilmu Sejarah atas segala pengalaman dan ilmu yang sudah diberikan. Kepada teman-teman Perimendung, Arif Syaefudin, Kudus Purnomo, Kresna Karlingga, Rufal Febrian, Ichsan Nurfaiz, Ferhat Jundi, Firman Adi, Haryanto, Valerian, Irvan, Oki Saputra terima kasih atas pengalaman berjelajah bersama-sama. Saya ucapkan terima kasih kepada seluruh teman-teman Sejarah 2012 yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu, Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada kakak dan adik tingkat Ilmu Sejarah 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2013, 2015, dan 2016. Terakhir penulis ucapkan terima kasih kepada Irfan Medyawan, Eko Prasetyo, Adnan Mirrad, Bramantio, Raenanda, Bayu Aji, Catur, Gandi, Biondi, Dimas, Akhwal, Acoy, Rizky, dan Rinda.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua, Sri Partono dan Warsiti, serta kakak penulis Srie Wirawan Mur Putranto, dan Luthfiyatul Habibah. Penulis merasa beruntung dengan dikaruniai kedua orang tua yang memiliki kesabaran untuk menunggu penulis menyelesaikan masa studi. Terutama untuk segala bentuk upaya yang dilakukan oleh kedua orang tua agar penulis dapat menyelesaikan studi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga besar yang telah memberikan bantuan, baik secara moril maupun materi.

Kepada pihak-pihak yang telah membantu demi terwujudnya skripsi ini, penulis hanya dapat mendoakan agar kebaikan mereka mendapatkan balasan yang lebih besar dari Allah swt. Penulis menyadari dan mengakui bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Apabila dalam penulisan ini terdapat banyak kekurangan di dalamnya, hal itu karena keterbatasan kemampuan akademik penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan penulisan skripsi ini di kemudian hari. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah kekayaan penulisan mengenai perkeretaapian di Indonesia.

Semarang, 28 April 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b>	ii
<b>HALAMAN <i>MOTTO</i> DAN PERSEMBAHAN</b>	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	v
<b>KATA PENGANTAR</b>	vi
<b>DAFTAR ISI</b>	ix
<b>DAFTAR SINGKATAN</b>	xi
<b>DAFTAR ISTILAH</b>	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xvi
<b>DAFTAR TABEL</b>	xviii
<b>DAFTAR DIAGRAM</b>	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xx
<b>RINGKASAN</b>	xxi
<b><i>SUMMARY</i></b>	ixxii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
A. Latar Belakang dan Permasalahan	1
B. Ruang Lingkup	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Tinjauan Pustaka	8
E. Kerangka Pemikiran	11
F. Metode Penelitian	16
G. Sistematika Penulisan	19
<b>BAB II PERKEMBANGAN DAN PERMASALAHAN PERKERETAAPIAN INDONESIA</b>	21
A. Perkembangan Perkeretaapian Indonesia Sebelum Kemerdekaan	22
1. Masa Pemerintahan Hindia Belanda	22
2. Masa Kependudukan Jepang	26
B. Perkembangan Perkeretaapian Indonesia Pada Masa Kemerdekaan	28
1. Djawatan Kereta Api Repoeblik Indonesia (DKARI)	29
2. Djawatan Kereta Api (DKA)	30
3. Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA)	37
4. Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA)	39
5. Perusahaan umum Kereta Api (Perumka)	41
C. Perubahan Status Menjadi Persero	42

1. Gambaran PT Kereta Api Indonesia Sebelum Kepemimpinan Ignasius Jonan serta Masalah Perkeretaapian	43
<b>BAB III KONDISI AWAL PT KERETA API INDONESIA PADA MASA KEPEMIMPINAN IGNASIUS JONAN</b>	47
A. Perjalanan Hidup Ignasius Jonan	47
B. Kondisi PT Kereta Api Indonesia Pada Awal Kepemimpinan Ignasius Jonan	51
1. Upaya Mengembalikan Kesehatan PT Kereta Api Indonesia	51
2. Manajemen Organisasi dan Perubahan Kepemimpinan	58
C. Strategi PT Kereta Api Indonesia	66
<b>BAB IV TRANSFORMASI PT KERETA API INDONESIA DI BAWAH KEPEMIMPINAN IGNASIUS JONAN</b>	71
A. Perubahan Manajemen Sumber Daya Manusia	71
B. Pengembangan Potensi Operasional dan Non Operasional	84
1. Upaya Perbaikan Sarana dan Prasarana	85
2. Pemanfaatan Teknologi dan Informasi	94
3. Perbaikan Manajemen Aset	100
C. Kinerja PT Kereta Api Indonesia	104
<b>BAB V SIMPULAN</b>	111
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	114
<b>LAMPIRAN</b>	119

## DAFTAR SINGKATAN

ADKA	: Akademi Kereta Api
AMKA	: Angkatan Muda Kereta Api
ATS	: <i>Automatic Train Stop</i>
BBM	: Bahan Bakar Minyak
BPM	: Balai Pelatihan Manajerial
BPOPSAR	: Balai Pelatihan Operasional dan Pemasaran
BPSTL	: Balai Pelatihan Sinyal Telekomunikasi Listrik
BPTT	: Balai Pelatihan Teknik Traksi
BPUI	: Bahana Pembina Usaha Indonesia
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CBHRM	: <i>Competency Based Human Resources Management</i>
CEO	: <i>Chief Executive Officer</i>
Daop	: Daerah Operasional
Dirut	: Direktur Utama
Divre	: Divisi Regional
DKA	: Djawatan Kereta Api
DKARI	: Djawatan Kereta Api Repoeblik Indonesia
DPP-KA	: Dewan Pimpinan Pusat Kereta Api
EVP	: <i>Executive Vice President</i>
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>

Ha	: Hektar Are
IBW	: Indische Bedrijven Wet
INKA	: Industri Kereta Api
IPS	: Ilmu Pengetahuan Sosial
IPTEK	: Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
ITB	: Institut Teknik Bandung
Jabodetabek	: Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bogor
KA	: Kereta Api
KABILA	: Kereta Api <i>Mobile Application</i>
KAI	: Kereta Api Indonesia
KCJ	: KAI Commuter Jabodetabek
KKN	: Korupsi Kolusi Nepotisme
KMB	: Konferensi Meja Bundar
KPK	: Komisi Pemberantasan Korupsi
KRL	: Kereta Rel Listrik
KSO	: Kerja Sama Operasional
LIPI	: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
NICA	: Nederland Indies Civil Administration
NISM	: Nederlands Indische Spoorweg Maatschappij
PBS	: Pungutan Bea Stasiun
Perumka	: Perusahaan Umum Kereta Api
PJKA	: Perusahaan Jawatan Kereta Api

PNKA	: Perusahaan Negara Kereta Api
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PPKA	: Pemimpin Perjalanan Kereta Api
PSO	: <i>Public Service Obligation</i>
PT	: Perseroan Terbatas
Pusdiklat	: Pusat Pendidikan dan Pelatihan
RIS	: Republik Indonesia Serikat
RTS	: <i>Rail Ticketing System</i>
SAP-ERP	: <i>System, Application and Product – Enterprise Resource Planning</i>
SATKA	: Sekolah Ahli Teknik Kereta Api
SBHRM	: <i>Strength Based Human Resources Management</i>
SD	: Sekolah Dasar
SLTA	: Sekolah Lanjutan Tingkat Atas
SLTP	: Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama
SMK	: Sekolah Menengah Kejuruan
SS/VS	: <i>Staatspoorwagen/Verenigde Spoorwegbedrijf</i>
STTD	: Sekolah Tinggi Transportasi Darat
TEU	: <i>Twenty-foot Equivalent Unit</i>
THB	: Tiket Harian Berjamin
TI	: Teknologi dan Informasi
TITAM	: Tiket Terpadu Antar Moda
TNI	: Tentara Negara Indonesia

TOD	: <i>Transit Oriented Development</i>
UPT	: Unit Pelaksana Teknis
VP	: Vice President
WPG	: Waktu Peredaran Gerbong

## DAFTAR ISTILAH\*

<i>Broadcast message</i>	: Pesan yang ditujukan kepada banyak orang
<i>Clean and Clear</i>	: Status yang sudah dalam keadaan selesai secara keseluruhan
<i>Commuter Line</i>	: Moda transportasi kereta api penumpang yang beroperasi mengikuti jadwal
<i>Contact center</i>	: Program sebuah perusahaan yang berguna untuk memberi informasi kepada para pelanggan. Secara utama program itu untuk menampung berbagai keluhan dari pelanggan
<i>Data Center</i>	: Pusat data secara keseluruhan atau ruangan server yang terhubung ke internet, yang sangat terjaga keamanannya dan stabilitasnya.
<i>Door to door</i>	: Pelayanan jasa yang dilakukan dengan model antar jemput barang
<i>E-ticketing</i>	: Suatu cara untuk melakukan proses transaksi untuk membayar aktivitas perjalanan tanpa uang tunai
<i>Feedback</i>	: Tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan
<i>Fresh graduates</i>	: Sebutan untuk orang yang baru lulus dari masa persekolahan
<i>Good Corporate Governance</i>	: Prinsip yang mengendalikan berjalannya perusahaan agar sesuai dengan <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i>
<i>Hoofdverkeersader</i>	: Jalur utama kereta api masa kolonial

---

\*Pengertian dalam daftar istilah ini disusun berdasar pada pendapat para ahli dalam kamus, referensi, dan pendapat pribadi.

<i>Indische Bedrijven Wet</i>	: Pengaturan dasar tentang pengelolaan perusahaan berbentuk jawatan pada masa kolonial
<i>Job Fair</i>	: Sistem perkrutan bursa kerja dengan model pameran bagi para perusahaan bertemu langsung dengan berbagai calon karyawan
<i>Leadership</i>	: Sikap kepemimpinan
<i>Lin secundair</i>	: Penyebutan untuk jalur penumpang dan barang
<i>Milist</i>	: Grup diskusi di internet
<i>Mobile application</i>	: Aplikasi pada telepon genggam, dibuat untuk kemudahan dalam mengakses apapun.
<i>One seat one passenger</i>	: Program yang mengharuskan setiap perjalanan transportasi sesuai dengan kapasitas armada yang ada.
<i>Role model</i>	: Sosok yang menjadi panutan orang sekitarnya
<i>Sheiko Sikikan</i>	: Penguasa tertinggi Jepang di Indonesia
<i>Single ticketing online</i>	: Sistem yang memadukan berbagai macam jasa transportasi menjadi satu pintu atau satu tiket Prabayar yang bisa mengakses berbagai jasa transportasi yang disediakan
<i>Stakeholder</i>	: Sekelompok manusia yang berpengaruh pada jalannya perusahaan secara menyeluruh maupun parsial
<i>Vorstenlanden</i>	: Penyebutan untuk wilayah-wilayah kerajaan pada masa kolonial
<i>Zero accident</i>	: Sebutan untuk pencapaian perusahaan transportasi agar tidak terjadi kecelakaan
<i>Zimusho</i>	: Daerah inspeksi kereta api pada masa kependudukan Jepang



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar:	
2.1 Balai Besar Kereta Api di Bandung	29
2.2 Gedung Sekolah Ahli Teknik Kereta Api (SATKA)	34
3.1 Ignasius Jonan	50
3.2 Struktur Organisasi Direksi PT KAI tahun 2009	60
3.3 Ignasius Jonan Berbincang Dengan Penumpang Saat Arus Mudik Lebaran Tahun 2012	66
4.1 Pegawai PT KAI Menyaksikan <i>China Railway High-Speed</i> (CRH) di Stasiun Beijing, 2012	79
4.2 Jajaran PT KAI Saat Menerima Anugerah HR Excellence Award 2014	84
4.3 Penumpang KRL Jabodetabek di Atap Gerbong	88
4.4 Armada KRL Jabodetabek Relasi Bekasi-Jakarta Kota	91
4.5 Pembangunan Jalur Rel Ganda di Sidoarjo	93
4.6 Antrean Pemesanan Tiket Kereta Api H-90 Pada 2012	98

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel:		
2.1	Penanaman Modal DKA dari Tahun 1953-1955	35
2.2	Angkutan Penumpang dan Barang serta Kerugian DKA, 1955-57	36
4.1	Komponen Pegawai PT KAI Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2009	76
4.2	Komposisi Pegawai PT KAI Berdasarkan Usia Pada 2009-2013	81
4.3	Komposisi Pegawai PT KAI Berdasarkan Tingkat Pendidikan, 2009-2014	82
4.4	Kekuatan Sarana Siap Operasi PT KAI, 2009-2014	92
4.5	Reaktivasi Jalur Kereta Api, 2009-2014	93
4.6	Rekapitulasi Aset Non Produksi PT KAI Tahun 2013	104

## DAFTAR DIAGRAM

	Halaman
Diagram:	
4.1 Laba Komprehensif PT KAI Tahun 2009-2014	110

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
A. Penjualan Jasa PT KAI, 2009-2010	119
B. Laba Rugi PT KAI Tahun 2009-2010	120
C. Penjualan Jasa Angkutan PT KAI Tahun 2011-2012	121
D. Laba Rugi Komprehensif PT KAI, 2010-2014	122
E. Peta Operasi Kereta Api di Indonesia Masa Kependudukan Jepang	123
F. Penerimaan Penghargaan CEO Terbaik oleh BUMN Awards dari Menteri BUMN Dahlan Iskan Kepada Ignasius Jonan	124
G. Persetujuan Pendirian DIII Perkeretaapian di ITB yang diwakilkan oleh Ignasius Jonan sebagai Dirut PT KAI dan Prof. Dr. Ir. Akhmaloka P.Hd sebagai Rektor ITB	125

## RINGKASAN

Skripsi ini berjudul “Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009-2014” membahas berbagai upaya yang dilakukan pihak internal PT KAI dalam bertransformasi. Penelitian ini dilakukan dengan menerapkan metode sejarah. Sumber yang digunakan untuk menyusun skripsi ini terdiri dari arsip, surat kabar sezaman, dokumentasi, serta sumber pendukung lainnya yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber berupa arsip penulis peroleh dari laporan tahunan dan profil perusahaan di tiap-tiap waktunya. Laporan tahunan berisi tentang kegiatan yang dilakukan PT KAI sepanjang tahun, hingga berakhir pada nilai ekonomi perusahaan. Profil perusahaan berisi tentang tata kelola PT KAI secara garis besar, serta kekuatan yang ada dalam PT KAI. Surat kabar sezaman penulis gunakan untuk membantu membandingkan fakta yang sudah ada, sehingga data yang dihasilkan kredibel.

Penelitian terhadap berbagai sumber menghasilkan beberapa fokus permasalahan yang menjadi kajian permasalahan ini. Perubahan fundamental serta finansial di PT KAI ada semenjak Ignasius Jonan dipilih untuk menjadi Direktur Utama. Ignasius Jonan dalam tahun pertamanya masih disulitkan dalam berbagai aspek. Permasalahan tersebut dibagi menjadi dua penyelesaian, yaitu, penyelesaian jangka panjang dan jangka pendek. Langkah awal Ignasius Jonan membenahi PT KAI adalah dengan mengubah fokus perusahaan, yang awalnya terfokus pada masalah produksi menjadi terfokus pada orientasi pelanggan. Ignasius Jonan membawa PT KAI menjadi perusahaan yang terfokus pada apa yang diinginkan pasar yang ada. Upaya tersebut diiringi dengan mengubah mental SDM yang berpelayanan penuh terhadap pelanggan. Selain itu, PT KAI merehabilitasi dan merevitalisasi sarana dan prasarana yang ada guna mendukung kegiatan operasional. Pemanfaatan teknologi dan informasi juga dilakukan oleh PT KAI untuk kebutuhan internal sendiri, juga untuk kebutuhan pelanggan. PT KAI juga memaksimalkan pendapatan dari non operasional dengan memanfaatkan aset yang ada. Upaya-upaya yang sudah dilakukan itu mempengaruhi pendapatan PT KAI secara finansial, dan terus meningkat hingga akhir jabatan Ignasius Jonan.

## **SUMMARY**

*This thesis entitled "Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009 - 2014" discusses various efforts made by internal PT KAI in transforming. This research was done by applying historical method. The sources used for preparing this thesis consist of archives, contemporary newspapers, documentation, and other sources of support in accordance with the needs of the study. An archive source obtained from annual reports and company profiles at each time. Annual report contains the activities carried out by PT KAI throughout the year, until the end of the economic value of the company. The company profile contains about the governance of PT KAI in outline, as well as the strengths that exist in PT KAI. The author's contemporaries use to compare comparison of existing facts, so that the resulting data is credible.*

*Research on various sources yields some of the focus of the problem that is the study of this issue. Fundamental and financial changes in PT KAI existed since Ignasius Jonan was elected to become President Director. Ignatius Jonan in his first year is still troubled in various aspects. The problem is divided into two solutions, namely, long-term and short-term settlement. Ignasius Jonan's initial step to improve PT KAI is to change the focus of the company, which initially focused on production issues to be focused on customer orientation. Ignatius Jonan brought PT KAI into a company focused on what the existing market wants. The effort is accompanied by changing the mental of full-service HR to customers. In addition, PT KAI is rehabilitating and revitalizing existing facilities and infrastructure to support operational activities. Utilization of technology and information is also done by PT KAI for its own internal needs, as well as for customer needs. PT KAI also maximizes non-operating revenue by utilizing existing assets. These efforts have affected PT KAI's income financially, and continue to increase until the end of Ignatius Jonan.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang dan Permasalahan**

Kereta api adalah bentuk transportasi darat yang terdiri dari serangkaian kendaraan yang ditarik sepanjang jalur kereta api untuk mengangkut kargo atau penumpang. Gaya gerak disediakan oleh lokomotif yang terpisah atau motor individu dalam beberapa unit. Meskipun secara historis penggerak mesin uap mendominasi, bentuk-bentuk modern yang paling umum adalah mesin diesel dan listrik lokomotif, yang disediakan oleh kabel *overhead* atau rel tambahan. Sumber energi lain termasuk kuda, tali atau kawat, gravitasi, pneumatik, baterai, dan turbin gas. Kereta api merupakan moda angkutan yang hemat energi dan ramah lingkungan serta sangat efektif untuk transportasi massal dalam jarak sedang dan jarak jauh. Di Indonesia, pembangunan kereta api lebih banyak dilakukan untuk menghubungkan berbagai titik maupun wilayah. Hal itu dilakukan guna meningkatkan mobilisasi barang, jasa dan sumber daya manusia yang diangkut sebagai bagian dari aktivitas perekonomian di masyarakat, sehingga meningkatkan kesejahteraan negara.<sup>1</sup>

Moda transportasi kereta api menjadi tulang punggung angkutan massal untuk publik pada banyak negara. Kereta api telah menjadi alternatif transportasi massal di Indonesia. Pemilihan kereta api sebagai alat transportasi masyarakat karena semakin padatnya lalu lintas jalan raya, penggunaan bahan bakar minyak (BBM) yang berlebihan, serta polusi udara yang mulai mengkhawatirkan.<sup>2</sup> Walaupun belum bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal transportasi massal, perkeretaapian Indonesia dalam beberapa tahun terakhir memulai era barunya. Dengan berbagai macam perubahan bentuk, kereta api di Indonesia menjadi salah satu unggulan alat transportasi darat. Saat ini disetiap akhir pekan,

---

<sup>1</sup>Laporan Tahunan PT KAI Tahun 2016, hlm. 3.

<sup>2</sup>Hadi M. Djuraid, *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia* (Jakarta: PT Mediasuara Shakti – BUMN Track, 2013), hlm. 46.

secara otomatis tiket kereta api sudah habis terjual. Membuktikan bahwa alat transportasi tersebut perlahan sudah menjadi pilihan masyarakat.

Wujud kereta api di Indonesia telah berubah total dari perusahaan yang rugi dan memiliki pelayanan buruk menjadi perusahaan berpelayanan baik, sehat dan memiliki laba. PT Kereta Api Indonesia (KAI) yang sebelumnya tidak tertata dalam segala bidang, perlahan-lahan ditransformasikan menjadi alat transportasi yang diunggulkan.<sup>3</sup> PT KAI sudah mampu bersaing dengan angkutan umum jalan raya, tidak sedikit masyarakat menjadikan kereta api sebagai alat transportasi sehari-hari. Peningkatan kinerja PT KAI secara tidak langsung telah membantu pemerintah untuk menekan jumlah kendaraan di jalan raya. Perjalanan PT KAI sebelumnya tidak sebaik saat ini, banyak perubahan yang dilakukan guna menjadikan kereta api sebagai moda transportasi yang baik.

Upaya bangkitnya perkeretaapian di Indonesia dimulai pada tahun 2009, saat Ignasius Jonan mulai diangkat menjadi Direktur Utama PT KAI. PT KAI dalam membangun sarana transportasi umum dapat dilihat dari berbagai aspek. Pembangunan pada sarana dan prasana yang jelas, keuangan perusahaan yang sehat, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dilihat lebih mendalam, PT KAI telah melakukan perubahan secara kompleks. Perubahan tersebut seperti perbaikan fasilitas penunjang baik di dalam kereta ataupun di stasiun, dan telah memiliki sistem pelayanan yang semakin baik untuk pelanggan.<sup>4</sup> Suksesnya jalur rel ganda di utara pulau Jawa, meningkatnya aktivitas kereta api baik angkutan barang maupun penumpang, peningkatan jumlah dan kualitas kereta lokal, revitalisasi aset dan selalu meningkatnya pendapatan juga menjadi tolak ukur keberhasilan pengelolaan dari PT KAI.

Suksesnya pembangunan jalur rel ganda juga menjadi penting perannya. Meningkatkan arus barang dan penumpang di Jawa sehingga meningkatkan

---

<sup>3</sup>Akhmad Sujadi, *Si Ular Besi Antar Jonan Jadi Menteri* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), hlm. 123.

<sup>4</sup>Bambang Susantono, *Revolusi Transportasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 136.



kegiatan ekonomi dengan lebih efisien. Beban jalan raya diperkirakan akan berkurang. Seperti kerap dikeluhkan masyarakat, jalan raya di Jawa semakin padat karena bertambahnya pergerakan orang dan barang, sementara panjang jalan tidak bertambah seiring dengan kebutuhan. Jalur ganda diperkirakan dapat menekan biaya logistik hingga 17 persen. Selain menekan biaya akibat kemacetan di jalan raya, juga menghilangkan pungli yang menjadi keluhan pengemudi truk.<sup>5</sup>

PT KAI juga tidak meninggalkan perkembangan pada kereta api lokal, setidaknya sudah menambah beberapa perjalanan baru untuk kereta lokal. Wajah PT KAI tidak bisa lepas dari pelayanannya pada KRL Jabodetabek, karena jumlah penumpang PT KAI sebesar 79,75 persen merupakan berasal dari KRL Jabodetabek.<sup>6</sup> Perubahan sangat dirasakan pada KRL Jabodetabek, karena pada masa sebelumnya jauh dari kenyamanan, ketertiban dan keamanan. Hal itu terlihat saat banyak penumpang yang kurang disiplin dalam menaiki KRL. Selain itu, kondisi di dalam KRL sangat tidak tertata, mulai dari pedagang, pengamen hingga pengemis dengan jumlah yang tidak sedikit. PT KAI pada akhirnya mengeluarkan kebijakan dengan dipecahnya fokus pengelolaan KRL Jabodetabek kepada PT KAI Commuter Jabodetabek (KCJ) sebagai anak perusahaan, untuk tujuan pengembangan angkutan KRL Jabodetabek. Tanda-tanda kemajuan KRL Jabodetabek bisa dirasakan pada 2012. Perubahan itu dimulai dengan penambahan armada, sistem *e-ticketing*, hingga mengganti KRL Ekonomi dengan *Commuter Line*.<sup>7</sup> KRL Jabodetabek terus memberikan tren yang positif, karena dalam segi penumpang mengalami kenaikan yang pesat. Hal itu dilihat dari jumlah penumpang KRL mencapai 18,5 juta orang (rata-rata 617.014 orang per hari) pada Juni 2014. Angka itu meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya 11,8 juta orang (rata-rata 393.884 orang per hari).<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup>“Biaya Logistik Berkurang”, *Kompas*, 28 Maret 2014, hlm. 6

<sup>6</sup>Laporan Tahunan PT KAI Tahun 2016, hlm. 37.

<sup>7</sup>Sujadi, *Si Ular Besi Antar Jonan Jadi Menteri*, hlm. 222

<sup>8</sup>“Penumpang KRL Naik Drastis”, *Kompas*, 18 Agustus 2014, hlm. 26

Keuangan PT Kereta Api Indonesia sepanjang 2015 mengalami peningkatan pendapatan yang signifikan sebesar 33,03% menjadi Rp 13,93 triliun dibanding tahun sebelumnya sebesar Rp 10,48 triliun. Kontribusi pendapatan terbesar, yaitu 38,33% berasal dari angkutan penumpang sebesar Rp 5,34 triliun, naik 16,75% dari Rp 4,58 triliun di tahun sebelumnya. Sementara itu, angkutan barang yang menyumbang 31,27% dari struktur pendapatan di tahun 2015 tumbuh 6,04% menjadi Rp 4,36 triliun menjadi sumber pendapatan penting bagi KAI karena sistem kontrak dalam jangka waktu tertentu dapat menjamin kepastian dalam memprediksi pendapatan Perusahaan.

Posisi keuangan KAI di tahun 2015 dapat disimpulkan cukup kuat yang ditunjukkan dengan adanya penambahan jumlah modal yang lebih besar daripada jumlah utang. KAI tidak hanya berkontribusi pada transportasi perkerataapian nasional tetapi juga memberikan kontribusi cukup besar kepada negara melalui dividen dan pajak yang dibayarkan sepanjang tahun 2015 masing-masing sebesar Rp237.000 juta dan Rp 520.422.000. Selain itu, KAI juga menciptakan lapangan kerja bagi 25.361 pekerja yang tersebar di Pulau Sumatera, Jawa dan Bali tidak termasuk pekerja Anak Perusahaan. Terkait dengan lingkungan, KAI turut berperan serta dalam mengurangi dampak kemacetan, dengan minimnya polusi yang dihasilkan serta mendorong terciptanya angkutan yang aman, mudah, dan ramah.<sup>9</sup> Pada tahun 2016 perusahaan membukukan pendapatan sebesar Rp 14.46 triliun, naik 3,8% dari Rp 13.93 triliun pada tahun 2015.<sup>10</sup> Bertolak belakang ketika melihat di tahun 2008, PT KAI pada saat itu merugi sekitar 83 miliar.<sup>11</sup> Semenjak 2009, pendapatan PT KAI membaik kembali, lalu memberikan tren peningkatan hingga saat ini.

Dalam perkembangannya, PT KAI telah membawa lebih dari 352 juta penumpang dan 32 juta ton barang pada 2016. Tingkat pertumbuhan yang

---

<sup>9</sup>Laporan Tahunan PT KAI Tahun 2015, hlm. 25-31.

<sup>10</sup>Laporan Tahunan PT KAI Tahun 2016, hlm. 168.

<sup>11</sup>Djuraid, *Jonan dan Evolusi*, hlm. 2.

prospektif terutama pada angkutan penumpang komuter Jabodetabek dan angkutan barang di Sumatera. Meskipun demikian, PT KAI terus menggali potensi pengembangan bisnis di segmen non-angkutan melalui optimalisasi nilai tambah aset, diantaranya dengan mengembangkan kawasan bisnis terpadu dengan konsep *transit oriented development* (TOD). Semua upaya tersebut dilakukan untuk menggalang potensi pertumbuhan serta meraih tingkat profitabilitas yang maksimal dan berkelanjutan.<sup>12</sup> Tingkat kesehatan perusahaan PT KAI berada dalam kategori sehat dengan nilai 91,5 pada tahun yang sama. Hal itu memperlihatkan kondisi kesehatan meningkat dari nilai 84,5 di tahun sebelumnya. PT KAI membukukan pendapatan sebesar Rp 9 triliun, atau 46 persen dari target pendapatan Rp 19,49 triliun pada semester I tahun 2017. Dari pendapatan itu, laba bersih yang didapat Rp 750 miliar.<sup>13</sup>

Kebangkitan PT KAI dalam mengembangkan sarana perkeretaapian Indonesia, tidak bisa terlepas dari masa kepemimpinan seorang Ignasius Jonan periode 2009-2014. Saat masa jabatannya, tantangan yang dihadapi mulai dari aspek bisnis, buruknya sarana prasarana, hingga pelayanan yang tidak maksimal. Pemilihan Direktur Utama PT KAI dominan adalah orang-orang dari lingkup perusahaan itu sendiri. Ignasius Jonan merupakan orang dari luar lingkungan PT KAI, tentunya membawa suasana kerja baru bagi PT KAI. Gaya kepemimpinan dan kebijakan yang dikeluarkannya mampu mengeluarkan PT KAI dari citra buruk masyarakat. Pentingnya membahas perjalanan PT KAI pada masa jabatan Ignasius Jonan dirasa sangat penting dan unik. Banyak perubahan secara kompleks terjadi pada semasa jabatannya. Banyaknya kebijakan yang dikeluarkan untuk membangun perusahaan ini menjadikan PT KAI perusahaan yang memiliki keuntungan. Dalam skripsi ini akan dijelaskan bagaimana Ignasius Jonan mentransformasikan PT KAI menjadi lebih baik. Dengan latar belakang itu, maka permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara

---

<sup>12</sup>Laporan Tahunan PT KAI Tahun 2016, hlm. 1

<sup>13</sup>Moh. Nadlir, "Semester I 2017, PT KAI Raup Keuntungan Rp 9 Triliun" (<http://ekonomi.kompas.com>, diakunjungi pada 26 Oktober 2017).

transformasi PT KAI dengan manajemen yang dibentuk Ignasius Jonan selama memimpin PT KAI

Rumusan permasalahan dijabarkan dalam dalam 3 pertanyaan penelitian yang akan menjadi inti dari penulisan ini, yaitu: *pertama*, bagaimana permasalahan yang ada di PT KAI pada masa awal kepemimpinan Ignasius Jonan. *Kedua*, bagaimana bentuk upaya yang dilakukan PT KAI dalam meningkatkan kualitas perusahaan. *Ketiga*, bagaimana bentuk transformasi PT KAI dan pengaruhnya terhadap kondisi keuangan perusahaan.

## **B. Ruang Lingkup**

Penulisan sejarah akan menjadi lebih terarah jika dilengkapi dengan perangkat pembatas, baik spasial, temporal maupun keilmuan, sehingga sejarawan terhindar dari hal-hal yang tidak ada relevansinya dengan permasalahan yang ditulis, serta analisis yang bersifat lemah.<sup>14</sup> Pembatasan ruang lingkup ini menjadikan penelitian sejarah lebih mudah dilakukan secara empiris, metodologis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.<sup>15</sup>

Pertama, ruang lingkup spasial adalah pembatasan secara wilayah. Penulis membatasi ruang lingkup pada wilayah Indonesia, namun bukan wilayah Indonesia secara keseluruhan, nantinya akan terfokus pada pulau Jawa dan Sumatera. Kedua pulau ini memiliki peranan penting pada perjalanan PT KAI, dilihat hanya ada 9 Daerah Operasional (Daop) di Jawa dan 4 Divisi Regional (Divre) di Sumatera. Kegiatan perkeretaapian memang sudah ada sejak tahun 1867, pertama kali di Jawa dengan rute Semarang-Tanggung untuk tujuan angkutan barang.<sup>16</sup> Lalu meluas ke daerah Aceh (1874), Sumatera Utara (1866), Sumatera Barat (1891),

---

<sup>14</sup>Taufik Abdullah, "Pendahuluan: Sejarah dan Historiografi", dalam Taufik Abdullah dan Abdurrahman Suryomiharjo, (ed.), *Ilmu Sejarah dan Historiografi: Arah dan Perspektif* (Jakarta: Gramedia, 1982), hlm. xii.

<sup>15</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial* (Bandung: Mandar Maju, 1990), hlm. 19.

<sup>16</sup>Yati Nurhayati, *Sejarah Kereta Api Indonesia* (Klaten: CV Rizki Mandiri, 2014), hlm. 2

Sumatera Selatan (1914) dan Sulawesi (1922).<sup>17</sup> Akhirnya hingga sekarang ini yang aktif beroperasi hanya di wilayah Sumatera dan Jawa.

Kedua, ruang lingkup temporal adalah pembatasan secara periode atau waktu. Ruang lingkup temporal skripsi ini dari tahun 2009-2014, atau hanya sebatas masa jabatan Ignasius Jonan saat menjadi Direktur Utama PT KAI. Tahun 2009 dipilih sebagai Batasan awal periode penulisan skripsi ini, sesuai dengan dipilihnya Ignasius Jonan menjadi Direktur Utama PT KAI. Tahun 2014 menjadi batasan akhir penulisan ini karena tahun berhentinya Ignasius Jonan menjadi Dirut PT KAI.

Ketiga, ruang lingkup keilmuan merupakan batasan aspek yang akan dianalisis. Penulis menggunakan ruang lingkup keilmuan sejarah transportasi. Pendekatan aspek transportasi untuk melihat kinerja serta kualitas suatu perusahaan yang mengelola transportasi massal.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasar pada latar belakang permasalahan dan batasan ruang lingkup diatas, maka dalam penelitian ini dikembangkan beberapa tujuan penelitian untuk memperjelas fokus analisis.

*Pertama*, mendeskripsikan permasalahan yang ada pada PT KAI pada masa awal kepemimpinan Ignasius Jonan, serta mendeskripsikan seorang Ignasius Jonan. *Kedua*, menjelaskan bentuk upaya yang dilakukan oleh PT KAI dalam meningkatkan kualitas perusahaan. *Ketiga*, merekonstruksi bentuk transformasi yang ada pada PT KAI khususnya dalam bidang pelayanan, pendapatan perusahaan dan kinerja pegawai.

---

<sup>17</sup>*Sejarah Nasionalisasi Aset-aset BUMN: Dari Perusahaan Kolonial Menjadi Perusahaan Nasional* (Jakarta: BUMN Track, 2014), hlm. 683.

#### D. Tinjauan Pustaka

Pada skripsi yang berjudul “Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009-2014” perlu mengacu pada beberapa pustaka yang berkaitan.

Pustaka pertama, buku berjudul *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia* yang ditulis oleh Hadi M. Djuraid.<sup>18</sup> Buku itu memiliki posisi penting karena menjelaskan dinamika perubahan di beberapa aspek korporasi PT KAI. Dalam buku tersebut dijelaskan tentang perubahan yang fundamental dalam tubuh PT KAI. Mulai dari segmen pasar, transformasi kultural, transformasi operasional, gaya kepemimpinan Ignasius Jonan dan perubahan kepercayaan publik pada moda transportasi kereta api. Buku itu menjelaskan perubahan PT KAI yang dulunya selalu merugi hingga menjadi perusahaan yang pantas dijadikan contoh. Buku ini membantu penulis melihat perubahan bentuk PT KAI dalam bentuk manajemen SDM dan gaya kepemimpinan Jonan. Karena banyak isi dari buku itu melihatkan kepemimpinan Jonan kepada anak buahnya melalui pesan *broadcast message* yang rutin diunggah ke milis grup PT KAI. Selain itu, dalam buku itu memberikan gambaran proses transformasi wajah PT KAI saat dibawah pimpinan Ignasius Jonan.

Perbedaan buku karya Hadi M. Djuraid dengan skripsi penulis adalah pada buku ini tidak tergambarkan secara kronologis tentang upaya serta perubahan yang ada pada PT KAI. Buku itu juga tidak menjelaskan kinerja Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama hingga masa akhir jabatannya, penjelasannya hanya sampai pertengahan tahun 2013. Pembahasan kinerja tiap tahunnya hanya dibahas secara garis besar dan tidak diulas secara mendetail. Sementara itu, pada skripsi ini mendeskripsikan kinerja PT KAI secara kronologis dan mendetail dari 2009 hingga berakhirnya masa jabatan Ignasius Jonan pada 2014.

---

<sup>18</sup>Hadi M. Djuraid, *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia* (Jakarta: PT Mediasuara Shakti – BUMN Track, 2013).

Kedua, buku berjudul *Si Ular Besi antar Jonan Jadi Menteri* yang ditulis oleh Akhmad Sujadi.<sup>19</sup> Secara garis besar isi buku ini hampir sama dengan buku sebelumnya. Penulis buku itu adalah mantan pegawai PT KAI, yang juga merasakan kepemimpinan Ignasius Jonan. Buku tersebut menjelaskan dengan detail penataan yang terjadi pada berbagai aspek yang ada di PT KAI. Namun, dalam buku itu lebih fokus pada perkembangan di daerah pusat atau Jabodetabek, walaupun beberapa hal menyangkut daerah operasi lainnya. Buku itu dapat menjelaskan kesuksesan seorang Jonan dalam membenahi PT KAI secara fundamental. Mulai dari penertiban dan penataan stasiun, fungsi kereta ekonomi, penertiban pedagang dan penumpang di atas gerbong. Relevansi buku ini pada penulisan skripsi penulis membantu penggambaran kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh PT KAI pada saat itu. Selain itu, buku tersebut juga membantu mengetahui dampak dan hasil dari perubahan yang dibawa Ignasius Jonan terhadap PT KAI.

Perbedaan pustaka ini dengan skripsi penulis adalah pada pembahasannya buku karya Akhmad Sujadi ini tidak membahas secara kronologis. Pembahasan yang diangkat lebih menjurus pada angkutan penumpang khususnya angkutan KRL Jabodetabek, dan hanya sedikit membahas kinerja PT KAI pada bisnis lainnya. Sedangkan, pada skripsi ini mendeskripsikan kinerja PT KAI pada masa Ignasius Jonan secara kronologis. Pembahasan pada penelitian ini menggambarkan kinerja PT KAI secara keseluruhan, aspek bisnis inti maupun non inti.

Ketiga, buku berjudul *KAI Recipe: Perjalanan Transformasi Kereta Api Indonesia* karya Tim Penerbit Buku LM-FEB UI.<sup>20</sup> Buku itu menjelaskan perjalanan PT KAI dalam meraih kesuksesan saat dipimpin Ignasius Jonan. Perbaikan yang dilakukan Ignasius Jonan ditulis secara ilmiah dengan pendekatan ilmu manajemen. Secara garis besar buku itu menjelaskan tentang manajemen korporasi, kepemimpinan, dan manajemen pengelolaan sumber daya publik.

---

<sup>19</sup>Akhmad Sujadi, *Si Ular Besi Antar Jonan Jadi Menteri* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015).

<sup>20</sup>Tim Penerbit Buku LM-FEB UI, *KAI Recipe: Perjalanan Transformasi Kereta Api Indonesia* (Jakarta: LM-FEB UI, 2015).

Penyajian data yang diulas dijelaskan secara mendetail dan digambarkan dengan sangat jelas. Buku tersebut membantu penulis menggambarkan PT KAI dengan pendekatan ilmu ekonomi, karena di tiap-tiap bab menganalisa langkah-langkah yang ditempuh PT KAI dengan berbagai pendekatan ilmu ekonomi. Pembahasan yang ada pada buku itu berupa manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasi, hingga manajemen informasi dan teknologi yang ada di PT KAI.

Perbedaan buku karya Tim Penerbit Buku LM-FEB UI ini adalah pendekatannya yang hanya berdasarkan teori ilmu ekonomi saja. Pendeskripsian kinerja PT KAI juga tidak disajikan secara kronologis, walaupun dibahas secara mendetail dan keseluruhan. Sedangkan pada skripsi penulis melakukan pendekatan dengan ilmu sejarah dan ekonomi, serta disajikan secara kronologis.

Keempat, buku karya Fitria Zelfis berjudul *Leadership Ala Ignasius Jonan*.<sup>21</sup> Buku tersebut memberikan informasi mengenai keberhasilan seorang Ignasius Jonan dalam memimpin PT KAI hingga saat menjadi Menteri perhubungan. Buku itu merupakan hasil dari analisis pernyataan-pernyataan berupa hasil wawancara Ignasius Jonan pada media cetak maupun *online*. Memosisikan Ignasius Jonan sebagai sosok yang kontroversial saat memimpin, dan disisi lain gaya kepemimpinannya mampu dijadikan inspirasi bagi masyarakat luas. Buku itu membantu penulis untuk mendapatkan informasi tentang gaya kepemimpinan seorang Ignasius Jonan saat menjadi Direktur Utama PT KAI. Perbedaan pustaka tersebut dengan skripsi penulis adalah dalam buku karya Fitria Zelfis ini hanya menjelaskan gaya kepemimpinan seorang Ignasius Jonan saat memimpin PT KAI dan menjadi Menteri Perhubungan. Buku tersebut juga tidak membahas secara mendalam mengenai kinerja PT KAI.

---

<sup>21</sup>Fitria Zelfis, *Leadership Ala Ignasius Jonan* (Jakarta: Cemerlang Publishing, 2015).



### **E. Kerangka Pemikiran**

Dalam skripsi yang berjudul “Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009-2014”, fokus pengkajiannya adalah tentang sejarah transportasi. Dimaksud demikian karena PT KAI adalah perusahaan negara yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan transportasi kereta api. PT KAI dalam masa kepemimpinan Ignasius Jonan merupakan operator tunggal perkeretaapian di Indonesia. Hal itu menjadikan pembahasan tentang perkembangan PT KAI merupakan penulisan sejarah perkembangan perkeretaapian di Indonesia. Penulis juga memasukan pendekatan ekonomi karena objek yang diteliti adalah sebuah perusahaan. Perusahaan negara berbentuk perseroan ini pada dasarnya harus memberikan pemasukan sebesar-besarnya pada negara, jadi perlu diteliti melalui pendekatan ekonomi.

Perkembangan bisa diartikan sebuah gerak untuk menyempurnakan sesuatu.<sup>22</sup> Secara konseptual pengertian perkembangan adalah suatu proses evolusi dari yang sifatnya sederhana kearah sesuatu yang lebih kompleks melalui berbagai taraf diferensiasi yang sambung menyambung. Dimulai dari perubahan-perubahan yang ditelusuri, semuanya itu ada proses transformasi dari yang homogen ke heterogen dan ada faktor-faktor yang mempengaruhi.<sup>23</sup>

Dalam skripsi ini perkembangan dimaksudkan untuk kemajuan berbagai aspek dalam sebuah perusahaan. Perkembangan juga bisa diarahkan kedalam modernisasi perusahaan. Menurut Soerjono Soekanto, modernisasi adalah transformasi total kehidupan bersama yang masih tradisional atau pra modern dalam arti teknologi serta organisasi sosial dan kearah pola-pola ekonomis. Modernisasi biasanya didasarkan pada perencanaan. Modernisasi merupakan suatu persoalan yang dihadapi masyarakat yang bersangkutan, dalam hal ini adalah

---

<sup>22</sup>“KBBI *Online*”, (<http://www.kbbi.web.id>, dikunjungi pada 22 Oktober 2017).

<sup>23</sup>Soerjono Soekanto, *Teori Sosiologi Tentang Perubahan Sosial*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), hlm.66.

pengguna jasa kereta api serta pegawai yang ada di PT KAI.<sup>24</sup> PT KAI semenjak Ignasius Jonan memimpin, telah memberikan beberapa inovasi pelayanan transportasi, juga mengembangkan manajemen sumber daya manusia. Salah satunya adalah pemanfaatan teknologi dan informasi (TI) untuk memperbaiki sistem penjualan tiket, keuangan, kepegawaian dan berbagai kebutuhan perusahaan. Paling menonjol ada pada sistem penjualan tiket, dimana sebelumnya hanya berpusat pada loket-loket stasiun saja. Penjualan tiket dapat dipesan melalui berbagai lini pada 2012, seperti toko swalayan modern hingga aplikasi pada telepon genggam.<sup>25</sup> Sistem ini berhasil menjadikan PT KAI meraih penghargaan dalam bidang TI tingkat asia pasifik.

Pelaksanaan suatu pelayanan publik, terdapat beberapa faktor pendukung. Pertama adalah kesadaran pegawai tentang tindakan terhadap pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya, sehingga membawa pengaruh positif kepada perusahaan. Kedua adalah adanya aturan dalam organisasi guna pekerjaan dan organisasi dapat berjalan terarah. Ketiga adalah faktor organisasi yang merupakan pengaturan dan mekanisme kerja sehingga menghasilkan pelayanan yang baik. Keempat adalah faktor kemampuan dan keterampilan yang memadai sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan baik dan cepat. Kelima adalah faktor sarana pelayanan yang memadai dan mencukupi sehingga tercipta efektifitas dan efisiensi suatu pelayanan.<sup>26</sup>

Keberhasilan PT KAI dalam merubah bentuk menjadi perusahaan yang lebih baik, tidak terlepas dari peran manajemen SDM. Pentingnya SDM sangat berpengaruh pada keuntungan dan nama baik perusahaan. PT KAI mengubah sistem manajemen SDM menjadi sistem yang berorientasi pada pelayanan publik. Semisal, saat ini pegawai lebih mementingkan peran pelanggan sebagai orang yang

---

<sup>24</sup>Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995), Hlm 384.

<sup>25</sup>Sujadi, *Si Ular Besi Antar Jonan Jadi Menteri*, hlm. 28.

<sup>26</sup>A. R. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 88.

terlibat dalam kinerja perusahaan. Perubahan pola pikir para pegawai tersebut mengubah bentuk citra masyarakat terhadap kinerja PT KAI. Kondisi mental SDM pada PT KAI sebelum masa kepemimpinan Ignasius Jonan sangat berbanding terbalik dengan saat ini. Sebelum 2009, SDM masih rendah disiplin, tidak berorientasi pada pelayanan, tidak dijalankannya prinsip manajemen yang baik dan benar, serta remunerasi pegawai yang rendah, padahal PT KAI saat itu mengusung *good corporate governance* (GCG) atau penyelenggaraan perusahaan yang baik.<sup>27</sup> Pembinaan dalam sistem manajemen Sumber Daya Manusia sangat dirasa perlu untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Manajemen SDM dinilai penting kedudukannya sebagai kunci keberhasilan sebuah perusahaan. SDM merupakan kemampuan mengelola semua potensi dan aktifitas manusia yang produktif yang dapat ditumbuh kembangkan untuk memenuhi kebutuhan dirinya dan masyarakat. Pentingnya kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai inti dari pengembangan manajemen sumber daya manusia. Sistem berjalan baik apabila dikendalikan oleh pemimpin yang memiliki komitmen dan integritas tinggi.<sup>28</sup>

Kepemimpinan menurut Soerjono Soekanto adalah kemampuan seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga orang tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki pemimpin tersebut. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban yang dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Kepemimpinan resmi didalam pelaksanaannya selalu harus berlandaskan dengan peraturan resmi.<sup>29</sup> Dalam lingkungan organisasi, efektifitas kepemimpinan selalu diukur melalui keberhasilan seseorang membawakan fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri, yaitu pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup>Djuraid, *Jonan dan Evolusi*, hlm. 45.

<sup>28</sup>Agus Suryono, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Etika dan Standar Profesional Sektor Publik* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011), hlm. 8.

<sup>29</sup> Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, hlm. 318-319.

<sup>30</sup>Suryono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 24.

Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam menjalankan PT KAI dianggap berhasil. Ignasius Jonan mampu memberikan contoh dan keteladanan. Misalnya penerapan GCG pada PT KAI, penerapan GCG ini harus membutuhkan konsistensi dan komitmen pimpinan di semua jenjang, sehingga menular pada seluruh karyawan. Dianggap berhasil karena pada masa jabatan sebelumnya praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) masih merajalela dalam internal PT KAI. Praktik ini tersebar mulai dari kalangan atas hingga kalangan bawah. Misalnya skala besar adalah permainan pada pengadaan barang dan jasa yang harus melewati seorang perantara, semestinya pengadaan ini bisa langsung dibeli dari produsen. Hal kecil adalah adanya suap pada kondektur perjalanan kereta api yang kadang menerima imbalan pada penumpang gelap. Dalam masa jabatannya Ignasius Jonan tidak segan menindak orang yang melakukan hal ini, pasalnya pada masa jabatannya sistem remunerasi ditingkatkan, jadi tidak ada alasan pegawai menerima suap dari luar.<sup>31</sup>

Perbaikan SDM serta internal lainnya merupakan hasil dari budaya perusahaan baru yang dibawa oleh Ignasius Jonan. Budaya perusahaan atau *Corporate Culture* merupakan kumpulan dari budaya-budaya dan kepribadian dari anggota perusahaan, menjadi suatu kesatuan budaya atau yang menggambarkan budaya suatu organisasi perusahaan. Budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai-nilai untuk menjadi kunci, kepercayaan, dan pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi perusahaan. Budaya perusahaan menjadi dasar orientasi para karyawan untuk memperhatikan kepentingan satu dengan lainnya. Hal itu memberikan dampak dapat membentuk dan memandu perilaku karyawan ke dalam maupun ke luar. Faktor pembentuk budaya perusahaan terbagi dua, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal didapat dari nilai-nilai manajemen, gaya kepemimpinan, dan harapan karyawan. Sementara itu, faktor eksternal adalah

---

<sup>31</sup>Djuraid, *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*, hlm. 266-267.

norma yang sudah ada di dalam masyarakat secara luas, serta lingkungan luar dari perusahaan.<sup>32</sup>

Perjalanan pengelolaan perkeretaapian yang dilakukan sendiri oleh pemerintah Indonesia memiliki berbagai perubahan, mulai dari nama hingga fungsi organisasi. Bermula dari Djawatan Kereta Api Repoeblik Indonesia (DKARI), Djawatan Kereta Api (DKA), Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA), Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka), hingga PT Kereta Api Indonesia (KAI). Fungsi jawatan dalam perkeretaapian adalah untuk mengelola sarana transportasi dan komunikasi di bidang perkeretaapian, baik untuk kepentingan pemerintah, maupun kepentingan masyarakat umum.<sup>33</sup> Perubahan pengelolaan diubah menjadi perusahaan negara yang sifatnya memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum, menghasilkan pendapatan. Perubahan menjadi perusahaan umum bertujuan untuk turut membangun ekonomi nasional yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kesejahteraan perusahaan.<sup>34</sup> Perubahan kembali menjadi perusahaan umum atau perum. Perum memiliki tujuan menyediakan jasa untuk melayani rakyat dan serta merta memiliki keuntungan sendiri.

PT KAI adalah sebuah perusahaan milik negara sebagai penyedia jasa kereta api, baik angkutan penumpang ataupun barang. PT KAI mengendalikan moda perkeretaapian mulai dari Aceh, Sumatera Barat, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Lampung, dan seluruh wilayah Jawa. PT KAI berada dibawah dua Kementrian, yaitu Kementerian Perhubungan dan Kementerian BUMN. Berada dibawah dua wewenang kementerian tentunya memiliki kepentingan ganda, Kementerian Perhubungan memiliki keinginan untuk peningkatan pelayanan,

---

<sup>32</sup>Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 187.

<sup>33</sup>Tim Telaga Bakti Nusantara, *Sejarah Perkeretaapian Indonesia Jilid 2* (Bandung: CV. Angkasa, 1987), hlm. 51.

<sup>34</sup>Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang No. 19 Tahun 1960 Tentang Perusahaan Negara.

sedangkan BUMN menginginkan adanya laba. Dua keinginan yang mungkin tersulit jika dilakukan bersamaan, apalagi jika melihat kondisi PT KAI hingga tahun 2008.

PT KAI merupakan perusahaan warisan belanda, kereta api sudah ada semenjak tahun 1867 yang bertujuan untuk keperluan militer dan angkut barang. Semenjak kemerdekaan aset-aset warisan belanda itu semakin lama semakin berkurang hingga saat ini. Penyelamatan aset itu menjadi salah satu tantangan yang diberikan Kementerian BUMN kepada Ignasius Jonan dan direksinya.<sup>35</sup> Ketidak sanggupannya direksi masa lalu dalam pengelolaan aset yang buruk pada masa sebelumnya memberikan efek kehilangan satu per satu. Di masa lalu PT KAI tidak bisa mengelola aset-asetnya, mereka menggandeng pemerintah, kemudian pemerintah menggandeng pihak ketiga dari swasta. Pihak swasta tersebut lantas mengalihkan hak pengelolaan kepada pihak swasta lainnya tanpa sepengetahuan PT KAI. Proses ini yang banyak menghilangkan aset-aset PT KAI.<sup>36</sup>

#### **F. Metode Penelitian**

Dalam skripsi ini menggunakan metode penelitian sejarah kritis analitis yang sesuai dengan kaidah ilmu sejarah. Penelitian sejarah kritis analitis merupakan penelitian untuk mengungkapkan peristiwa masa lampau dengan melalui tahap pengujian dan penganalisaan rekaman peninggalan masa lampau secara kritis analitis. Peristiwa masa lampau tersebut berusaha untuk direkonstruksikan atau ditulis kembali menjadi suatu kesatuan berdasarkan pada data-data yang telah terkumpul dengan menggunakan kaidah ilmu sejarah.<sup>37</sup> Terdapat empat tahapan dalam metode sejarah yang harus dilakukan.

Pertama, adalah tahap heuristik di mana merupakan tahap pengumpulan sumber-sumber sejarah tertulis atau lisan, berupa data-data yang relevan dengan

---

<sup>35</sup>Djuraid, *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*, hlm. 28.

<sup>36</sup>Djuraid, *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*, hlm. 256.

<sup>37</sup>Louis Gottschalk, *Mengerti Sejarah terjemahan Nugroho Notosusanto* (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1985), hal. 32

permasalahan baik berupa sumber primer atau sumber sekunder.<sup>38</sup> Sumber primer yang digunakan penulis adalah arsip dan koran atau surat kabar harian terkait. Penulis telah melakukan kunjungan ke berbagai tempat terkait untuk mendapatkan informasi, seperti Kantor Pusat PT KAI, Perpustakaan Pusdiklat PT KAI Ir. H. Juanda di Bandung, Kantor Pusat PT KAI Jabodetabek Indonesia, dan Balitbang Kompas Gramedia. Arsip tentang laporan tahunan PT Kereta Api Indonesia dari tahun 2009-2014 yang penulis peroleh dengan meminta Salinan di Kantor Pusat PT KAI. Dilengkapi dengan profil perusahaan PT Kereta Api Indonesia yang dirilis rutin setiap tahun mulai dari 2009-2014 yang juga penulis peroleh melalui salinan dari Kantor Pusat PT KAI. Penulis juga mendapatkan sumber dari koran sejaman, yang memuat tentang aktifitas PT Kereta Api Indonesia pada periode 2009-2014. Beberapa catatan tentang aktivitas produksi tiap tahunnya diperoleh dari Perpustakaan Pusdiklat PT KAI Ir. H. Juanda. Adapun sumber koran atau surat kabar terkait penulis peroleh dari Arsip harian Kompas.

Sumber sekunder diperoleh dengan cara melakukan riset kepustakaan, berupa bahan karya ilmiah yang relevan dengan pembahasan yang dikaji. Sumber sekunder digunakan untuk melengkapi data yang tidak ditemukan dari sumber primer. Sumber sekunder diperoleh dari telaah pustaka di berbagai perpustakaan di antaranya, Perpustakaan Departemen Ilmu Sejarah Universitas Diponegoro, Perpustakaan Universitas Diponegoro Widya Puraya, Perpustakaan Nasional, Perpustakaan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro, Perpustakaan Universitas Indonesia, dan Perpustakaan Pusdiklat PT KAI Ir. H. Juanda. Penelusuran sumber sekunder melalui internet juga digunakan untuk melengkapi data. Penulis juga mendapatkan sumber berupa audio visual dari internet berupa wawancara terhadap Ignasius Jonan dan kondisi PT KAI pada periode yang akan dibahas.

Kedua, setelah mengumpulkan sumber, langkah selanjutnya adalah melakukan kritik sumber. Pada tahap ini sumber yang telah terkumpul harus identifikasi untuk dipastikan otentisitas dan kredibilitasnya sebagai bahan

---

<sup>38</sup>Gottschalk, *Mengerti Sejarah*, hlm. 35

penulisan.<sup>39</sup> Dalam khazanah metode sejarah dikenal dua macam kritik, yaitu kritik eksteren dan kritik interen. Kritik eksteren berfungsi untuk menentukan otentisitas sebuah sumber sejarah, artinya apakah sumber itu asli atau palsu secara fisik. Kritik interen berguna untuk menentukan kredibilitas sebuah sumber sejarah. Kritik interen ini berhubungan dengan isi sebuah dokumen, dalam arti apakah kebenaran isi atau informasi yang terkandung dalam sebuah sumber yang telah dipastikan otentisitasnya itu juga bisa dipercaya atau tidak.

Dalam tahap ini penulis telah melakukan kritik terhadap sumber baik secara interen maupun eksteren. Misalnya terhadap Laporan Tahunan yang diperoleh dapat secara langsung dinilai keasliannya, karena diperoleh secara langsung dari Kantor Pusat PT KAI. Kritik interen berupa membandingkan data-data dan berita yang berada di Laporan Tahunan maupun Profil Perusahaan dengan data yang penulis peroleh dari surat kabar harian di tahun yang sama. Jika mendapatkan data yang sama, maka penulis dipastikan mendapat data yang kredibel.

Ketiga, adalah interpretasi sumber yang saling mengkaitkan antara fakta yang satu dengan fakta lainnya. Pada tahap ini, fakta-fakta diseleksi untuk mendapatkan relevansi dalam penyusunan topik penulisan sejarah dan melakukan serialisasi fakta-fakta yang diperoleh. Serialisasi memuat unsur kronologi, kausalitas, dan imajinasi dalam penyusunan fakta-fakta yang ada.<sup>40</sup> Pada tahap ini imajinasi sangat diperlukan untuk menggabungkan fakta yang telah disintesis dan kemudian diinterpretasikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat agar mudah untuk dipahami. Penulis melakukan kegiatan menghubungkan-hubungkan antar fakta yang telah diuji otentifikasi dan kredibilitasnya melalui kritik sumber. Seperti data dari buku-buku yang penulis peroleh dikaitkan dengan sumber-sumber berupa Laporan Tahunan dan surat kabar harian.

Keempat, historiografi adalah tahap terakhir dalam metode sejarah, yaitu kegiatan merekonstruksi peristiwa masa lampau dalam bentuk kisah sejarah yang

---

<sup>39</sup>Gottschalk, *Mengerti Sejarah*, hlm. 80.

<sup>40</sup>Sartono Kartodirdjo, *Pendekatan Ilmu Sosial Dalam Metode Sejarah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992), hlm. 58.



harus dituangkan secara tertulis. Dalam hal ini bakat dan kemampuan menulis seorang peneliti sejarah sangat mewarnai tulisannya. Kisah dipaparkan dalam bentuk tulisan dengan menggunakan bahasa yang benar, sehingga mudah dipahami oleh pembaca. Dalam kegiatan historiografi ini diperlukan kemampuan mengarang dan imajinatif seorang sejarawan sangat diperlukan.<sup>41</sup>

### **G. Sistematika Penulisan**

Pada skripsi yang berjudul “Perkembangan PT Kereta Api Indonesia Pada Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan, 2009-2014), memiliki lima bab, diantaranya:

BAB I merupakan pendahuluan yang berisikan Latar Belakang dan Permasalahan, Ruang Lingkup, Tujuan Penelitian, Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran, Metode Penelitian, serta Sistematika Penulisan.

BAB II berisi tentang perjalanan sejarah perkeretaapian di Indonesia. Pada bab ini akan merekonstruksi tentang perkembangan kereta api di Indonesia. Bermula pada saat munculnya kereta api pada masa kolonial, lalu saat masa kependudukan Jepang. Pengelolaan kereta api saat berada di tangan pemerintah, hingga menjadi PT Kereta Api Indonesia. Dijelaskan juga kondisi perkeretaapian sebelum masa kepemimpinan Jonan.

BAB III berisi tentang kondisi PT KAI pada masa awal kepemimpinan Ignasius Jonan. Dalam bab ini menjelaskan kondisi PT KAI secara korporasi pada masa awal kepemimpinan Ignasius Jonan. Pengaruh kepemimpinan Ignasius Jonan terhadap manajemen organisasi dan strategi yang dibawa PT KAI. Kinerja PT KAI pada tahun pertama kepemimpinan Ignasius Jonan juga akan dideskripsikan pada pembahasan ini.

BAB IV berisi tentang transformasi PT KAI pada masa kepemimpinan Ignasius Jonan. Dalam bab ini mendeskripsikan hasil-hasil dari kinerja PT KAI pada masa Ignasius Jonan. Menjelaskan tentang seorang Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama PT KAI mengatasi masalah dalam berbagai bidang yang ada pada

---

<sup>41</sup>Kuntowijoyo, *Metodologi Sejarah, Edisi Kedua* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2003), hlm. 104.

PT KAI. Meliputi perbaikan sistem operasional, pengembangan manajemen sumber daya manusia, memaksimalkan bisnis non operasional, hingga memanfaatkan informasi dan teknologi dalam peningkatan produksi perusahaan. Pada semua perbaikan itu akan menentukan PT KAI sebagai perusahaan yang memiliki nilai ekonomi baik.

BAB V adalah Penutup, berisi: Kesimpulan dari jawaban permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I.