

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Implementasi Total Quality Management: Studi Kasus Transformasi PT KAI oleh Ignatius Jonan

Dwi Panca Anggita Novitasari^[1], Yunita Janah²[2]

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Yarsi^[1]

Menara Yarsi, Jl. Letjen Suprpto No.Kav.13

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Yarsi^[2]

Menara Yarsi, Jl. Letjen Suprpto No.Kav.13

Email : dwipanca745@gmail.com^[1], yunitajanah25@gmail.com^[2]

ABSTRAKSI

Dalam era globalisasi yang penuh tantangan, peningkatan kualitas layanan menjadi fokus utama organisasi publik dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam keberhasilan implementasi *Total Quality Management* (TQM), melalui studi kasus transformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI) di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan internal, kajian literatur, analisis dokumen perusahaan, dan observasi terhadap strategi transformasi yang diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Jonan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi TQM. Hal ini tercermin dalam penetapan visi strategis yang kuat, pengembangan budaya kerja berorientasi mutu, serta pemberdayaan karyawan untuk mendukung perubahan organisasi secara menyeluruh. Selain itu, kemampuan Jonan dalam membangun komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan berbasis data, serta penerapan sistem terpadu turut memperkuat proses transformasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang didukung oleh pendekatan strategis dan sistematis berperan besar dalam meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kepercayaan publik terhadap institusi pelayanan publik. Temuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong reformasi organisasi sektor publik di Indonesia.

Kata Kunci: Kepemimpinan, implementasi, *total quality management*, transformasi.

ABSTRACT

In the challenging era of globalization, improving service quality is the main focus of public organizations in an effort to achieve competitive advantage. This study aims to analyze the role of leadership in the successful implementation of Total Quality Management (TQM), through a case study of the transformation of PT Kereta Api Indonesia (KAI) under the leadership of Ignatius Jonan. This study uses a qualitative approach with a descriptive analysis method. Data were obtained through in-depth interviews with internal stakeholders, literature studies, company document analysis, and observations of the transformation strategies implemented. The results of the study indicate that Jonan's transformational leadership style is a key factor in the successful implementation of TQM. This is manifested in the establishment of a strong vision strategy, the development of a quality-oriented work culture, and the empowerment of employees to support overall organizational change. In addition, Jonan's ability to build effective communication, data-based decision making, and the implementation of integrated systems also strengthen the transformation process. This study shows that visionary leadership supported by a strategic and systematic approach plays a major role in improving service quality, operational efficiency, and public trust in public service institutions. These findings emphasize the importance of transformational reform in driving public sector organizations in Indonesia.

Keyword: leadership, implementation, total quality management, transformation.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif memaksa organisasi di berbagai sektor untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan. Dalam konteks ini, *Total Quality Management* (TQM) telah menjadi salah satu pendekatan strategis yang banyak diterapkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah metode untuk mengelola bisnis yang bertujuan meningkatkan nilai jual perusahaan melalui inovasi yang berkelanjutan terhadap tenaga kerja, produk, layanan, metode pembuatan maupun lingkungan, Setiawan dalam (Arief &

Setianingrum, 2023). TQM berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dan berkesinambungan melalui keterlibatan semua elemen organisasi, (Putra, 2024). Namun, implementasi TQM sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman prinsip-prinsip TQM, dan lemahnya dukungan dari pimpinan organisasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penerapan TQM.

Keberhasilan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Indonesia salah satu yang paling terkenal adalah keberhasilan transformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI) di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan. Dengan

pendekatan kepemimpinan transformasional, Jonan mampu mengubah KAI dari perusahaan yang mengalami berbagai tantangan operasional menjadi entitas yang efisien, berkinerja tinggi, dan berorientasi pada pelanggan. Melalui penerapan TQM, ia menekankan pentingnya visi yang jelas, penguatan budaya kerja berbasis kualitas, pemberdayaan karyawan, serta adopsi teknologi modern untuk meningkatkan efisiensi operasional. Hasilnya, KAI tidak hanya berhasil meningkatkan mutu layanan dan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperbaiki citra perusahaan secara signifikan, menjadikannya salah satu contoh keberhasilan implementasi TQM yang inspiratif di Indonesia.

Dalam organisasi Pemimpin memiliki kedudukan sentral dalam mengarahkan dan memotivasi organisasi menuju tujuan yang diinginkan (Duryat, 2021), dan peran kepemimpinan transformasional sangat penting dalam menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Keberhasilan implementasi TQM sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan transformasional yang mampu menjadi role model, menginspirasi karyawan untuk berkomitmen pada visi organisasi, serta mendorong kolaborasi tim yang kuat. Dalam konteks ini, transformational leadership terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan secara signifikan, (Magasi, 2021). Penelitian oleh (Purwoko & Fikri, 2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan penerapan TQM secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang pertama kali dikemukakan oleh James Burns pada tahun 1978 dan kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass, berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikutnya melalui visi yang jelas, komunikasi yang efektif, serta perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan individu. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan perubahan, tetapi juga memotivasi anggota tim untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, mendorong inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pertumbuhan. Teori ini melibatkan empat dimensi utama: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual), yang semuanya berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Bisnis Kereta Api Indonesia diatur oleh sejumlah peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan transformasi sektor transportasi, tertuang dalam (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian, 2007), yang menjadi landasan hukum untuk pengembangan dan pengelolaan jasa transportasi kereta api di Indonesia. Undang-undang ini mengatur bahwa perkeretaapian merupakan salah satu bentuk transportasi umum yang vital bagi perekonomian dan mobilitas masyarakat, serta menekankan pentingnya penyediaan layanan yang aman, efisien, dan berkelanjutan.

Transformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebagai operator utama dalam sektor ini didorong oleh kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas layanan, inovasi, dan efisiensi operasional melalui modernisasi infrastruktur dan penerapan teknologi terkini. Selain itu, peraturan tentang Perkeretaapian turut memperkuat peran KAI dalam menciptakan sistem transportasi yang terintegrasi dan ramah lingkungan, sejalan dengan upaya untuk meningkatkan daya saing dan kualitas layanan transportasi di Indonesia, tertuang dalam (Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas Dan Angkutan Kereta Api, 2009).

Ignatius Jonan terinspirasi untuk memperbaiki sistem perkeretaapian Indonesia setelah mempelajari keberhasilan negara-negara seperti Jepang dan Singapura dalam mengelola transportasi kereta api. Di Jepang, sistem kereta api terkenal dengan efisiensi, ketepatan waktu, dan kenyamanan, yang membuatnya menjadi model bagi banyak negara dalam hal pengelolaan transportasi massal. Jonan mengagumi bagaimana negara tersebut mampu memadukan teknologi tinggi dengan layanan pelanggan yang prima, serta mengutamakan keselamatan dan kenyamanan penumpang. Selain itu, Singapura juga menjadi contoh bagi Jonan dalam hal pengelolaan transportasi terintegrasi yang mendukung mobilitas masyarakat secara efektif. Melihat kesuksesan ini, Jonan percaya bahwa Indonesia dapat menerapkan prinsip-prinsip serupa, seperti modernisasi infrastruktur, peningkatan kualitas pelayanan, serta penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, guna menjadikan sektor perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi yang lebih baik, menguntungkan, dan mendukung perekonomian negara.

Sebelum transformasi yang dipimpin oleh Ignatius Jonan, kondisi perkeretaapian di Indonesia dahulu berantakan dan tak terurus dengan baik. Infrastruktur yang usang, kereta api yang sering terlambat, serta pelayanan yang kurang memadai menjadi masalah utama yang menghambat efisiensi sistem transportasi ini. Banyak jalur kereta api yang rusak, fasilitas yang ketinggalan zaman, dan pengelolaan yang tidak profesional menyebabkan ketidaknyamanan bagi penumpang dan menurunkan citra perusahaan. Hal ini sangat bertentangan dengan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM), yang mengutamakan peningkatan kualitas berkelanjutan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Untuk itu, transformasi dalam sektor perkeretaapian Indonesia sangat diperlukan agar sistem ini dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien, dengan fokus pada kualitas layanan, keselamatan, dan kepuasan pelanggan, sehingga dapat mendukung perekonomian negara dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional adalah penelitian yang penting, mengingat banyaknya badan usaha yang dapat melakukan perubahan lebih baik untuk mendukung perekonomian Indonesia.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut James MacGregor Burns dalam (Farleni & Hanafi, 2023), kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh antara pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai perubahan dan hasil yang diinginkan, dengan pendekatan yang saling menguntungkan. Burns membedakan antara kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi perubahan positif, dan kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada pertukaran dan hasil jangka pendek. Konsep kepemimpinan ini menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan visi, membangun hubungan, dan memotivasi anggota tim untuk berinovasi dan berperforma tinggi.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada pemberdayaan dan inspirasi kepada pengikutnya untuk mencapai perubahan positif, baik pada individu maupun organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional berusaha untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dengan membangun visi yang jelas, meningkatkan rasa percaya diri, dan mendorong inovasi. Menurut Bernard M. Bass dalam (Harsoyo, 2022), kepemimpinan transformasional melibatkan empat komponen utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada perkembangan dan pertumbuhan jangka panjang bagi organisasi dan anggotanya.

Transformasi besar-besaran yang terjadi di sektor perkeretaapian Indonesia banyak diakui oleh berbagai pengamat dan media sebagai hasil kepemimpinan Ignatius Jonan. Ia dianggap berhasil membawa perubahan signifikan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) melalui kebijakan-kebijakan yang fokus pada modernisasi infrastruktur, peningkatan layanan, dan efisiensi operasional. Pengamat transportasi dan ekonomi juga menilai bahwa langkah-langkah strategis yang diterapkan Jonan, seperti pengenalan sistem tiket elektronik, peremajaan armada kereta, dan perbaikan keselamatan, telah menjadikan kereta api sebagai alternatif transportasi yang lebih kompetitif dan berkelanjutan di Indonesia. KAI sudah berhasil menjadi pionir dalam penggunaan teknologi digital dalam menjalankan bisnis. Dengan demikian, keberhasilan transformasi KAI ini banyak dikaitkan dengan visi dan kepemimpinan Jonan yang mampu mengubah citra perkeretaapian Indonesia dalam waktu relatif singkat.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajerial yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan di seluruh aspek organisasi, dengan melibatkan partisipasi aktif dari semua anggota organisasi, mulai dari manajemen hingga karyawan. TQM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan pelanggan melalui perbaikan kualitas produk, layanan, dan proses secara berkelanjutan. Menurut W. Edwards Deming dalam (Putri, 2022), prinsip utama TQM adalah perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan berbasis data, yang mengedepankan analisis proses dan pengendalian kualitas secara sistematis. Joseph

Juran dalam (Umar & Ismail Feiby, 2017) mengemukakan konsep "trilogi kualitas", yaitu perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan peningkatan kualitas, yang harus diterapkan di semua tingkat organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Philip Crosby dalam (Dahniar, 2022) mengembangkan prinsip "*zero defects*", yang menekankan pentingnya mencegah cacat dan kesalahan sejak awal, daripada mengandalkan perbaikan setelah terjadinya masalah. Prinsip-prinsip ini membentuk dasar dari penerapan TQM yang komprehensif dalam organisasi untuk mencapai kualitas tinggi dan kepuasan pelanggan.

Total Quality Management (TQM) mengedepankan tujuh prinsip utama yang menjadi dasar penerapannya dalam organisasi. Pertama, berfokus pada pelanggan, yang berarti setiap kegiatan organisasi harus ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, sebagaimana dijelaskan oleh W. Edwards Deming dalam (Ariani, 2015), yang menekankan pentingnya kepuasan pelanggan untuk kesuksesan jangka panjang. Kedua, keterlibatan total karyawan, yang berarti semua anggota organisasi, dari manajemen hingga karyawan, harus terlibat dalam proses perbaikan kualitas, sesuai dengan pandangan Joseph Juran dalam (Amirullah, 2020) yang menyatakan bahwa kualitas adalah tanggung jawab bersama. Ketiga, berpusat pada proses, yang mengutamakan perbaikan proses daripada hanya hasil akhir, dengan fokus pada efisiensi dan efektivitas setiap langkah. Keempat, sistem terpadu, yang menekankan pentingnya kerja sama antara berbagai bagian dalam organisasi, memastikan bahwa manajemen, sumber daya manusia, dan teknologi saling mendukung untuk mencapai kualitas yang optimal. Kelima, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, yang berarti keputusan harus didasarkan pada data dan analisis objektif, data sebagai dasar untuk perencanaan dan perbaikan (Zaki et al., 2024). Keenam, pendekatan strategis dan sistematis, yang melibatkan perencanaan jangka panjang dan sistem yang terstruktur untuk perbaikan berkelanjutan, yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini secara komprehensif, organisasi dapat mencapai peningkatan kualitas yang berkelanjutan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Untuk mendukung analisis dalam penelitian ini, digunakan kerangka penelitian yang menghubungkan konsep kepemimpinan transformasional dan implementasi Total Quality Management (TQM) dalam konteks organisasi publik. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio dalam (Kuswaeri, 2016), terdiri atas empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi ini menjadi dasar dalam menganalisis bagaimana Ignatius Jonan memimpin proses transformasi di PT Kereta Api Indonesia (KAI).

Sementara itu, prinsip-prinsip utama TQM yang menjadi fokus dalam penelitian ini mencakup tujuh aspek, yaitu: fokus pada pelanggan, keterlibatan total karyawan, pendekatan berbasis proses, sistem terpadu, pengambilan

keputusan berbasis fakta, pendekatan strategis dan sistematis, serta komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Dalam kerangka ini, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai faktor pendorong utama yang memengaruhi keberhasilan penerapan TQM. Dengan demikian, kerangka berpikir dalam penelitian ini mengasumsikan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional Ignatius Jonan berperan penting dalam mendukung terciptanya budaya mutu, efektivitas sistem, serta peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional KAI. Kerangka ini menjadi dasar untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dan keberhasilan transformasi organisasi publik melalui pendekatan *Total Quality Management*.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif. Alat pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah pengamatan langsung, wawancara, dan studi dokumen. Sedangkan kesahihan dan keterandalan data menggunakan triangulasi dengan menggunakan metode induktif.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, menurut Winaratha dalam (Lindawati & Hendri, 2016) Metode deskriptif kualitatif mengumpulkan data dari wawancara atau pengamatan tentang masalah yang diteliti di lapangan untuk menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai situasi dan kondisi. Metode penelitian kualitatif deskriptif dapat memberikan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai peran kepemimpinan dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam mentransformasi PT. Kereta Api Indonesia (KAI).

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah individu yang dikenal sebagai partisipan. Untuk menambah jumlah partisipan, penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu metode yang melibatkan partisipan yang telah diwawancarai atau pihak terkait untuk merekomendasikan partisipan baru, Greonwald dalam (Irianto & Subandi, 2015). Sesuai dengan tujuan penelitian, peneliti memilih pengguna kereta api di Indonesia serta pegawai Kereta Api Indonesia sebagai partisipan utama. Penetapan informan dilakukan berdasarkan kriteria administratif, yaitu: (1) berstatus sebagai Warga Negara Indonesia; (2) merupakan pengguna aktif kereta api, baik setiap hari maupun minimal sekali dalam seminggu; dan (3) memiliki pengalaman menggunakan kereta api selama minimal 10 tahun.

Data-data pendukung yang relevan dengan konteks penelitian, peneliti peroleh dari sumber-sumber yang dapat memberikan informasi atau keterangan mengenai permasalahan yang akan diteliti diantaranya, yaitu;

1. Informan

Penulis memanfaatkan *significant others* sebagai informan yang kompeten dalam memberikan informasi berkaitan dengan pengalaman bekerja di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) dan sebagai pengguna Kereta Api Indonesia lebih dari 10 tahun.

2. Dokumen tertulis

Untuk melengkapi dan mendukung informasi, penulis menggunakan dokumen tertulis mengenai partisipan, yang meliputi; NIP Pegawai dan KTP, Surat keterangan aktif melaksanakan tugas, dan lain sebagainya yang berfungsi untuk memberikan informasi tambahan dan dapat dijadikan sebagai bukti informasi verbal dari partisipan.

3. Dokumen tidak tertulis

Dokumen tidak tertulis dalam penelitian ini berupa simbol-simbol yang ditemukan selama penelitian, di antaranya; keadaan demografi wilayah stasiun, lingkungan stasiun serta kondisi fisik mau-pun psikologis partisipan. Dokumen tidak tertulis difungsikan sebagai tambahan informasi kepada penulis yang dapat menjadikan informasi lebih akurat.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

1. Wawancara

Pada penelitian ini, selain dari hasil wawancara para penerima manfaat, data juga diperoleh dari wawancara yang dilakukan dengan narasumber dari PT. Kereta Api Indonesia (KAI) yakni: Direksi, Karyawan PT. KAI, Pengguna kereta api sekaligus pengamat. Hasil wawancara kemudian digunakan oleh penulis untuk menggambarkan dan mendeskripsikan *Total Quality Management* (TQM).

2. Dokumentasi

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data melalui dokumentasi yang digunakan adalah hasil wawancara dan data pendukung lainnya berupa jurnal, artikel, dan sumber-sumber lainnya.

3. Studi Literatur

Pada penelitian ini, penulis melakukan studi literatur pada buku-buku, jurnal, dan penelitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan, dalam menguraikan hasil penelitian peneliti mengawali dengan menyajikan profil ringkas masing-masing partisipan dan tema-tema utama yang muncul dalam analisis data.

3.1. Profil partisipan

A. Partisipan HP

Bapak HP saat ini berusia 34 tahun dan saat ini bekerja di Stasiun Solo Balapan yang merupakan stasiun kereta api kelas besar tipe A yang terletak di perbatasan antara Kestalan dan Gilingan, Banjarsari, Surakarta, Kota Solo. Beliau bekerja di bagian logistik dan pengecekan kargo kereta api, sebelumnya memiliki pengalaman di bidang administrasi kereta api. Beliau menjadi pegawai tetap sejak tahun 2014. Data Hasil wawancara dinamai dengan PJW.HP

B. Partisipan BR

Bapak BR saat ini berusia 45 tahun merupakan salah satu Manager Eksekutif di Daerah Operasi (DAOP) KAI 6 yang meliputi stasiun Tugu, Lempuyangan, Klaten, Solo

Balapan, Purwosari, dan Solo Jebres. Beliau bekerja di bagian eksekutif manajemen dan monitoring kereta api, sebelumnya memiliki pengalaman di bidang *management training crew* kereta api, masa kerjanya kurang lebih sudah 19 tahun. Data Hasil wawancara dinamai dengan PJW.BR. C. Partisipan Zulfikar

Bapak Zulfikar merupakan seorang karyawan BUMN dan juga pelanggan setia Kereta Api Indonesia (KAI) beliau menggunakan kereta api setiap seminggu sekali untuk mengunjungi keluarganya di Kota Solo sejak 2011, kisah beliau yang bekerja di Jakarta dan mudik setiap seminggu sekali untuk bertemu anak dan keluarganya telah dibagikan di Chanel Youtube Tempodotco (08/03/2019). Data Hasil wawancara dinamai dengan PJW.Z.

3.2. Penerapan TQM oleh Ignatius Jonan

Hasil dari data menunjukkan bahwa dalam mentransformasi PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Bapak Ignatius Jonan melakukan beberapa penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam kepemimpinannya sebagai berikut berfokus pada pelanggan, keterlibatan total karyawan, berpusat pada proses, Sistem terpadu, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, pendekatan strategis dan sistematis, komunikasi.

A. Berfokus Pada Pelanggan

Ignatius Jonan berhasil mentransformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI) dengan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai inti dari setiap inovasi dan perubahan. Di bawah kepemimpinannya, Jonan memprioritaskan peningkatan layanan, termasuk modernisasi armada, perbaikan jadwal yang lebih tepat waktu, dan pengelolaan stasiun yang lebih bersih serta ramah pengguna. Ia juga memperkenalkan sistem tiket *online* yang memudahkan pelanggan dalam melakukan pemesanan, mengurangi antrean, dan meningkatkan transparansi. Dengan pendekatan yang berfokus pada kebutuhan dan kenyamanan penumpang, Jonan berhasil mengubah citra

KAI dari perusahaan yang sebelumnya dipandang kurang efisien menjadi salah satu transportasi publik paling andal di Indonesia. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan pelanggan tetapi juga berkontribusi signifikan pada kinerja keuangan perusahaan.

Kami selalu menempatkan pelanggan sebagai prioritas utama. Dalam praktiknya, kami melakukan survei kepuasan pelanggan secara rutin, menyediakan saluran umpan balik yang mudah diakses, seperti aplikasi KAI Access, dan memperbaiki layanan berdasarkan masukan pelanggan. Misalnya, kami meningkatkan ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan, serta memastikan kenyamanan di setiap kereta.(PJW.BR_B_Page7)

Dalam Bekerja kami selalu berusaha memastikan keamanan dan kenyamanan pelanggan selama berada di area stasiun dan perjalanan. Contohnya, kami menjaga area peron tetap aman dari akses tidak sah dan memastikan barang-barang pelanggan

dikelola dengan baik melalui sistem logistik yang efisien. (PJW.HP_C_Page.9)

dijamannya Pak Jonah ya tapi ada kayak feedback dari teman-teman pengguna kereta itu ada terus kemudian dia itu kan gayanya lebih sering melihat persoalan dan mencari solusi contoh misalkan bagaimana bisa supaya kereta yang sebelumnya itu enggak AC, bisa dibikin AC walaupun dengan cara maksa dalam tanda kutip ya kan AC ruangan ditaruh di kendaraan, di mobil, di rangkaian kereta itu kan bukan hal yang mudah tapi dipaksa untuk bagaimana caranya supaya bisa dalam rangka memberikan kenyamanan karena kan lebih murah menginstall AC daripada beli gerbong baru kira-kira begitu. (PJW.Z_A_Page1-6)

Di era kepemimpinan Ignatius Jonan, KAI berfokus pada pelanggan dengan menempatkan mereka sebagai prioritas utama dalam setiap keputusan. Perusahaan rutin melakukan survei kepuasan pelanggan, menyediakan saluran umpan balik seperti aplikasi KAI Access, dan memperbaiki layanan berdasarkan masukan yang diterima. Langkah-langkah konkret diambil, seperti meningkatkan ketepatan waktu perjalanan, memastikan kenyamanan penumpang di dalam kereta, serta menjaga keamanan di area stasiun. Selain itu, Jonan kerap mencari solusi inovatif untuk meningkatkan kenyamanan, seperti memasang AC di kereta lama meskipun prosesnya menantang. Pendekatan ini mencerminkan komitmen KAI untuk terus memberikan layanan terbaik dan menjadikan kebutuhan pelanggan sebagai inti dari transformasi perusahaan.

B. Keterlibatan Total Karyawan

Dalam mentransformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI), Ignatius Jonan menekankan pentingnya keterlibatan total dari seluruh karyawan. Ia mendorong budaya kerja yang kolaboratif dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk semua level karyawan. Jonan percaya bahwa perubahan besar hanya dapat tercapai jika seluruh tim memiliki visi yang sama dan merasa memiliki terhadap tujuan perusahaan. Dengan meningkatkan rasa tanggung jawab dan kebanggaan akan pekerjaan, karyawan KAI menjadi lebih proaktif dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Kami mendorong keterlibatan karyawan melalui pelatihan berkala, program penghargaan bagi karyawan berprestasi, dan menciptakan budaya kerja kolaboratif. Setiap karyawan dilibatkan dalam proses peningkatan layanan melalui forum internal dan diskusi strategis, sehingga mereka merasa menjadi bagian dari perubahan positif. Untuk di bidang pelayanan (hospitality) Bapak Ignatius pernah memberangkatkan 22 pegawai untuk studi banding di Paris Prancis 2012, ke China 700 orang di tahun 2013 dan ada beberapa yang ke AS, Jepang, Spanyol. (PJW.BR_B_Page7)

Kami merasa dilibatkan melalui pelatihan rutin yang meningkatkan keterampilan kerja, seperti

penanganan keamanan, prosedur tanggap darurat, dan pengelolaan barang. Selain itu, kami sering diminta memberikan masukan terkait operasional di lapangan. (PJW.HP_C_Page.9)

kemudian saya pernah diskusi juga dengan ngobrol-ngobrol sama para petugas itu beberapa orang yang berprestasi itu dikirim ke China untuk belajar tidak hanya ke China ya kayaknya ke luar negeri paling sering kayaknya ke China waktu itu untuk mempelajari apa yang memberikan sebenarnya gini tujuannya adalah memberikan pengalaman kepada anggotanya pada karyawan-karyawannya untuk mengenal pelayanan di sana itu seperti apa. Kira-kira itu. Terus kemudian dia sepertinya yang saya rasakan dari temanteman cerita itu adalah mengajak proaktif dari karyawannya jadi tidak semua perubahan itu kan sebenarnya murni dari Pak Junan tapi dari intinya kayak mengajak temanteman untuk bagaimana ini lebih baik ada masukan apa ada saran apa ditampung kemudian diimplementasikan dicarikan solusi kirakira begitu jadi mungkin saya nangkapnya gaya manajemennya itu pertama adalah mencari masalahnya dulu masalahnya apa kemudian diupayakan diupayakan untuk dicarikan solusi dan kemudian dioptimalkan maksimal solusi tersebut untuk menjawab masalah yang tadi muncul kirakira begitu sih jadi lumayan kuat dan Pak Jonan kan cukup lama ya di KA artinya dia diberi kepercayaan diberi ruang diberi waktu yang cukup lama untuk benerbener menginternalisasi ideidenya di internal. (PJW.Z_A_Page1-6)

Pada masa kepemimpinannya Bapak Ignatius Jonan mendorong keterlibatan karyawan dengan menciptakan budaya kerja kolaboratif, menyediakan pelatihan berkala, dan mengadakan program penghargaan bagi karyawan berprestasi. Setiap karyawan dilibatkan dalam proses peningkatan layanan melalui forum internal, diskusi strategis, dan pengumpulan masukan dari operasional lapangan. Jonan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dari praktik terbaik internasional melalui program studi banding ke berbagai negara, seperti Prancis, China, Jepang, dan Amerika Serikat, guna memperluas wawasan mereka tentang layanan pelanggan dan operasional. Dengan gaya manajemen yang proaktif, Jonan mengajak karyawan untuk berkontribusi aktif dalam menemukan dan menyelesaikan masalah, sehingga setiap solusi yang diimplementasikan menjadi hasil kolaborasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap transformasi KAI.

C. Berpusat Pada Proses

Jonan juga menerapkan pendekatan yang berpusat pada proses untuk memastikan setiap langkah operasional KAI berjalan lebih efisien dan terstandarisasi. Ia memetakan

alur kerja dan memperbaiki proses yang dinilai lambat atau tidak efektif, sehingga menghasilkan layanan yang lebih andal. Dengan memastikan semua aspek operasional mulai dari jadwal kereta hingga kebersihan stasiun berjalan sesuai prosedur, Jonan mampu meningkatkan kepercayaan penumpang terhadap sistem transportasi kereta api.

PT KAI berfokus pada efisiensi operasional dengan menerapkan standar prosedur yang ketat, seperti Sistem Manajemen Keselamatan Kereta Api (SMKKA). Kami juga menggunakan teknologi untuk memonitor proses operasional secara real-time, seperti pengawasan sinyal dan perawatan rel untuk mencegah gangguan operasional. (PJW.BR_B_Page7)

Yang Saya ketahui PT. KAI Prosedur kerjanya di bidang pengamanan dan logistik cukup jelas dan sistematis, seperti penggunaan teknologi untuk melacak barang dan langkah-langkah pengamanan di stasiun. Ada CCTV 24 Jam, ada Customer Service, dan yang bisa masuk ke area kereta api hanya penumpang yang memiliki tiket, sudah tidak ada pedagang asongan, pengamen pengantar juga hanya sampai depan. Di setiap gerbong juga ada kondektur dan penjaganya, pembersihan kereta selama perjalanan, kalau ada barang yang tertinggal kami kembalikan. (PJW.HP_C_Page.9)

kemudian perubahan perubahan yang positif seperti yang di stasiun kemudian di peningkatan soal safety apa namanya dalam bekerja itu juga tetap dijalankan semakin positif semakin bagus jadi kayaknya nggak ada ini nggak ada yang nggak ada yang apa ya nggak ada yang ditakutkan lah kirakira proses regenerasinya itu tetap berjalan gitu loh jadi sepertinya yang ditanam oleh Pak Johanan itu tidak hanya sekedar perubahan dijamannya tapi juga mengubah orang-orang atau karyawankaryawan di dibawahnya didalamnya sehingga ya terjadi kompetisi di dalam yang kemudian apa namanya KAI semakin semakin lebih baik kirakira sih seperti itu gitu paling ya tantangannya tadi bagaimana PT KAI itu bisa lebih memberikan pelayanan yang baik dengan dengan apa namanya lebih menjangkau lebih banyak orang dengan dengan tarif yang bisa lebih terjangkau kemudian menambah jalurjalur kereta. (PJW.Z_A_Page1-6)

PT KAI mendorong keterlibatan karyawan berpusat pada proses dengan menerapkan standar prosedur kerja yang ketat, seperti Sistem Manajemen Keselamatan Kereta Api (SMKKA), serta memanfaatkan teknologi untuk memonitor operasional secara real-time. Langkah-langkah ini mencakup pengawasan sinyal, perawatan rel, pelacakan logistik, dan pengamanan area stasiun dengan CCTV 24 jam, *customer service*, serta akses terbatas bagi penumpang dengan tiket. Jonan juga memastikan regenerasi berjalan dengan baik melalui pelatihan dan budaya kompetitif di

internal perusahaan. Selain itu, setiap proses operasional, seperti pembersihan kereta selama perjalanan dan pengembalian barang yang tertinggal, dilakukan secara sistematis. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan keselamatan tetapi juga memastikan keberlanjutan transformasi KAI dengan fokus pada pelayanan yang lebih baik dan terjangkau bagi masyarakat luas.

D. Sistem Terpadu

Transformasi KAI di bawah kepemimpinan Jonan melibatkan pembangunan sistem terpadu yang menghubungkan berbagai aspek operasional dan layanan. Ia memperkenalkan teknologi seperti sistem tiket elektronik dan integrasi data berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Sistem terpadu ini memungkinkan pelanggan mendapatkan pengalaman yang mulus, mulai dari pembelian tiket hingga perjalanan, sekaligus memberikan data yang akurat bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja.

Kami telah mengintegrasikan sistem kerja antara divisi, seperti operasional, layanan pelanggan, dan teknologi informasi, untuk memastikan semua departemen bergerak secara sinkron. Sistem ini memungkinkan kami memberikan layanan yang konsisten, mulai dari pembelian tiket hingga keberangkatan kereta. (PJW.BR_B_Page7)

Sistem kerja di bidang kami sudah terintegrasi dengan baik, terutama melalui penggunaan aplikasi internal yang menghubungkan data pengiriman logistik dengan divisi lain. Ini membantu kami memastikan bahwa barang pelanggan dikelola dengan cepat dan aman. (PJW.HP_C_Page.9)

artinya kan begini karena dia sebagai perusahaan satusatunya di Indonesia yang bergerak di situ semestinya tidak sematamata untuk mencari keuntungan dengan menaikkan dengan memasukkan nilai nilai tiket yang yang yang yang tinggi mestinya dia mengomp apa ya mengkompetisikan harganya itu dengan modelmodel transportasi yang lebih ya yang berbeda seperti bus dan segala macam kirakira begitu jadi kayak misalkan sekarang ya sekarang itu banyak temanteman saya yang dulunya itu mungkin kami itu dulu seribu orang yang naik kereta setiap Jumat dengan berbagai macam kereta, sekarang ketika pindah ke sekarang setelah ada bus itu bisa jadi separuhnya itu bergeser ke bus gitu loh kirakira begitu jadi ada shifting penumpang yang dulunya kami menjadi pelanggan apa namanya pelanggan dari Jakarta ke Solo naik kereta dari Solo ke Jakarta naik kereta mungkin sekarang hanya ke solonya aja ke Jakarta enggak atau sebaliknya gitu karena pelayanan di bis ternyata lebih menarik itu ada shifting penumpang dari mulai mungkin dulu ada seribu orang sekarang tinggal 500 tapi kan temanteman yang bergeser ke bis digantikan sama penumpang-penumpang baru gitu yang pengen naik kereta gitu atau yang tujuannya sesuai dengan kereta atau bisnya mungkin udah enggak dapat tiket atau

nggak cocok jamnya atau sudah habis kirakira seperti itu Jadi kalau dibilang keberhasilan secara umum Iya secara umum berhasil tetapi ada yang perlu dikritisi tentang keberhasilan Bagaimana menciptakan moda transportasi yang nyaman tapi dengan harga yang terjangkau itu yang menjadi PRnya KAI menurut saya apalagi ketika waktuwaktu padat tertentu itu harga kereta itu bisa sangat tinggi gitu loh kirakira gitu sih ya. (PJW.Z_A_Page1-6)

PT KAI telah menciptakan sistem yang padu dengan mengintegrasikan berbagai divisi, seperti operasional, layanan pelanggan, dan teknologi informasi, untuk memastikan seluruh proses berjalan sinkron. Penggunaan aplikasi internal memungkinkan koordinasi yang efisien, seperti pengelolaan data logistik yang cepat dan aman, serta layanan tiket yang terhubung dengan operasional kereta. Sistem terpadu ini mendukung konsistensi layanan mulai dari pembelian tiket hingga keberangkatan, meskipun KAI dihadapkan pada tantangan kompetisi dengan moda transportasi lain seperti bus. Transformasi ini memperkuat posisi KAI sebagai penyedia transportasi yang andal, namun tantangan tetap ada untuk menciptakan layanan yang nyaman, terjangkau, dan kompetitif di berbagai segmen pasar, terutama pada masa-masa padat penumpang.

E. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Pak Jonan selalu mendasarkan setiap keputusan strategis pada fakta dan data yang akurat. Ia memperkuat sistem monitoring dan evaluasi untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kinerja operasional dan kebutuhan pelanggan. Dengan analisis berbasis data, Jonan mampu mengidentifikasi masalah dengan cepat dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan secara signifikan.

teknologi untuk mendukung setiap keputusan. Contohnya, analisis data dari tiket penumpang membantu kami menentukan rute dan jadwal yang paling efektif. Data operasional lainnya, seperti laporan keterlambatan dan kerusakan, digunakan untuk perbaikan layanan secara terus-menerus. Salah satu hal menarik dari Bapak Ignatius Jonan adalah kebiasaannya tidur di kereta saat melakukan inspeksi langsung. Dengan cara ini, Jonan bisa benar-benar merasakan bagaimana kondisi kereta dari sudut pandang penumpang—mulai dari kenyamanan tempat duduk, kebersihan, hingga ketepatan waktu perjalanan. Semua itu dilakukan untuk memahami apa yang perlu diperbaiki. Tindakan sederhana ini menunjukkan gaya kepemimpinannya yang transformasional, karena ia terjun langsung ke lapangan untuk memastikan kualitas layanan kereta api terus meningkat sesuai prinsip Total Quality Management (TQM). (PJW.BR_B_Page7)

Keputusan sering kali diambil berdasarkan data, misalnya analisis pola kejadian keamanan atau laporan kinerja logistik. Data ini membantu kami menyesuaikan strategi, seperti menambah personel di area rawan atau memperbarui prosedur pengiriman barang. (P JW.HP_C_Page.10)

masukin kami sendiri pernah membuat ya mungkin nggak sekaligus kali ya sering juga memberi menyampaikan semacam kayak petisi itu jadi kita ngumpulin tanda tangan dari para penumpang kemudian memberi masukan itu juga pernah itu kayak misalkan soal penjadwalan kereta dari jadwalnya kadang kan sering tiap tahun itu kan ada perubahan jadwal itu kita masukin supaya jadwalnya dipindah itu dipertimbangkan terus kemudian usulan adanya ruang mushola di kereta itu juga akhirnya diwujudkan walaupun itu udah lama sebenarnya usulan itu udah dari lama baru direalisasikan mungkin tahun berapa ya 2020 mungkin ya 2020 2019 itupun baru di keretakereta tertentu belum semua kereta jadi secara umum ya masukanmasukan itu atau feedback dari pelanggan itu juga dipertimbangkan atau menjadi pertimbangan bagi KAAI untuk dilakukan perubahan. (P JW.Z_A_Page1-6)

PT KAI mengedepankan pengambilan keputusan berdasarkan fakta dengan memanfaatkan data berbasis teknologi dan umpan balik langsung dari lapangan. Analisis data tiket penumpang membantu menentukan rute dan jadwal yang paling efektif, sementara laporan keterlambatan, kerusakan, dan keamanan digunakan untuk terus meningkatkan layanan. Di era Ignatius Jonan, pendekatan ini diperkuat dengan inspeksi langsung, seperti tidur di kereta untuk merasakan kondisi perjalanan dari sudut pandang penumpang. Hal ini mencerminkan kepemimpinan transformasional yang fokus pada peningkatan kualitas melalui prinsip *Total Quality Management* (TQM). Selain itu, masukan dari pelanggan, seperti usulan perubahan jadwal atau fasilitas mushola, juga dipertimbangkan dalam perencanaan strategis, sehingga setiap keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan nyata pengguna jasa.

F. Pendekatan Strategis Dan Sistematis

Dalam memimpin transformasi, Jonan mengadopsi pendekatan strategis dan sistematis yang mencakup perencanaan jangka panjang dan langkah implementasi yang terukur. Ia mengidentifikasi prioritas utama, seperti peningkatan layanan pelanggan dan modernisasi infrastruktur, lalu memastikan bahwa setiap tahap dilaksanakan sesuai dengan tujuan besar perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan KAI untuk melakukan perubahan besar secara bertahap namun konsisten, tanpa mengabaikan kualitas.

Kami menggunakan data berbasis teknologi untuk mendukung setiap keputusan. Contohnya, analisis data dari tiket penumpang membantu kami menentukan rute dan jadwal yang paling efektif. Data operasional lainnya, seperti laporan keterlambatan dan kerusakan,

*digunakan untuk perbaikan layanan secara terus-menerus. Salah satu hal menarik dari Bapak Ignatius Jonan adalah kebiasaannya tidur di kereta saat melakukan inspeksi langsung. Dengan cara ini, Jonan bisa benar-benar merasakan bagaimana kondisi kereta dari sudut pandang penumpang—mulai dari kenyamanan tempat duduk, kebersihan, hingga ketepatan waktu perjalanan. Semua itu dilakukan untuk memahami apa yang perlu diperbaiki. Tindakan sederhana ini menunjukkan gaya kepemimpinannya yang transformasional, karena ia terjun langsung ke lapangan untuk memastikan kualitas layanan kereta api terus meningkat sesuai prinsip *Total Quality Management* (TQM). (P JW.BR_B_Page7)*

Keputusan sering kali diambil berdasarkan data, misalnya analisis pola kejadian keamanan atau laporan kinerja logistik. Data ini membantu kami menyesuaikan strategi, seperti menambah personel di area rawan atau memperbarui prosedur pengiriman barang. (P JW.HP_C_Page.10)

masukin kami sendiri pernah membuat ya mungkin nggak sekali dua kali ya sering juga memberi menyampaikan semacam kayak petisi itu jadi kita ngumpulin tanda tangan dari para penumpang kemudian memberi masukan itu juga pernah itu kayak misalkan soal penjadwalan kereta dari jadwalnya kadang kan sering tiap tahun itu kan ada perubahan jadwal itu kita masukin supaya jadwalnya dipindah itu dipertimbangkan terus kemudian usulan adanya ruang mushola di kereta itu juga akhirnya diwujudkan walaupun itu udah lama sebenarnya usulan itu udah dari lama baru direalisasikan mungkin tahun berapa ya 2020 mungkin ya 2020 2019 itupun baru di keretakereta tertentu belum semua kereta jadi secara umum ya masukanmasukan itu atau feedback dari pelanggan itu juga dipertimbangkan atau menjadi pertimbangan bagi KAAI untuk dilakukan perubahan. (P JW.Z_A_Page1-6)

PT KAI mengedepankan pengambilan keputusan berdasarkan fakta dengan memanfaatkan data berbasis teknologi dan umpan balik langsung dari lapangan. Analisis data tiket penumpang membantu menentukan rute dan jadwal yang paling efektif, sementara laporan keterlambatan, kerusakan, dan keamanan digunakan untuk terus meningkatkan layanan. Di era Ignatius Jonan, pendekatan ini diperkuat dengan inspeksi langsung, seperti tidur di kereta untuk merasakan kondisi perjalanan dari sudut pandang penumpang. Hal ini mencerminkan kepemimpinan transformasional yang fokus pada peningkatan kualitas melalui prinsip *Total Quality Management* (TQM). Selain itu, masukan dari pelanggan, seperti usulan perubahan jadwal atau fasilitas mushola, juga dipertimbangkan dalam perencanaan strategis, sehingga setiap keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan nyata pengguna jasa.

G. Pendekatan Strategis Dan Sistematis

Dalam memimpin transformasi, Jonan mengadopsi pendekatan strategis dan sistematis yang mencakup

perencanaan jangka panjang dan langkah implementasi yang terukur. Ia mengidentifikasi prioritas utama, seperti peningkatan layanan pelanggan dan modernisasi infrastruktur, lalu memastikan bahwa setiap tahap dilaksanakan sesuai dengan tujuan besar perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan KAI untuk melakukan perubahan besar secara bertahap namun konsisten, tanpa mengabaikan kualitas.

Strategi jangka panjang kami adalah meningkatkan daya saing dengan terus berinovasi, baik dari sisi layanan maupun infrastruktur. Pendekatan kami sistematis, dimulai dari identifikasi masalah, perencanaan perbaikan, hingga evaluasi hasil. Semua langkah ini diintegrasikan dalam rencana kerja tahunan yang berorientasi pada peningkatan kualitas. (P JW.BR_B_Page8)

Kami mengetahui bahwa perusahaan memiliki rencana strategis untuk terus meningkatkan kualitas layanan, termasuk di bidang pengamanan dan logistik. Dalam pekerjaan kami, pendekatan ini diterapkan melalui pengadaan alat-alat baru dan penyesuaian kebijakan berdasarkan evaluasi berkala. (P JW.HP_C_Page.10)

naik kereta itu saya harus memperhitungkan keterlambatannya berapa saya punya asumsi dua jam berarti saya harus memperhitungkan nanti nyampainya sekian dan segala kalau kemudian setelah ada penataan ini semua kereta lebih tepat waktu sehingga menjadi pilihan utama kalau dulu kan mungkin fiftyfifty ketika ada halhal yang kita butuhkan itu tepat kereta bukan pilihan utama lebih baik ambil yang lain pesawat kek atau mungkin bus waktu itu lebih tepat gitu cuman saat itu kereta ketika sudah mulai tepat yaitu menjadi pilihan utama sudah tepat kemudian tarif lebih relatif lebih terjangkau terus kemudian apalagi waktu itu kan masih banyak subsidi ya masih banyak apa namanya pelayanan PSO namanya public service obligation itu yang diberikan oleh pemerintah jadi kereta itu benarbenar menjadi pilihan utama dan kemudian efeknya ya kepada keuntungan kalau nggak salah waktu itu keuntungannya malah penumpangnya lebih sedikit tapi jadi naik kirakira begitu

PT KAI menerapkan pendekatan strategis dan sistematis untuk meningkatkan daya saing dengan fokus pada inovasi layanan dan infrastruktur. Strategi ini dimulai dari identifikasi masalah, perencanaan perbaikan, hingga evaluasi hasil yang dituangkan dalam rencana kerja tahunan berorientasi pada kualitas. Contohnya, upaya peningkatan ketepatan waktu kereta melalui penataan operasional menjadikan kereta pilihan utama dibanding moda transportasi lain. Selain itu, penyesuaian kebijakan berdasarkan evaluasi berkala, subsidi PSO, dan pengadaan alat baru turut mendukung peningkatan layanan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan penumpang tetapi juga berdampak positif pada kinerja keuangan perusahaan.

H. Komunikasi

Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam transformasi KAI di bawah Jonan. Ia memastikan bahwa visi, misi, dan tujuan perubahan tersampaikan dengan jelas kepada seluruh pihak, mulai dari karyawan hingga pelanggan. Dengan komunikasi terbuka, Jonan menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan mendorong dialog antara manajemen dan staf. Selain itu, ia juga memanfaatkan media untuk membangun citra positif KAI di mata masyarakat, meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan kereta api.

Komunikasi yang efektif kami terapkan melalui berbagai saluran, seperti pertemuan mingguan dengan manajemen, aplikasi internal untuk karyawan, dan forum pelanggan. Komunikasi yang baik membantu kami memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan tanggung jawab mereka dalam mendukung implementasi TQM. (P JW.BR_B_Page8)

Komunikasi antar karyawan dan dengan atasan berjalan cukup baik. Kami memiliki briefing harian sebelum tugas dimulai, dan saluran komunikasi selalu tersedia untuk melaporkan insiden atau kendala. Ini membantu memastikan setiap masalah dapat ditangani secara cepat dan efektif. (P JW.HP_C_Page.10)

ada undangan lah ada undangan untuk gathering dengan dengan apa ya pengurus pengurus atau atau pihak perusahaan lah pihak perusahaan TKI itu untuk gathering satu hari atau dua hari dari perwakilan penumpang itu ada dilakukan cuman belum tentu temanteman yang diundang itu bisa ikut gitu saya sendiri belum pernah ikut untuk gathering karena dengan banyak pertimbangan mendingan saya apa namanya ya kurang tertarik lah kalau untuk gathering gathering seperti itu tapi temanteman yang lain mungkin mungkin pernah ada yang ikut itu satu terus yang kedua itu kan salah satu bentuk untuk mencari diskusi atau saran saya untuk mencari masukan kan untuk menerima masukan. (P JW.Z_A_Page1-6)

PT KAI menerapkan komunikasi internal yang efektif melalui berbagai saluran, seperti pertemuan mingguan manajemen, briefing harian sebelum tugas, dan aplikasi internal untuk karyawan. Komunikasi ini memastikan setiap pegawai memahami tujuan, tanggung jawab, dan dapat melaporkan kendala secara cepat untuk mendukung implementasi *Total Quality Management* (TQM). Selain itu, KAI juga menjalin komunikasi dengan pelanggan melalui forum dan gathering, yang dirancang sebagai wadah diskusi dan penerimaan masukan. Meskipun tidak semua pelanggan dapat menghadiri gathering tersebut, upaya ini menunjukkan komitmen KAI dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan para pengguna jasa

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) oleh Ignatius Jonan dalam transformasi PT Kereta Api

Indonesia (KAI) menunjukkan keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen mutu secara menyeluruh dan konsisten. Jonan memprioritaskan kepuasan pelanggan sebagai inti perubahan dengan menyediakan layanan yang lebih nyaman, tepat waktu, dan berbasis teknologi. Ia juga menekankan keterlibatan total karyawan melalui pelatihan, program insentif, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan. Dengan pendekatan yang berpusat pada proses, ia menyederhanakan dan menstandarkan alur kerja untuk meningkatkan efisiensi operasional. Jonan membangun sistem terpadu yang mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi secara digital dan *real-time*, serta selalu mendasarkan kebijakan strategis pada data dan bukti lapangan. Pendekatan strategis dan sistematis yang diterapkannya mencerminkan rencana jangka panjang yang terukur, dengan tahapan perubahan yang jelas dan konsisten. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan dua arah antara pimpinan dan staf, serta dengan pelanggan, menjadi kunci keberhasilan implementasi. Keseluruhan upaya tersebut menunjukkan komitmen kuat terhadap perbaikan berkelanjutan, menjadikan KAI sebagai contoh transformasi organisasi publik berbasis prinsip TQM yang efektif dan berkelanjutan.

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan, pertama PT KAI dapat mengembangkan jaringan kereta di wilayah yang belum terjangkau, khususnya di luar pulau Jawa. PT KAI dapat bekerja sama dengan pemerintah daerah untuk membangun jalur baru, memastikan aksesibilitas transportasi yang lebih merata, dan mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Prioritaskan layanan kereta lokal dengan tarif terjangkau untuk mendukung mobilitas masyarakat di wilayah tertinggal. Kedua peningkatan inovasi berkelanjutan, PT KAI dapat mengembangkan layanan berbasis aplikasi yang terintegrasi dengan platform digital lain, seperti *e-wallet* atau sistem navigasi, untuk mempermudah pelanggan. Selain itu, inovasi pada fasilitas kereta, seperti ruang kerja khusus atau hiburan digital, dapat meningkatkan pengalaman pengguna.

REFERENSI

- Amirullah, I. (2020). *Total Quality Management*. Jwriting Soul Publishing.
- Ariani, D. W. (2015). *Manajemen Kualitas* (11th ed.). Universitas Terbuka.
- Arief, I., & Setianingrum, A. (2023). Implementasi Total Quality Management (TQM) Leader Untuk Kepuasan Pasien Rumah Sakit Gigi dan Mulut di Jakarta. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(1), 125–131. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i1.918>
- Dahniar, T. (2022). *Pengendalian Mutu Produk Pada Industri Komponen Sepeda Motor Menuju Zero Defect Untuk Mencapai Optimalisasi Manufaktur*. Pascal Books.
- Duryat, M. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan*. Alfabeta.
- Farleni, F., & Hanafi, S. (2023). Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Inovasi Dan Sehatnya Organisasi (Studi Di Desa Kadubeureum Kecamatan Padarincang Kabupaten Serang). *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4. <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Irianto, & Subandi. (2015). Studi Fenomenologis Kebahagiaan Guru di Papua. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, 1, 140–166.
- Kuswaeri, I. (2016). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Smp Kabupaten Sumedang. *TANZHIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 1(1).
- Lindawati, S., & Hendri, M. (2016). *Penggunaan Metode Deskriptif Kualitatif Untuk Analisis Strategi Pengembangan Kepariwisata Kota Sibolga Provinsi Sumatera Utara*.
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137>
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas Dan Angkutan Kereta Api (2009).
- Purwoko, P., & Fikri, M. A. (2023). Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 138–134.
- Putra, B. N. (2024). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Produk pada Conneight Studio Kota Malang. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(3), 119–131. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i3.1960>
- Putri, N. T. (2022). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Andalas University Press.
- Umar, M., & Ismail Feiby. (2017). Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming dan Joseph Juran). *Jurnal Pendidikan Islam Iqra*, 11.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Perkeretaapian (2007). <https://jdih.kemenuhub.go.id/peraturan/detail?data=FJQtoVWclupGm78gLV9gE18Qjgk12QYU549abAhW6zO54PZhg7EZBfo4jlk8o3V8L54eVJrb2NBMe4PazIeE5Esl8gfBlnyr0fy4jukhrR4VsZB4FMputelu31P60hAW30JF4QcMmEkCjIEHVmtpMZ9x0>
- Zaki, C., Ummah, K., Ap, I. M., & Sodik, A. (2024). Total Quality Management (TQM): Filosofi, Evolusi, dan Pendekatan Strategis. *Mei*, 1, 10–20.