

REVITALISASI SDM DALAM PROSES TRANSFORMASI PT KAI: KAJIAN TERHADAP KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN

Ludfiono¹, Ahmad Badawi Saluy²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

Article History

Received : 7 Juni 2025

Revised : 12 Juni 2025

Accepted : 18 June 2025

Available Online

19 June 2025

Corresponding author*:

ludfiono@students.paramadina.ac.id

Cite This Article:

Ludfiono, & Saluy, A. B. (2025). REVITALISASI SDM DALAM PROSES TRANSFORMASI PT KAI: KAJIAN TERHADAP KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(2), 40–50. Retrieved from <https://journal.admi.or.id/index.php/JEKMA/article/view/2059>

DOI:

<https://doi.org/10.56127/jekma.v4i2.2059>

Abstrak: Transformasi organisasi merupakan strategi penting bagi perusahaan dalam menjawab dinamika lingkungan yang terus berubah. PT Kereta Api Indonesia (Persero) menjadi contoh organisasi publik yang berhasil melakukan transformasi menyeluruh sejak tahun 2009 dengan menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai pusat penggeraknya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan, revitalisasi SDM, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dalam mendukung proses transformasi organisasi, dengan menggunakan pendekatan studi literatur terhadap berbagai jurnal, tesis, dan sumber ilmiah relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk budaya kerja baru, yang kemudian diperkuat melalui revitalisasi SDM melalui pelatihan, rekrutmen berbasis kompetensi, dan penguatan sistem kerja. Lingkungan kerja yang kondusif turut memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi seperti pelayanan prima dan profesionalisme. Kinerja karyawan berfungsi sebagai indikator sekaligus hasil nyata dari keberhasilan transformasi. Studi ini menegaskan bahwa sinergi antara kepemimpinan, SDM, dan lingkungan kerja merupakan fondasi bagi keberhasilan transformasi organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi Organisasi, Revitalisasi SDM, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Pengembangan organisasi merupakan suatu keharusan bagi setiap entitas yang ingin tetap bertahan dan berkembang dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Tanpa adanya proses pengembangan yang berkelanjutan, individu dalam organisasi cenderung mengalami stagnasi dan kehilangan arah dalam mencapai pertumbuhan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan kemunduran organisasi secara perlahan namun pasti. Dalam konteks ini, transformasi organisasi menjadi salah satu bentuk nyata dari pengembangan yang tidak hanya dibutuhkan, tetapi juga bersifat mendesak agar organisasi mampu menjadi entitas yang berkelanjutan, inovatif, dan memiliki daya saing serta nilai tambah yang lebih tinggi (Aminudin, 2023).

Transformasi organisasi pada dasarnya tidak hanya menasar aspek teknologi maupun proses bisnis semata, melainkan juga menyentuh aspek fundamental lainnya, yakni sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan pusat dari keberhasilan setiap inisiatif perubahan strategis. Tanpa adanya revitalisasi SDM yang sejalan dengan arah dan tujuan transformasi, berbagai upaya perubahan struktural dan sistemik hanya akan menghasilkan output yang kurang optimal. Oleh sebab itu, SDM tidak dapat dipandang sebagai sekadar pelaksana kebijakan, melainkan sebagai motor utama penggerak perubahan organisasi yang sesungguhnya.

Salah satu studi kasus menarik dalam konteks Indonesia adalah transformasi yang dijalankan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero), atau PT KAI, khususnya sejak kepemimpinan Ignasius Jonan pada tahun 2009. Sebelum masa tersebut, PT KAI dikenal sebagai perusahaan BUMN dengan citra pelayanan yang buruk dan kinerja keuangan yang tidak sehat. Namun, melalui langkah-langkah strategis yang komprehensif, perusahaan ini berhasil melakukan lompatan besar dalam hal peningkatan kualitas layanan publik, produktivitas, dan reputasi korporasi. Keberhasilan ini tidak terlepas dari reformasi besar-besaran di sektor manajemen SDM, yang mencakup perubahan budaya organisasi, pembaruan sistem kompensasi, program pelatihan, hingga restrukturisasi tenaga kerja. Strategi tersebut diimplementasikan melalui perombakan sistem rekrutmen, pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis dan soft skill, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi untuk mendorong peningkatan kinerja. Restrukturisasi organisasi pun dilakukan guna membentuk struktur yang lebih efisien dan adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis (Dewi, 2016).

Berbagai kajian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi PT KAI juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kuat serta lingkungan kerja yang mendukung. Kepemimpinan yang visioner mampu menanamkan semangat perubahan dan mengarahkan perilaku karyawan menuju budaya kerja yang baru. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif memperkuat keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja individu maupun tim. Dengan demikian, penting untuk dilakukan suatu kajian literatur yang mendalam untuk memahami sejauh mana kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan dalam mendukung revitalisasi SDM pada proses transformasi organisasi, khususnya dalam konteks transformasi PT KAI.

Melalui kajian ini, terdapat beberapa pertanyaan mendasar yang ingin dijawab: Pertama, bagaimana peran kepemimpinan dalam mendorong revitalisasi manajemen SDM dalam proses transformasi organisasi? Kedua, sejauh mana lingkungan kerja yang dibentuk mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan selama proses transformasi berlangsung? Ketiga, bagaimana hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan saling terkait dalam konteks transformasi PT KAI?

Berdasarkan rumusan tersebut, tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis literatur yang relevan mengenai peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam mendukung transformasi organisasi berbasis SDM. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk menelaah studi-studi empiris terkait transformasi PT KAI guna mengidentifikasi pola revitalisasi SDM yang diterapkan. Akhirnya, hasil kajian ini diharapkan dapat membangun kerangka konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dalam kerangka transformasi organisasi secara menyeluruh.

Manfaat yang dapat diperoleh dari kajian ini mencakup dua aspek utama. Secara akademik, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap penguatan literatur mengenai peran strategis SDM dalam mendukung transformasi organisasi, khususnya dalam konteks badan usaha milik negara (BUMN) di Indonesia. Secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi acuan strategis bagi para pimpinan organisasi atau perusahaan publik yang sedang menjalani proses transformasi, agar lebih menitikberatkan perhatian pada aspek revitalisasi SDM sebagai fondasi utama dari keberhasilan perubahan yang berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi adalah proses perubahan mendasar dalam struktur, strategi, proses bisnis, dan budaya organisasi untuk merespon dinamika lingkungan eksternal maupun kebutuhan internal. Transformasi ini bersifat menyeluruh dan seringkali melibatkan redefinisi visi dan misi organisasi (Burke, 2018). Dalam konteks organisasi publik atau BUMN seperti PT KAI, transformasi juga berkaitan erat dengan perbaikan pelayanan publik, efisiensi operasional, dan peningkatan citra perusahaan di mata masyarakat (Aminudin, 2023).

Menurut Armenakis dan Bedeian (1999), proses transformasi organisasi mencakup lima komponen utama: (1) pengenalan kebutuhan perubahan, (2) pengembangan visi, (3) dukungan manajemen puncak, (4) pelibatan seluruh anggota organisasi, dan (5) penguatan hasil perubahan melalui sistem dan budaya baru.

2.2. Revitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Revitalisasi SDM mengacu pada serangkaian inisiatif strategis yang ditujukan untuk menghidupkan kembali peran dan kontribusi manusia dalam organisasi. Ini mencakup pembaruan sistem rekrutmen,

pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, dan manajemen kinerja, dengan tujuan menciptakan SDM yang adaptif dan produktif (Ulrich, 1997).

Dalam studi pada PT KAI, revitalisasi SDM menjadi konsekuensi dari transformasi yang dilakukan sejak 2009. Strategi yang dilakukan mencakup penerapan sistem remunerasi baru, mengutamakan kinerja dibanding masa kerja, merekrut para profesional, penegakan aturan, dan pengembangan sumber daya manusia (Aminudin, 2023).

2.3. Kepemimpinan dalam Konteks Transformasi

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang relevan dalam mendukung perubahan organisasi. Menurut Bass & Avolio (1994), pemimpin transformasional mendorong visi yang kuat, menginspirasi perubahan perilaku, dan memperkuat motivasi intrinsik anggota tim. Dalam konteks transformasi PT KAI, gaya kepemimpinan Ignasius Jonan banyak dipuji karena keberaniannya mengeksekusi kebijakan yang tidak populer namun berdampak jangka panjang, termasuk dalam hal membenahan SDM.

Studi oleh Saluy (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan transformasional dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan, terutama dalam situasi perubahan besar seperti restrukturisasi dan modernisasi sistem layanan. Transformasi besar-besaran di PT KAI dimulai sejak tahun 2009. Perubahan ini ditandai dengan pergeseran gaya kepemimpinan, perubahan arah dan fokus prioritas, pembaruan visi dan misi, serta restrukturisasi organisasi. Selain itu, semangat kerja yang diusung pada periode ini sangat berbeda dibandingkan era sebelumnya, dan menjadi fondasi utama dari perubahan mendalam yang terus berlanjut hingga saat ini (Aminudin, 2023)

2.4. Lingkungan Kerja dan Perubahan Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik, sosial, maupun psikologis, menjadi elemen penting dalam memastikan keberhasilan transformasi organisasi. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sehat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas. Sementara menurut Saluy (2021), lingkungan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Pada PT KAI, berdasarkan penelitian Apriani (2016) dan Sanjaya (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang sedang berubah merupakan refleksi dari kemampuan adaptasi individu terhadap strategi dan kebijakan baru. Kinerja tidak hanya dilihat dari pencapaian kuantitatif, tetapi juga dari aspek perilaku kerja, kolaborasi, dan kontribusi terhadap budaya organisasi (Mathis & Jackson, 2011).

Penelitian Sanjaya (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan PT KAI. Sementara itu penelitian Primandaru (2017) menyebutkan bahwa kinerja karyawan PT KAI juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur atau *literature review* dengan sifat kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan penelusuran secara mendalam terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan, guna memahami dinamika revitalisasi manajemen sumber daya manusia dalam konteks transformasi organisasi, khususnya pada studi kasus PT Kereta Api Indonesia (Persero). Melalui metode ini, penelitian tidak hanya berfokus pada pengumpulan data, tetapi juga bertujuan untuk merangkum, menganalisis, dan mensintesis berbagai temuan dari literatur akademik yang telah dipublikasikan.

Sumber-sumber literatur yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini berasal dari berbagai jenis publikasi ilmiah, seperti artikel jurnal nasional maupun internasional, tesis dan disertasi yang membahas topik-topik terkait kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, serta transformasi organisasi. Selain itu, laporan institusional dan dokumen strategis yang berkaitan langsung dengan PT KAI juga digunakan sebagai

sumber informasi penting. Literatur klasik berupa buku teks yang relevan dengan dasar teori turut dimanfaatkan sebagai fondasi dalam mengembangkan kerangka analisis.

Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan. Pertama, peneliti mengidentifikasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, antara lain “organizational transformation,” “HR revitalization,” “leadership in change,” “employee performance,” dan “PT Kereta Api Indonesia.” Kata kunci ini kemudian digunakan untuk menelusuri literatur melalui berbagai basis data ilmiah, seperti Google Scholar, ResearchGate, DOAJ, serta portal-portal milik institusi pendidikan tinggi. Setelah proses pencarian, peneliti melakukan seleksi awal dengan membaca abstrak dari setiap artikel untuk menilai kesesuaiannya terhadap kriteria inklusi yang telah ditentukan. Literatur yang dianggap relevan kemudian dikodekan dan diklasifikasikan berdasarkan tema sentral atau variabel utama yang diangkat dalam masing-masing studi.

Dalam tahapan selanjutnya, peneliti melakukan analisis isi (*content analysis*) terhadap literatur yang terpilih. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, serta keterkaitan antar konsep yang diangkat dalam berbagai studi, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik sintesis yang digunakan bersifat naratif, dengan mengaitkan dan memetakan hubungan antara ketiga variabel utama tersebut dalam konteks revitalisasi sumber daya manusia. Studi kasus PT KAI dijadikan sebagai ilustrasi empiris untuk memperkuat relevansi dan aplikasi dari berbagai konsep yang dibahas, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang peran strategis SDM dalam proses transformasi organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Peran Kepemimpinan dalam Menggerakkan Perubahan

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam mendorong perubahan organisasi, terutama pada perusahaan milik negara seperti PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk mampu mengarahkan, tetapi juga menjadi motor penggerak transformasi budaya kerja, sistem, serta motivasi pegawai. Penelitian Karsono et al. (2017) mengungkap bahwa kepemimpinan di PT KAI Daop 5 Purwokerto memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang kondusif mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Namun, studi tersebut juga menggarisbawahi bahwa keterlibatan pimpinan yang terlalu tinggi dalam aktivitas operasional justru dapat menurunkan kinerja karyawan, menunjukkan pentingnya keseimbangan antara pengawasan dan pemberdayaan.

Contoh konkret transformasi kepemimpinan dapat dilihat pada masa kepemimpinan Ignasius Jonan di PT KAI. Berdasarkan temuan Rahamdana & Aslami (2023), Jonan membawa reformasi besar-besaran yang menyentuh hampir seluruh aspek operasional, dari sistem manajemen hingga layanan publik. Langkah-langkah strategis seperti pemasangan AC di gerbong ekonomi, peningkatan kebersihan, serta penghapusan praktik premanisme di stasiun merupakan bagian dari perubahan besar yang membuat PT KAI menjadi moda transportasi pilihan masyarakat. Lebih dari itu, Jonan juga berhasil membangkitkan motivasi internal karyawan melalui pelatihan, peningkatan gaji, dan sistem bonus, yang mencerminkan kemampuan pemimpin visioner dalam menumbuhkan budaya organisasi yang pro-perubahan dan pro-kinerja.

Sementara itu, studi Oktania & Pitriana (2024) memberikan perspektif lain dengan menyoroti hubungan tidak langsung antara kepemimpinan dan kinerja melalui variabel kompensasi. Di PT KAI Kota Padang, gaya kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi berperan dalam meningkatkan kompensasi, yang pada akhirnya memediasi peningkatan performa karyawan. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa peran kepemimpinan dalam perubahan tidak selalu tampak dalam bentuk instruksional, melainkan bisa melalui kebijakan strategis yang menyentuh kebutuhan dasar dan motivasi tenaga kerja, seperti penghargaan finansial dan sistem insentif.

Ketiga studi ini secara konsisten menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi di PT KAI sangat ditentukan oleh gaya dan strategi kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan mampu memberdayakan sumber daya manusia terbukti mampu menggerakkan perubahan besar, baik dari segi struktur maupun budaya. Dengan demikian, penguatan kapasitas kepemimpinan di semua lini organisasi PT KAI menjadi syarat mutlak untuk memastikan keberlanjutan transformasi dan pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Tabel 1. Matriks Literatur: Peran Kepemimpinan dalam Menggerakkan Perubahan

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel/Tesis	Fokus Kajian	Temuan Utama
1.	Karsono, Denok Kurniasih, Dyah Retna Puspita (2017)	Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto	Pengaruh variabel budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai PT. KAI	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang kondusif mampu meningkatkan kinerja. Namun, keterlibatan pimpinan yang terlalu tinggi justru bisa menurunkan performa karena mengganggu kemandirian karyawan
2.	Ogi Rahamdana & Nuri Aslami (2023)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perubahan Organisasi pada PT KAI Selama Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan	Peran kepemimpinan Ignasius Jonan dalam perubahan organisasi PT KAI	Kepemimpinan Ignasius Jonan membawa transformasi besar: peningkatan pelayanan, fasilitas (AC di ekonomi), kebersihan, eliminasi premanisme, dan peningkatan motivasi serta kesejahteraan karyawan. Pemimpin visioner seperti Jonan mendorong perubahan budaya dan sistem secara menyeluruh
3.	Aida Oktania & Pitriana (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompensasi pada PT. KAI Kota Padang	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, dengan kompensasi sebagai variabel mediasi	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh melalui kompensasi. Kompensasi terbukti memediasi hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja, menunjukkan pentingnya strategi kompensasi dalam mendukung dampak kepemimpinan

4.2. Revitalisasi SDM sebagai Fondasi Transformasi PT KAI

Transformasi organisasi tidak akan berhasil tanpa dukungan dari sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang kuat dan adaptif. Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (Persero), revitalisasi SDM menjadi komponen krusial dalam mengawal arah baru perusahaan pasca reformasi yang dimulai sejak 2009. Strategi pengembangan SDM tidak hanya dilakukan melalui rekrutmen berkualitas dan seleksi berbasis kompetensi, tetapi juga melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Seperti yang dikemukakan oleh Ayudia dan Tatyana (2023), PT KAI secara aktif membangun kualitas pegawai melalui pelatihan teknis dan peningkatan kapasitas perilaku kerja untuk mendukung pelayanan yang lebih profesional dan berorientasi pelanggan.

Revitalisasi ini juga diperkuat dengan pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung. Studi oleh Saluy dan Raharjo (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan sistem kompensasi yang baik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja inilah yang menjadi salah satu prasyarat penting bagi terciptanya kinerja yang unggul dan berkesinambungan. Dalam konteks transformasi PT KAI, pendekatan kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menumbuhkan semangat baru, mengubah pola pikir pegawai, dan mendorong internalisasi nilai-nilai perusahaan.

Selanjutnya, budaya organisasi yang kuat menjadi instrumen penting dalam mendorong keselarasan antara strategi perubahan dan perilaku pegawai. Hasil penelitian Ika, Prisasanti, dan Rahayu (2019) menekankan

bahwa budaya kerja yang positif serta kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan PT KAI, meskipun kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan. Hal ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan transformasi lebih bergantung pada upaya menciptakan work engagement melalui budaya yang produktif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Budaya organisasi baru yang dibangun di PT KAI mengedepankan nilai profesionalisme, integritas, dan pelayanan prima sebagai pilar budaya kerja perusahaan yang baru.

Tidak hanya itu, faktor lingkungan kerja dan motivasi juga terbukti berkontribusi terhadap performa pegawai dalam organisasi yang sedang bertransformasi. Penelitian Iqbal, Saluy, dan Hamdani (2021) menemukan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) terhadap kinerja pegawai. Artinya, revitalisasi SDM harus mencakup tidak hanya aspek pelatihan dan kepemimpinan, tetapi juga penataan kondisi kerja fisik dan psikologis yang mendukung. Dalam hal ini, PT KAI membuktikan bahwa peningkatan pelayanan dan pembangunan budaya internal berjalan seiring, yang pada akhirnya menjadikan SDM sebagai fondasi utama keberhasilan transformasi organisasi secara berkelanjutan.

Tabel 2. Matriks Literatur: Revitalisasi SDM sebagai Fondasi Transformasi PT KAI

No	Penulis dan Tahun	Judul Artikel/tesis	Fokus Kajian	Temuan Utama
1	Ayudia & Tatyana (2023)	Pengembangan SDM untuk Peningkatan Kualitas Pegawai di PT KAI	Strategi pengembangan SDM melalui rekrutmen dan pelatihan berbasis kompetensi	Rekrutmen berkualitas dan pelatihan berjenjang berhasil meningkatkan kualitas dan profesionalitas pegawai
2	Ika, Prisasanti, & Rahayu (2019)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT KAI DAOP 6	Transformasi organisasi era Ignasius Jonan dan dampaknya pada SDM	Kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja; kompensasi tidak signifikan
3	Zulfa (2025)	Strategi Public Relation PT KAI dalam Meningkatkan Citra melalui Pelayanan Prima	Pelayanan prima dan peran SDM dalam membentuk persepsi publik	Pelatihan SDM dan peningkatan layanan memperkuat citra perusahaan di mata masyarakat

4.3. Lingkungan Kerja sebagai Penopang Budaya Baru

Lingkungan kerja memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi budaya baru di PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). Seiring dengan transformasi yang dijalankan perusahaan, terutama dalam peningkatan layanan dan kinerja organisasi, aspek fisik dan psikologis lingkungan kerja menjadi salah satu fondasi utama. Sanjaya dan Hadi (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang tidak nyaman seperti ruang kerja yang sempit, peralatan yang tidak lengkap, dan kebersihan yang buruk di PT KAI Daop IV Semarang berdampak langsung pada peningkatan kesalahan kerja dan rendahnya motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung ini bertentangan dengan semangat budaya kerja baru yang menuntut efisiensi, profesionalisme, dan ketepatan waktu.

Dalam upaya mendorong kinerja unggul, perusahaan juga harus menciptakan lingkungan yang aman, bersih, dan mendukung interaksi kerja yang sehat. Apriani dan Hidayat (2020) menegaskan bahwa meskipun motivasi menjadi faktor dominan dalam peningkatan kinerja, lingkungan kerja tetap menjadi elemen penting sebagai fondasi psikologis karyawan. Layout ruang kerja yang baik, suasana kerja yang nyaman, serta keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi bagian dari budaya organisasi yang sehat dan produktif. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang kondusif bukan hanya penunjang kenyamanan, tetapi juga medium untuk menanamkan nilai-nilai budaya kerja baru seperti kolaborasi dan akuntabilitas.

Penelitian Dinarizka Leksi Primandaru (2017) memperkuat pandangan tersebut dengan menambahkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan dan disiplin kerja. Dalam konteks perubahan budaya, hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang positif dapat menjadi sarana internalisasi budaya baru ke dalam perilaku karyawan sehari-hari. Lingkungan kerja yang mendukung membentuk sikap disiplin dan kepuasan yang menjadi indikator awal keberhasilan budaya kerja modern berbasis kinerja dan pelayanan prima.

Selanjutnya, Dewi Sekar Jati et al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja dan pembelajaran secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan di PT KAI Daop IV Semarang. Lingkungan kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek pengembangan kompetensi seperti peluang belajar dan dukungan teknologi mendorong semangat inovatif, yang merupakan bagian dari budaya kerja baru PT KAI. Sementara itu, Ananda et al. (2021) memperingatkan bahwa lingkungan kerja yang buruk justru dapat menjadi pemicu stres, yang berpotensi menghambat penerapan nilai-nilai budaya baru karena menurunkan produktivitas dan menciptakan ketegangan internal. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang sehat, manusiawi, dan adaptif terhadap perubahan merupakan keharusan dalam menopang transformasi budaya di tubuh PT KAI.

Tabel 3. Matriks Literatur: Lingkungan Kerja sebagai Penopang Budaya Baru

No	Penulis dan Tahun	Judul Artikel/tesis	Fokus Kajian	Temuan Utama
	Beni Sanjaya & Sudharto P.Hadi (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (PT KAI Daop IV Semarang)	Pengaruh faktor internal organisasi terhadap kinerja karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik yang tidak nyaman menyebabkan kesalahan kerja dan menurunkan motivasi
	Dwi Rachma Apriani & Wahyu Hidayat (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (PT KAI DAOP IV Semarang)	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	Lingkungan kerja yang aman, bersih, dan nyaman secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi lebih dominan, namun lingkungan kerja tetap krusial sebagai fondasi
	Dinarizka Leksi Primandaru (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan, Disiplin, dan Kinerja Karyawan (PT KAI DAOP IX Jember)	Hubungan faktor lingkungan dan motivasi terhadap output karyawan	Lingkungan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan dan kedisiplinan, yang berujung pada kinerja optimal
	Dewi Sekar Jati et al. (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Learning terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (PT KAI DAOP IV Semarang)	Peran motivasi sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja	Lingkungan kerja dan pembelajaran memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, dengan motivasi sebagai variabel mediasi parsial. Lingkungan kerja nyaman mendorong performa lebih baik

	Mega Selly Ananda et al. (2021)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja (PT KAI Divre IV Tanjungkarang)	Pengaruh kondisi kerja terhadap stres	Lingkungan kerja yang tidak mendukung (fisik & sosial) memicu stres kerja yang signifikan. Stres berdampak pada produktivitas dan loyalitas karyawan
--	---------------------------------	--	---------------------------------------	--

4.4. Kinerja Karyawan sebagai Cermin Keberhasilan Transformasi

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari keberhasilan implementasi berbagai kebijakan perubahan dalam organisasi, termasuk revitalisasi SDM dan pembaruan sistem manajerial. Dalam konteks transformasi PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), peningkatan kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan program pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi baru yang diterapkan sejak 2009.

Kinerja karyawan di PT KAI tidak hanya diukur dari pencapaian kuantitatif seperti efisiensi kerja, jumlah pelanggan, dan ketepatan waktu operasional, tetapi juga dari indikator kualitatif seperti profesionalisme, inisiatif, pelayanan prima, serta loyalitas terhadap organisasi. Peningkatan kualitas kinerja ini merupakan hasil dari kombinasi antara kompetensi individu dan lingkungan kerja yang mendukung. Ayudia dan Tatyana (2023) menekankan bahwa program pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu membentuk pegawai yang lebih disiplin dan berorientasi pada hasil, yang secara langsung berdampak pada kualitas layanan kepada pelanggan.

Studi oleh Ika et al. (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai PT KAI, bahkan lebih kuat dibanding pengaruh kompensasi finansial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja dalam transformasi organisasi bergantung pada sejauh mana nilai-nilai baru diinternalisasi oleh karyawan. Lingkungan kerja yang aman dan suportif juga memperkuat semangat kerja, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Iqbal et al. (2021), bahwa motivasi dan lingkungan kerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja berdampak pada peningkatan performa individu.

Kinerja karyawan dalam transformasi PT KAI tidak hanya menjadi hasil akhir dari revitalisasi SDM, tetapi juga berperan aktif sebagai pendorong keberhasilan transformasi itu sendiri. Pegawai yang menunjukkan produktivitas tinggi, disiplin, dan sikap pelayanan prima berkontribusi terhadap citra dan kepercayaan publik terhadap perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan berfungsi sebagai jembatan antara strategi manajemen perubahan dan hasil nyata di tingkat operasional.

Tabel 4. Matriks Literatur: Kinerja Karyawan sebagai Cermin Keberhasilan Transformasi

No	Penulis dan Tahun	Judul Artikel/tesis	Fokus Kajian	Temuan Utama
	Ayudia & Tatyana (2023)	Pengembangan SDM untuk Peningkatan Kualitas Pegawai di PT KAI	Pelatihan & pengembangan SDM	Pelatihan dasar berkontribusi langsung pada peningkatan disiplin dan kinerja pegawai PT KAI
	Ika, Prisasanti, & Rahayu (2019)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT KAI DAOP 6	Hubungan faktor internal terhadap kinerja	Kepuasan kerja & budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi tidak signifikan

4.5. Keterkaitan Antar Variabel dalam Konteks Transformasi PT KAI

Transformasi PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) merupakan contoh konkret dari proses perubahan organisasi yang berhasil ketika berbagai faktor strategis berjalan secara sinergis. Di antara faktor-faktor

tersebut, kepemimpinan transformasional, revitalisasi SDM, lingkungan kerja yang mendukung, dan kinerja karyawan menjadi komponen utama yang saling terhubung dan berperan langsung dalam menggerakkan perubahan. Hubungan antarkomponen ini membentuk kerangka logis dan empiris yang menunjukkan bahwa transformasi organisasi tidak cukup hanya dilakukan melalui kebijakan struktural, tetapi juga melalui intervensi terhadap aspek manusia dan budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional memegang peran pengarah utama dalam proses transformasi. Pemimpin seperti Ignasius Jonan berhasil menciptakan visi perubahan yang jelas dan menanamkan semangat baru di kalangan karyawan PT KAI. Melalui pendekatan yang berani dan inspiratif, pemimpin transformasional mendorong munculnya nilai-nilai baru dalam budaya organisasi, seperti integritas, pelayanan prima, dan efisiensi kerja, yang menjadi dasar revitalisasi SDM. Dalam kerangka ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengendali struktural, tetapi juga sebagai agen perubahan budaya dan motivasi kerja (Saluy et al., 2024; Rahamdana & Aslami, 2023).

Revitalisasi SDM menjadi tanggapan langsung atas tuntutan perubahan yang diinisiasi oleh kepemimpinan. Perubahan ini diwujudkan melalui reformasi sistem rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, penguatan sistem penghargaan, serta perombakan budaya kerja. Strategi ini terbukti menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif, produktif, dan selaras dengan arah transformasi perusahaan (Ayudia & Tatyana, 2023; Ika et al., 2019). Revitalisasi SDM berfungsi sebagai penghubung antara visi strategis pimpinan dan realisasi operasional di tingkat pelaksana, yang dalam jangka panjang memperkuat daya saing organisasi.

Namun, keberhasilan implementasi revitalisasi SDM juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, terbuka secara komunikasi, dan mendukung interaksi positif antar pegawai, menjadi elemen penting dalam menanamkan nilai-nilai budaya baru. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya memperkuat motivasi dan loyalitas, tetapi juga menjadi sarana internalisasi norma dan perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi (Apriani & Hidayat, 2020; Primandaru, 2017; Jati et al., 2024). Ketika lingkungan kerja mendukung proses pembelajaran dan inovasi, maka karyawan akan lebih siap menerima dan menjalankan perubahan.

Dari ketiga faktor tersebut, kinerja karyawan muncul sebagai indikator keberhasilan revitalisasi SDM dan transformasi organisasi. Peningkatan kinerja yang dicapai bukan hanya dari sisi kuantitatif seperti efisiensi dan output kerja, tetapi juga pada aspek perilaku—seperti disiplin, kolaborasi, dan produktivitas. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat secara signifikan ketika mereka merasakan kepemimpinan yang mendukung, sistem kerja yang fair, serta lingkungan kerja yang memfasilitasi aktualisasi diri (Saluy & Raharjo, 2021; Sanjaya & Hadi, 2021). Maka dari itu, kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan keluaran dari sinergi antara kepemimpinan, revitalisasi SDM, dan lingkungan kerja.

Keseluruhan proses ini dimulai dari arah strategis pemimpin, revitalisasi kapasitas SDM, penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, hingga pencapaian kinerja yang lebih baik—merupakan fondasi nyata dalam mendorong transformasi organisasi yang berkelanjutan. Dalam konteks PT KAI, keempat variabel tersebut tidak hanya terbukti saling memengaruhi, tetapi juga membentuk satu ekosistem perubahan yang komprehensif. Studi ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi bukan semata akibat perbaikan teknis atau struktural, melainkan hasil dari investasi berkelanjutan terhadap aspek manusia di dalam organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Studi literatur ini menyimpulkan bahwa transformasi organisasi yang berhasil tidak hanya ditentukan oleh perubahan struktural dan kebijakan manajerial, tetapi sangat bergantung pada revitalisasi sumber daya manusia sebagai fondasi utama. Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), keberhasilan transformasi pasca-2009 ditopang oleh empat komponen utama yang saling berkaitan: kepemimpinan transformasional, revitalisasi SDM, lingkungan kerja yang kondusif, dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi pemicu perubahan, yang mendorong pergeseran nilai, orientasi kerja, dan perilaku organisasi. Revitalisasi SDM dilakukan melalui pelatihan, rekrutmen berbasis kompetensi, dan internalisasi budaya kerja baru. Lingkungan kerja yang dibangun turut memperkuat

implementasi nilai-nilai tersebut, menciptakan ruang kerja yang mendukung kolaborasi, kedisiplinan, dan pelayanan prima.

Kinerja karyawan menjadi cerminan nyata dari efektivitas seluruh proses transformasi tersebut. Peningkatan produktivitas, loyalitas, dan profesionalisme karyawan menjadi indikator bahwa perubahan organisasi telah diinternalisasi secara menyeluruh di tingkat individu maupun tim. Dengan demikian, keterkaitan antara kepemimpinan, SDM, lingkungan kerja, dan kinerja membentuk suatu siklus perubahan terintegrasi yang mendorong keberhasilan transformasi organisasi jangka panjang.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat disampaikan untuk berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses transformasi organisasi. Bagi para praktisi dan pimpinan organisasi, penting untuk menempatkan revitalisasi sumber daya manusia sebagai prioritas utama dalam setiap agenda transformasi. Proses perubahan yang hanya berfokus pada aspek struktural dan teknologi tanpa menyentuh dimensi manusiawi akan berisiko gagal mencapai keberlanjutan. Oleh karena itu, investasi pada pelatihan, pengembangan kepemimpinan, serta pembentukan budaya kerja yang adaptif dan produktif harus menjadi bagian integral dari strategi transformasi jangka panjang.

Sementara itu, bagi para manajer sumber daya manusia, peran strategis mereka sangat krusial dalam memastikan keberhasilan implementasi perubahan. Mereka perlu memastikan bahwa nilai-nilai baru yang diusung oleh organisasi dapat terinternalisasi secara efektif melalui sistem kerja yang mendukung. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, terbuka, dan mendorong partisipasi aktif seluruh karyawan merupakan langkah penting dalam membangun fondasi yang kuat bagi revitalisasi SDM yang berkelanjutan.

Adapun bagi peneliti di masa mendatang, diperlukan studi lanjutan yang mengadopsi pendekatan empiris dengan metode kuantitatif, seperti Structural Equation Modeling (SEM), guna menguji secara lebih terukur hubungan antar variabel yang telah diidentifikasi dalam kajian ini. Di samping itu, pendekatan kualitatif eksploratif juga tetap relevan untuk menggali dinamika budaya kerja, pola kepemimpinan, serta resistensi atau adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan. Pendekatan ganda ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman ilmiah dan memberikan kontribusi nyata terhadap praktik transformasi organisasi di berbagai sektor, khususnya pada badan usaha milik negara.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Apriani, D. R., & Hidayat, W. (2016). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(4), 42–52.
- [2] Aryono, I. A. (2017). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT KAI DAOP VI Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 101–110.
- [3] Ayudia, R., & Tatyana, T. (2023). Pengembangan sumber daya manusia untuk peningkatan kualitas pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero). *KOMPLEKSITAS*, 5(2), 45–58. <https://ejurnal.swadharma.ac.id/index.php/kompleksitas/article/download/394/316>
- [4] Badawi Saluy, A., & Raharjo, K. (2021). Effect of leadership, work motivation, and compensation for job satisfaction at Work (Case Study at PT. Agung Solusi Trans). *Journal of Industrial Engineering and Management Research*, 2(6), 72–79. <https://doi.org/10.7777/jiemr.2.6.72>
- [5] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- [6] Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- [7] Daniswara, A. (2015). *Transformasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan* (Skripsi). Universitas Katolik Parahyangan. <https://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/8269>
- [8] Dewi, F. (2016). *Transformasi PT KAI melalui Pengelolaan SDM: Studi di Daop 8 Surabaya* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- [9] H Achmad Aminudin, M. *Transformasi Organisasi Kereta Api Indonesia (KAI)*. Penerbit Adab.
- [10] Ika, A., Prisasanti, D., & Rahayu, N. (2019). Pengaruh kompensasi finansial, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia DAOP VI. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 7(1), 54–66.

- [11] Iqbal, R., Saluy, A. B., & Hamdani, A. H. (2021). The effect of work motivation and work environment on performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 79–88.
- [12] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- [13] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- [14] Saluy, A. B., Yuliansyah, A., Hidayat, A., & Irawan, E. (2024). Organizational commitment, transformational leadership and job satisfaction as predictors of organizational citizenship behavior Among Civil Servants in Indonesia. *Journal of Industrial Engineering and Management Research*, 5(1), 15–25.
- [15] Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- [16] Zainudin, A., Saluy, A. B., Hadi, N., & Widjaja, D. C. (2021). The effect of compensation, leadership, and supervision on performance of government civil servants: Mediating role of adversity quotient. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(5), 63–72.
- [17] Zulfa, H. (2025). Strategi public relation PT KAI dalam meningkatkan citra perusahaan melalui pelayanan prima kepada masyarakat. *Jurnal Komunikasi dan Public Relations*, 4(1), 1–12.