DAMPAK MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 4 SEMARANG

Tugas Akhir Magang





Disusun Oleh:

Nurmalita Savitri - 21311590

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

DAMPAK MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 4 SEMARANG

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama: Nurmalita Savitri

NIM: 21311590

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang sedang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku."

Yogyakarta, 9 Juni 2025



Nurmalita Savitri

21311590

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Diajukan Oleh:

Nama	: Nurmalita Savitri
Nomor Mahasiswa	: 21311590
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 9 Juni 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

DAMPAK MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 4 SEMARANG

Disusun oleh : Nurmalita Savitri

Nomor Mahasiswa : 21311590

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Selasa 01 Juli 2025

Pembimbing TA : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses penerapan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Mutasi kerja merupakan bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup promosi, rotasi, dan demosi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara terhadap empat narasumber dari berbagai unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi telah dilakukan secara sistematis dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dampaknya terhadap kinerja karyawan sebagian besar bersifat positif, terutama dalam hal perluasan pengalaman, pengembangan keterampilan, dan keseimbangan kehidupan pribadi. Penempatan kerja yang lebih dekat dengan domisili juga meningkatkan kenyamanan, semangat kerja, dan efisiensi waktu. Namun, ditemukan beberapa kekurangan seperti tidak adanya pelatihan, pelaksanaan mendadak, dan komunikasi yang kurang. Oleh karena itu, disarankan agar mutasi disertai pelatihan serta mempertimbangkan jarak tempat tinggal untuk mendukung efektivitasnya.

Kata Kunci: Mutasi Kerja, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas rahmat dan izin-Nya, penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Tugas akhir magang yang berjudul **"Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang"** disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Proses penyusunan tugas akhir ini tidak hanya membutuhkan komitmen, waktu, dan tenaga, tetapi juga tidak lepas dari doa, dukungan, bimbingan, serta motivasi dari berbagai pihak yang senantiasa hadir dalam perjalanan penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan nikmat dan kemudahan kepada penulis sehingga proses penyusunan dan penyelesaian tugas akhir ini dapat berjalan dengan lancar dan baik.
2. Bapak Eko Murdiyono dan Ibu Anna Setyawati selaku orang tua penulis yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan, doa, serta semangat yang tak henti-hentinya dalam mendampingi penulis menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik.
3. Luthfi Setyanto, Sonya Adityaning Pramesti, dan Risnandya Rahmadanti selaku kakak penulis serta Ayesha Almahyra Elshanum dan Alshad Ahmad

Alfarizki selaku keponakan penulis yang selalu memberikan semangat, dukungan, serta keceriaan selama penyusunan tugas akhir ini.

4. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing pelaksanaan magang dan tugas akhir, yang telah dengan sabar dan penuh ketulusan meluangkan waktunya untuk membimbing serta mendukung kelancaran proses pelaksanaan magang dan penyusunan tugas akhir ini.
5. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan selama pelaksanaan magang, serta seluruh karyawan dan narasumber yang telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data.
6. Agnifa Isna Hafizha, Ifa Fitria, dan Almira Aulia Ramadhani selaku teman penulis sejak awal perkuliahan yang telah memberikan semangat, kebersamaan, serta menjadi tempat berbagi cerita dan keluh kesah selama masa perkuliahan.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam penyusunan tugas akhir magang yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Demi penyempurnaan bentuk dan isi penelitian di masa yang akan datang, penulis berharap hasil penelitian ini akan memberikan manfaat berupa pengetahuan dan pengalaman tambahan bagi para pembaca. Mengingat keterbatasan kemampuan dan pemahaman penulis, penelitian ini tentu masih memiliki berbagai kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun guna perbaikan di masa mendatang. Terima kasih.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING iv
ABSTRAK v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR LAMPIRAN xii
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Profil Perusahaan 1
1.1.1 Sejarah Perusahaan 1
1.1.2 Visi dan Misi 2
1.1.3 Logo Perusahaan 3
1.1.4 Produk atau Layanan 4
1.1.5 Struktur Organisasi 6
1.2 Latar Belakang Masalah 15
1.3 Rumusan Masalah 18
1.4 Tujuan Magang 18
1.5 Manfaat Magang 19
1.5.1 Bagi Mahasiswa 19
1.5.2 Bagi Institusi Pendidikan 19
1.5.3 Bagi Instansi 20

BAB II 21
METODOLOGI PENELITIAN 21
2.1 Pendekatan 21
2.2 Unit Analisis 22
2.3 Metode 23
2.4 Sumber Data Penelitian 23
2.4.1 Data Primer 23
2.4.2 Data Sekunder 24
2.5 Proses Analisis Data 24
BAB III 26
TEMUAN PENELITIAN 26
3.1 Hasil Wawancara 26
3.1.1 Proses Penerapan Mutasi Kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 26
3.1.2 Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 34
BAB IV 41
KAJIAN LITERATUR 41
4.1 Landasan Teori 41
4.1.1 Mutasi Kerja 41
4.1.1.1 Indikator Mutasi Kerja 44
4.1.2 Kinerja Karyawan 46
4.1.2.1 Indikator Kinerja Karyawan 48
4.1.3 Hubungan antara Mutasi Kerja dan Kinerja Karyawan 50
4.2 Kerangka Kerja Penelitian 52

BAB V 54
PEMBAHASAN 54
5.1 Pembahasan 54
5.1.1 Proses Penerapan Mutasi Kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) 54
Daop 4 Semarang 54
5.1.2. Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api. 58
Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 58
BAB VI 63
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI 63
6.1 Kesimpulan 63
6.2 Rekomendasi 64
6.3 Keterbatasan Penelitian 65
DAFTAR PUSTAKA 67
LAMPIRAN 72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Logo Perusahaan..... 3
Gambar 1.2 Desain Struktur Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) 6
Gambar 2.1 Proses Analisis Data 25
Gambar 3.1 Proses Penerapan Mutasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 29
Gambar 4.1 Kerangka Kerja Penelitian 53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan Magang 72
Lampiran 2: Surat Penerimaan Magang..... 73
Lampiran 3: Hasil Wawancara Analisis Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang 74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

Sejarah kereta api di Indonesia dimulai pada 17 Juni 1864 dengan pencangkulan pertama jalur Semarang menuju Vorstenlanden oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele. Jalur ini dibangun oleh perusahaan swasta bernama Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) dengan ukuran rel 1435 mm. Kemudian, Pemerintah Hindia Belanda ikut serta dalam pembangunan jaringan kereta api melalui Staatssporwegen (SS) sejak 8 April 1875, yang memulai rute dari Surabaya ke Pasuruan hingga Malang. Keberhasilan kedua entitas ini mendorong tumbuhnya investasi swasta lainnya, yang melahirkan perusahaan seperti Semarang Joana Stoomtram Maatschappij (SJS), Semarang Cheribon Stoomtram Maatschappij (SCS), dan beberapa lagi. Di luar Pulau Jawa, pembangunan jalur juga berlangsung, antara lain di Aceh pada tahun 1876, Sumatera Utara pada 1889, dan Sulawesi pada 1922.

Setelah kemerdekaan Indonesia pada 17 Agustus 1945, pengelolaan stasiun dan kantor pusat kereta api yang sebelumnya dikuasai Jepang diambil alih oleh bangsa Indonesia. Salah satu momentum penting adalah pengambilalihan Kantor Pusat Kereta Api di Bandung pada 28 September 1945, yang menjadi tonggak berdirinya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia (DKARI). Usai masa perang kemerdekaan, Belanda sempat kembali

dan membentuk kembali sistem perkeretaapian dengan nama Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrif (SS/VS). Setelah Konferensi Meja Bundar (KMB) pada Desember 1949, seluruh aset perkeretaapian Belanda diserahkan kepada Indonesia dan DKARI digabung dengan SS/VS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) pada tahun 1950. DKA kemudian berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) pada 25 Mei, sekaligus memperkenalkan lambang Wahana Daya Pertiwi.

Struktur organisasi PNKA kemudian diubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) pada 1971, dan kembali berubah menjadi Perumka di tahun 1991. Pada 1998, status perusahaan berganti menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Kereta Api Indonesia (Persero). Kini, perusahaan ini memiliki tujuh anak usaha, yaitu KAI Services, KAI Bandara, KAI Commuter, KAI Wisata, KAI Logistik, KAI Properti, serta PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia.

1.1.2 Visi dan Misi

- **Visi:** Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia.
- **Misi:**
    1. Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
    2. Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi.

3. Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berkomitmen menjadi operator kereta api terbaik di Indonesia dengan mencapai tujuannya. Pengoperasian kereta api didukung oleh kegiatan usaha tambahan lainnya, dan tujuan perusahaan adalah mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sebagai bagian dari rencananya untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan dan menjaga kelestarian lingkungan, perusahaan akan terus menjalankan bisnisnya melalui inovasi dan transformasi

1.1.3 Logo Perusahaan



Gambar 1.1 Logo Perusahaan

- Bentuk:

Desain terinspirasi dari rel kereta api, yang ditampilkan melalui garis vertikal menyatu ke atas pada huruf A. Elemen ini merepresentasikan

harapan agar KAI terus berkembang maju dan menjadi solusi transportasi terintegrasi yang terpercaya, bersinergi, serta mampu menyatukan Indonesia dari Sabang hingga Merauke.

Penggunaan *typeface* miring (*italic*) yang dinamis serta modifikasi pada huruf A melambangkan karakter KAI yang progresif, terbuka terhadap perubahan, dan dapat dipercaya. Garis visual yang tegas namun tetap bersahabat, serta variasi warna pada huruf-hurufnya, diharapkan dapat mencerminkan hubungan yang selaras dan profesional antara KAI dengan seluruh pemangku kepentingan.

- Warna:

  Kombinasi biru tua menggambarkan kestabilan, profesionalisme, kepercayaan, dan integritas, sedangkan aksen oranye mencerminkan semangat, kreativitas, determinasi, kesuksesan, serta rasa bahagia.

1.1.4 Produk atau Layanan

PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sejumlah segmen usaha yang berperan sebagai sumber pendapatan perusahaan. Segmen-segmen tersebut meliputi layanan angkutan penumpang, angkutan barang, layanan pendukung operasional kereta api, pendapatan di luar sektor angkutan, serta subsidi dari pemerintah yang mencakup PSO, IMO, dan layanan Perintis. Dalam menjalankan kegiatan pada masing-masing segmen tersebut, PT Kereta Api Indonesia (Persero) didukung oleh enam anak perusahaan serta beberapa entitas asosiasi. Berikut lima jenis bisnis perusahaan:

a. Angkutan Penumpang

Layanan angkutan penumpang dengan kereta api mencakup perjalanan jarak jauh, menengah, hingga dekat. Untuk perjalanan jarak jauh, tersedia beberapa kelas layanan, yakni kelas *luxury*, eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pemesanan tiket kereta api dapat dilakukan melalui aplikasi KAI Access, situs resmi kai.id, serta berbagai saluran penjualan tiket resmi lainnya.

b. Angkutan Barang

Layanan angkutan kereta api barang mencakup pengangkutan batubara serta berbagai jenis komoditas lainnya, seperti semen, bahan bakar minyak (BBM), peti kemas, barang curah, hasil perkebunan, *general cargo*, dan barang hasil produksi (BHP).

c. Non Angkutan

Segmen layanan non-angkutan mencakup pendapatan dari optimalisasi aset serta sumber pendapatan non-angkutan lainnya.

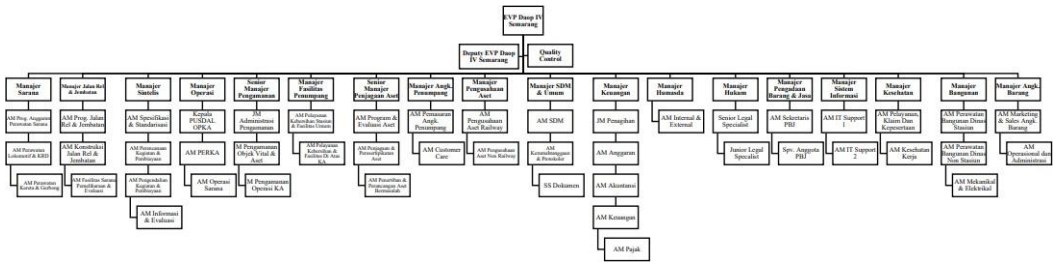
d. Pendukung Angkutan KA

Pada tahun 2022, segmen usaha pendukung angkutan kereta api mencatatkan pendapatan sebesar Rp 713 miliar. Pendapatan pada segmen ini berasal dari berbagai sumber seperti suplisi, layanan bagasi, biaya administrasi pembatalan tiket, aktivitas bongkar muat, jasa prapurna, layanan di atas kereta (*service on train*), serta restorasi yang dikelola oleh anak perusahaan.

e. Kompensasi Pemerintah

KAI menerima subsidi atau kompensasi dari pemerintah dalam rangka pelaksanaan *Public Service Obligation* (PSO), yang mencakup penyediaan layanan angkutan kereta api dengan tarif terjangkau bagi masyarakat, pengoperasian layanan angkutan perintis, serta *Infrastructure Maintenance Operation* (IMO), yaitu biaya untuk pemeliharaan dan pengoperasian prasarana perkeretaapian milik negara, seperti jalur dan stasiun kereta api.

1.1.5 Struktur Organisasi



Gambar 1.2 Desain Struktur Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berikut ini merupakan uraian tugas dan tanggung jawab dari setiap unit yang terdapat dalam struktur organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1. Daerah Operasi (DAOP)

   Daerah Operasi (DAOP) dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang berada di bawah naungan dan bertanggung jawab langsung kepada direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero). Tugas utama DAOP meliputi:

   a. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang angkutan kereta

api.

b. Menyusun serta menurunkan program pembinaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan angkutan penumpang dan/atau barang di wilayah kerja Daerah Operasi.

2. Unit Administrasi

Unit administrasi memiliki tanggung jawab dalam menyusun program pengelolaan serta evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), pengelolaan keuangan, penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan daerah operasional, serta pelaksanaan kegiatan umum dan kerumahtanggaan. Unit ini terdiri dari beberapa sub unit, yaitu:

a. Sub unit Sumber Daya Manusia (SDM), yang bertanggung jawab atas perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengelolaan administrasi, serta sistem informasi terkait SDM.

b. Sub unit Pendayagunaan Keuangan, yang berperan dalam pengelolaan administrasi keuangan serta pengesahan pembayaran gaji bagi pekerja maupun non-pekerja.

c. Sub unit Anggaran dan Akuntansi, yang menangani penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan untuk wilayah Daerah Operasi.

d. Sub unit Kerumahtanggaan dan Umum, yang menjalankan tugas protokoler, tata usaha, pengadaan perlengkapan kantor, dan kebutuhan alat tulis kantor (ATK).

e. Sub unit Hukum, yang berfungsi dalam pemberian pertimbangan serta bantuan hukum.

3. Unit Hiperkes dan Keselamatan Kerja

Unit Hiperkes (Higiene Perusahaan dan Kesehatan) serta Keselamatan Kerja memiliki tanggung jawab dalam melakukan penelitian terkait higiene perusahaan, kesehatan lingkungan kerja, serta aspek keselamatan kerja. Selain itu, unit ini juga berperan dalam pengendalian, pembinaan, dan evaluasi kinerja unit pelayanan kesehatan di wilayah Daerah Operasi. Adapun Unit Hiperkes dan Keselamatan Kerja terdiri dari beberapa sub unit sebagai berikut:

a. Sub unit Hiperkes, memiliki tugas utama untuk melaksanakan penelitian, pengujian, dan pembinaan terkait higiene perusahaan dan kesehatan, melakukan evaluasi terhadap kinerja unit pelayanan kesehatan, serta menangani aspek ergonomi dan psikologi kerja.
b. Sub unit Keselamatan Kerja, bertugas menyelenggarakan pelatihan dan pembinaan keselamatan kerja, perlindungan tenaga kerja, serta upaya pencegahan kecelakaan kerja akibat penggunaan peralatan dan bahan-bahan berbahaya.
c. Unit Pelayanan Kesehatan, bertugas memberikan layanan kesehatan kepada pegawai beserta anggota keluarga yang masih menjadi tanggungannya.

4. Pemeriksaan Kas Daerah

   Unit Pemeriksaan Kas Daerah bertanggung jawab atas pengaturan jadwal serta mekanisme kerja para pemeriksa kas, memimpin proses pemeriksaan terhadap kas stasiun, kas terminal, kas peti kemas, kas besar, serta mendukung tugas Petugas Pemeriksa Kereta Api (PAMKA) dalam melakukan pemeriksaan di atas kereta. Adapun struktur unit ini terdiri dari:

   a. Sub Unit Tata Usaha, memiliki tanggung jawab utama dalam menyusun jadwal pemeriksaan untuk kas stasiun, perbendaharaan kas di stasiun atau perhentian, kas terminal peti kemas, kas restorasi KA, serta kas besar. Selain itu, unit ini juga membantu PAMKA dalam menjalankan pemeriksaan di atas kereta api.
   b. Pemeriksaan Kas Stasiun, bertugas menjalankan pemeriksaan serta menyusun berita acara pemeriksaan terhadap kas stasiun, perbendaharaan kas di stasiun atau perhentian, kas terminal peti kemas, kas restorasi KA, dan kas besar. Unit ini juga menyusun laporan hasil pemeriksaan sesuai dengan wilayah tanggung jawabnya

5. Hubungan Masyarakat Daerah (HUMASDA)

   Unit Hubungan Masyarakat Daerah memiliki beberapa tugas, antara lain:

   a. Menyusun, menyimpan, dan menggandakan kliping berita

dari media cetak untuk disampaikan kepada pejabat terkait di lingkungan internal Daop 4 Semarang.

b. Mengelola buku agenda untuk surat masuk, menyimpan masukan dari instansi eksternal berupa opini, keluhan, dan surat dinas, serta membuat agenda khusus dan mendistribusikannya kepada pejabat yang bersangkutan di lingkungan Daop 4 Semarang.
c. Menyimpan serta mendistribusikan media informasi tertulis, seperti brosur atau buletin perusahaan, kepada konsumen.
d. Menjalin kemitraan dengan pihak eksternal, terutama media dan humas, serta memperkuat koordinasi antar bagian di dalam perusahaan.
e. Menyelenggarakan program komunikasi termasuk layanan informasi yang ditujukan bagi publik eksternal (media/pers).
f. Melakukan identifikasi dan analisis terhadap isu atau permasalahan yang berkaitan dengan opini publik, baik dari lingkungan eksternal maupun internal.

6. Unit Jalan Rel dan Jembatan

Unit Jalan Rel dan Jembatan memiliki tanggung jawab dalam merumuskan, menyusun, serta melaksanakan program pemeliharaan infrastruktur jalan rel, sepur simpang, dan jembatan. Adapun struktur unit Jalan Rel dan Jembatan terdiri dari:

a. Pengawas

1. WASTEK Jalan Rel dan Jembatan bertugas mengoordinasikan kegiatan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu teknis.
2. Pengawas Jalan Rel, bertugas melakukan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, serta pembinaan kualitas teknis, termasuk inspeksi jalan rel, sepur simpang, dan administrasi teknis di kantor resor jembatan.

b. Sub Unit Program berperan dalam menyusun program anggaran dan mengevaluasi pelaksanaan kerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang, dan jembatan.
c. Sub Unit Jalan Rel bertugas dalam perencanaan dan pelaksanaan pemeliharaan infrastruktur jalan rel
d. Sub Unit Jembatan memiliki tanggung jawab dalam merancang dan melaksanakan pemeliharaan jembatan.
e. UPT Resor dan Jalan Rel bertugas menyusun dan melaksanakan pemeliharaan jalan rel dan sepur simpang dalam batas wilayah kerjanya, dengan dukungan beberapa distrik jalan rel.
f. UPT Resor Jembatan melaksanakan kegiatan pemeliharaan jembatan di area yang telah ditentukan..

7. Unit Operasi

Unit Operasi memiliki tugas utama dalam pembinaan, pengendalian, pelaksanaan, serta evaluasi pengoperasian angkutan kereta api baik penumpang maupun barang. Unit ini terdiri dari:

a. Pengawas
    1. WASTEK Operasi berfungsi mengoordinasikan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu teknis operasional, termasuk pelayanan di stasiun dan dalam perjalanan.
    2. Pengawasan Operasi menjalankan pemantauan dan evaluasi teknis operasional terkait pelayanan stasiun maupun di atas kereta.
    3. WASOPATEL (Pengawas Operasi Pelayanan Telekomunikasi) bertugas mengawasi dan mengevaluasi mutu pelayanan komunikasi sesuai cakupan wilayah kerjanya.
b. Sub Unit Operasi Teknis dan Perjalanan KA memiliki tanggung jawab untuk memantau dan mengelola kesiapan kereta dan gerbong, serta menyusun strategi pemanfaatan dan distribusinya.
c. Sub Unit Keamanan dan Ketertiban menangani pengawasan serta pengendalian aspek keamanan dan ketertiban dalam operasi di stasiun maupun dalam perjalanan, serta lingkungan DAOP.

d. UPT Pengendalian Operasi KA Terpusat menjalankan pengendalian operasional kereta api secara terintegrasi di wilayah DAOP.
e. UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi bertugas memberikan layanan informasi dan penyampaian telegram.
f. UPT Stasiun memiliki fungsi utama dalam mengelola operasional angkutan penumpang dan/atau barang, serta menjamin kelancaran, keamanan, dan ketertiban di lingkungan stasiun.

8. Unit Pemasaran Angkutan

   Unit Pemasaran Angkutan bertugas untuk melakukan pembinaan, pengendalian, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan kereta penumpang maupun barang. Unit ini terdiri atas:

   a. Sub Unit Pemasaran Angkutan Penumpang bertugas melakukan pemantauan kinerja pemasaran, analisis dan negosiasi tarif, penanganan keluhan pelanggan, serta pembinaan hubungan dengan pelanggan.
   b. Sub Unit Pemasaran Angkutan Barang menangani penyusunan program dan evaluasi pemasaran, negosiasi tarif, penanganan keluhan pelanggan, dan pembinaan hubungan pelanggan angkutan barang.

9. Unit Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik

Unit Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik memiliki tanggung jawab untuk merancang, menyusun, dan menjalankan program pemeliharaan sinyal, system telekomunikasi, dan kelistrikan, serta mengevaluasi hasil pelaksanaannya. Struktur unit ini meliputi:

a. Pengawas
    1. WASTEK Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik bertugas mengoordinasikan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu teknis dalam pemeliharaan ketiga aspek tersebut.
    2. Pengawas Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik menjalankan tugas serupa dalam pemantauan dan evaluasi kualitas teknis secara langsung.
b. Sub Unit Program menyusun program anggaran serta mengevaluasi pemeliharaan sinyal, telekomunikasi, dan listrik.
c. Sub Unit Sinyal fokus pada penyusunan dan pelaksanaan program pemeliharaan perangkat sinyal.
d. Sub Unit Telekomunikasi bertugas merancang dan melaksanakan pemeliharaan sarana telekomunikasi dan kelistrikan.
e. UPT Resor Sinyal bertanggung jawab atas pemeliharaan dan kelayakan peralatan sinyal dalam wilayahnya.
f. UPT Resor Telekomunikasi berperan dalam perawatan dan

kelayakan peralatan komunikasi.

g. UPT Resor Listrik melaksanakan pemeliharaan serta memastikan instalasi listrik dalam kondisi baik.

10. Unit Tanah dan Bangunan

Unit Tanah dan Bangunan memiliki tanggung jawab dalam mendata, menyusun, serta mengevaluasi kegiatan pemeliharaan dan inventarisasi aset tanah dan bangunan. Struktur unit ini terdiri dari:

a. Sub Unit Program bertugas menyusun rencana anggaran dan evaluasi kerja terkait pemeliharaan serta inventarisasi tanah dan bangunan, termasuk proses sertifikasi atau legalitas tanah.
b. Sub Unit Tanah bertugas menyusun program perawatan dan pendataan aset tanah, menyelesaikan permasalahan terkait tanah, serta mengurus proses sertifikasi.
c. Sub Unit Bangunan menjalankan tugas dalam penyusunan program pemeliharaan serta pendataan bangunan, sekaligus menangani penyelesaian masalah status bangunan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Dalam konteks globalisasi dan perubahan yang cepat, organisasi termasuk pemerintah menghadapi sejumlah tantangan saat mereka bekerja untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi mereka. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam konteks ini untuk menciptakan suasana kerja yang

positif yang dapat meningkatkan hasil kerja. Salah satu strategi yang umum digunakan dalam upaya ini adalah mutasi kerja. Praktik memindahkan karyawan di antara berbagai peran atau tanggung jawab selama periode waktu yang telah ditentukan dikenal sebagai mutasi kerja (Battini *et al*., 2022). Di antara keuntungannya adalah kemampuan karyawan yang lebih baik, yang memungkinkan manajemen memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengisi lowongan pekerjaan (Idris & Wahyudi, 2021).

Hasil dari kinerja karyawan yang baik, yang dihasilkan dari pengelolaan sumber daya manusia yang profesional dan efektif, merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan. Mutasi kerja merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantara aspek-aspek lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun demikian, mutasi kerja tidak selalu dilaksanakan tanpa hambatan. Masalah umum yang sering terjadi antara lain kurangnya pelatihan dan persiapan sebelum mutasi, komunikasi manajemen yang buruk terkait tujuan mutasi, serta kesulitan adaptasi karyawan terhadap peran baru. Mutasi kerja yang tidak direncanakan dengan baik dapat menyebabkan penurunan sementara kinerja karyawan hingga mereka mampu beradaptasi dengan tanggung jawab dan lingkungan baru. Oleh karena itu, manajemen harus memahami bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh mutasi kerja dan faktor-faktor yang dapat mengurangi hubungan ini (Eltahir, 2020).

Dalam konteks sektor transportasi, tantangan ini menjadi semakin kompleks. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, sebagai salah satu penyedia

layanan transportasi terbesar di Indonesia, menghadapi tekanan tinggi untuk menjaga efisiensi operasional dan kualitas layanan. Dalam organisasi ini, mutasi sering dilakukan untuk memenuhi kebutuhan operasional atau sebagai bagian dari pengembangan profesionalisme karyawan. Namun, mutasi yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu stabilitas kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas layanan pelanggan dan keberlangsungan bisnis.

Permasalahan nyata di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang mencakup beberapa isu utama. Pertama, mutasi sering dilakukan sebagai respons terhadap kinerja yang buruk atau pelanggaran peraturan, tetapi tanpa pelatihan atau dukungan yang memadai untuk membantu karyawan memperbaiki kinerjanya. Kedua, mutasi untuk mengisi kekosongan posisi sering kali dilakukan secara mendadak tanpa persiapan matang, sehingga menurunkan produktivitas dan mengganggu efisiensi operasional. Ketiga, jarak kerja yang jauh akibat mutasi menambah beban perjalanan karyawan, menimbulkan ketidakpuasan, dan memengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan. Terakhir, komunikasi yang buruk dari manajemen mengenai tujuan dan manfaat mutasi menciptakan kebingungan, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi di kalangan karyawan.

Karena secara langsung mutasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan operasional perusahaan, masalah ini layak untuk diteliti. Manajemen mutasi kerja yang tidak efektif dapat menyebabkan gangguan alur kerja, produktivitas yang lebih rendah, dan kerugian jangka panjang bagi perusahaan. Penurunan kinerja ini sangat signifikan di sektor transportasi karena berdampak langsung pada kualitas layanan dan kelangsungan bisnis jangka

panjang. Oleh karena itu, untuk mengurangi dampak yang merugikan terhadap kinerja karyawan dan operasi bisnis, diperlukan manajemen mutasi yang lebih baik melalui persiapan yang matang, pelatihan yang cukup, dan komunikasi yang terbuka. Dalam rangka menawarkan solusi praktis untuk manajemen mutasi yang lebih baik, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, penelitian tentang dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang menjadi sangat relevan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi praktis kepada manajemen. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya mengklarifikasi tantangan yang dihadapi selama proses mutasi, tetapi juga menyajikan solusi konkret untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, serta menjaga kualitas operasional perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses penerapan mutasi kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?
2. Bagaimana dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang?

1.4 Tujuan Magang

Pelaksanaan magang ini merupakan praktik kerja yang bertujuan untuk

mendapatkan pengalaman di perusahaan melalui proses pembelajaran secara langsung dalam rangka mempersiapkan karir di bidang ilmu tertentu. Berikut ini adalah tujuan dari pelaksanaan magang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses penerapan mutasi kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
2. Untuk menganalisis dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1.5 Manfaat Magang

Manfaat dari pelaksanaan magang di PT Kereta Api Indonesia, yaitu:

1.5.1 Bagi Mahasiswa

1. Melalui magang, mahasiswa dapat menerapkan pengetahuan teoritis yang telah mereka pelajari di perguruan tinggi ke dalam situasi praktis. Mahasiswa dapat memperoleh pengalaman praktis dalam berbagai tugas dan inisiatif yang berkaitan dengan program akademik mereka.
2. Mahasiswa dapat memperoleh keterampilan dunia nyata seperti pemecahan masalah, kerja sama, dan komunikasi yang diperlukan di tempat kerja.
3. Melalui magang, mahasiswa dapat memperoleh pemahaman lebih dalam tentang tuntutan, praktik kerja, dan dinamika pasar suatu bisnis atau bidang pekerjaan tertentu.

1.5.2 Bagi Institusi Pendidikan

1. Komponen penting dari pembelajaran berbasis pengalaman yang dapat meningkatkan kurikulum akademik adalah magang.
2. Melalui program magang, institusi akademik dapat bekerjasama dengan dunia usaha untuk menyempurnakan kurikulumnya dengan menerima feedback langsung dari dunia kerja.
3. Evaluasi magang dapat digunakan oleh universitas untuk melacak dan meningkatkan kualitas pengajaran dan membekali mahasiswa dengan lebih baik untuk memasuki dunia kerja.

1.5.3 Bagi Instansi

1. Magang adalah alat yang berguna bagi perusahaan untuk menemukan dan merekrut individu berbakat yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
2. Magang menawarkan tenaga kerja tambahan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas rutin atau proyek tertentu.
3. Dunia perusahaan dapat meningkatkan reputasinya sebagai tempat kerja yang mendorong prospek karir dan pertumbuhan profesional bagi mahasiswa.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti. Dalam pendekatan ini, peneliti berfungsi sebagai instrumen utama untuk mempelajari fenomena dunia nyata. Pengumpulan data sering kali melibatkan triangulasi, sementara penalaran induktif diterapkan selama analisis data. Hasil penelitian kualitatif lebih mengutamakan pemahaman dan makna daripada mencari generalisasi yang luas (Abdussamad & Sik, 2021). Dengan menggunakan pendekatan ini, memungkinkan peneliti untuk menggambarkan secara komprehensif dan kompleks mengenai fenomena sosial, yang hasilnya dapat diekspresikan dalam bentuk narasi atau kata-kata. Waruwu (2024) menyebutkan beberapa teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam pendekatan ini yaitu diskusi kelompok, studi dokumentasi, wawancara, dan observasi dengan analisis data meliputi penyajian, reduksi dan penarikan kesimpulan. Melalui keterlibatan dan partisipasi aktif dalam kegiatan rutin di lapangan, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data langsung dari sumbernya. Adapun permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Untuk mendapatkan informasi yang tepat guna membantu dalam pemecahan masalah perusahaan, maka akan dilakukan observasi langsung ke lokasi

penelitian.

2.2 Unit Analisis

Individu karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang terlibat langsung dalam mutasi kerja dan memiliki pengaruh terhadap kinerjanya menjadi unit analisis dalam penelitian ini. Karyawan yang dimutasi sering kali mengalami kesulitan seperti penyesuaian diri dengan tempat kerja baru, tugas dan tanggung jawab yang terus berkembang, serta variasi dalam kerja sama tim dan *supervisor*. Baik secara langsung maupun seiring berjalannya waktu, hal ini dapat berdampak pada motivasi, fleksibilitas dan kinerja mereka.

Karyawan yang telah mengalami mutasi dalam kurun waktu 6 (enam) bulan hingga 2 (dua) tahun terakhir, karyawan yang telah mengalami mutasi selama lebih dari 2 (dua) tahun dan masih berada di posisi barunya, serta pimpinan atau atasan langsung yang terlibat dalam proses mutasi adalah tiga kelompok yang akan diikutsertakan sebagai responden dalam penelitian ini. Untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana mutasi mempengaruhi kinerja, responden akan dipilih berdasarkan faktor-faktor seperti keragaman peran atau divisi dan pengalaman sebelumnya dengan mutasi kerja.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana karyawan memandang dan mengalami dampak dari mutasi pekerjaan terhadap kinerja mereka. Karena mereka adalah pihak yang paling terkena dampak dari kebijakan mutasi, unit analisis ini dipilih untuk memberikan data yang relevan mengenai bagaimana mutasi mempengaruhi kinerja.

2.3 Metode

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk memahami topik yang diteliti. Tiga metode utama yang digunakan untuk memperoleh data yaitu analisis dokumen, wawancara mendalam, dan observasi langsung. Untuk mengumpulkan berbagai perspektif dan data tentang masalah penelitian, wawancara dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dengan sejumlah pihak terkait. Untuk melihat dinamika dan proses kerja yang terjadi di lapangan, observasi langsung juga dilakukan. Untuk membantu analisis, data berupa dokumen-dokumen juga diperoleh dari kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan terjadinya komunikasi langsung dengan partisipan dan keterlibatan aktif dalam kegiatan rutin, sehingga memungkinkan peneliti mendapatkan data yang lebih kontekstual dan lebih kaya.

2.4 Sumber Data Penelitian

Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

2.4.1 Data Primer

Menurut Creswell (2021) data primer adalah informasi yang dikumpulkan oleh para peneliti dari responden atau objek penelitian dengan menggunakan alat seperti kuesioner, wawancara, atau eksperimen. Data asli atau data baru yang masih berlaku merupakan nama lain dari data primer. Peneliti harus melakukan analisis tambahan untuk memproses informasi setelah mengumpulkan data primer dalam

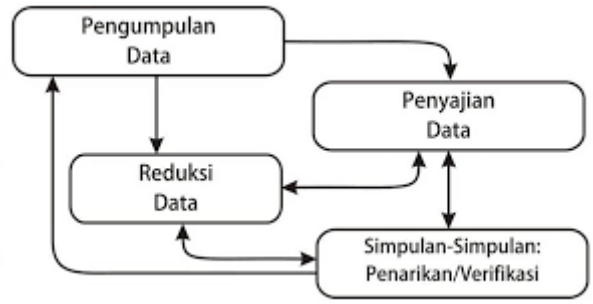
bentuk mentah. Peneliti mengumpulkan data primer secara langsung dari masyarakat atau objek penelitian dengan menggunakan berbagai macam metode, seperti dokumentasi, wawancara, dan observasi.

2.4.2 Data Sekunder

Menurut Walliman (2021) data sekunder menggambarkan informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda dan kemudian digunakan oleh peneliti untuk riset mereka sendiri. Buku, jurnal, website, dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan merupakan sumber data sekunder. Mengevaluasi kualitas informasi atau sudut pandang yang ditawarkan merupakan komponen penting dalam menggunakan data sekunder. Hal ini dilakukan dengan memeriksa kualitas data pendukung yang digunakan dalam argumen, validitas argumen tersebut, kredensial dan reputasi penulis atau penyaji, dan lain sebagainya (Walliman, 2021).

2.5 Proses Analisis Data

Miles *et al.*, (2019) mengembangkan model analisis data kualitatif yang sistematis dan sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Model ini terdiri dari empat komponen utama yang berlangsung secara stimulan, yaitu:



Gambar 2.1 Proses Analisis Data

1. Pengumpulan Data

   Wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang relevan digunakan untuk mengumpulkan data. Setiap informasi direkam dan dikumpulkan dalam bentuk mentah tanpa filter.

2. Reduksi Data

   Dengan mengorganisir informasi yang relevan ke dalam kategori-kategori tertentu, seperti mutasi dan dampaknya terhadap kinerja, data yang dikumpulkan menjadi lebih sederhana. Data yang tidak mendukung fokus penelitian atau tidak relevan akan dihapus.

3. Penyajian Data

   Untuk menunjukkan bagaimana mutasi kerja dan kinerja karyawan terkait, data yang terkumpul ditampilkan dengan menggunakan narasi deskriptif.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

   Peneliti membuat kesimpulan yang menjawab rumusan masalah berdasarkan data yang disediakan. Kebenaran kesimpulan dikonfirmasi dengan membandingkannya dengan data asli.

BAB III

TEMUAN PENELITIAN

3.1 Hasil Wawancara

3.1.1 Proses Penerapan Mutasi Kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan, mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dipandang sebagai salah satu bagian dari strategi pengembangan karir, khususnya bagi pejabat struktural. Mutasi dianggap sebagai cara untuk menjaga dinamika organisasi dan mencegah adanya penyalahgunaan kekuasaan. Salah satu informan menyatakan bahwa:

> "Di sini, mutasi itu memang bagian dari pengembangan karier, terutama untuk pejabat. Masa jabatan maksimal itu tiga tahun, supaya tidak ada benturan kepentingan. Karena kalau terlalu lama di satu posisi, biasanya terlalu nyaman, terlalu dekat dengan lingkungan, dan kadang bisa lupa sama prinsip GCG (*Good Corporate Governance*)." (Informan 1, 13/03/2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mutasi tidak hanya dilakukan karena kebutuhan organisasi semata, tetapi juga sebagai upaya menjaga integritas dan profesionalisme pejabat dalam melaksanakan tugas mereka. Perusahaan berupaya mencegah konflik kepentingan yang mungkin timbul akibat jangka waktu yang terlalu lama di satu tempat kerja dengan membatasi masa kerja hingga tiga tahun.

Lebih lanjut, hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa di PT Kereta

Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang terdapat tiga jenis mutasi, yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Rotasi merujuk pada perpindahan karyawan ke posisi lain dengan tingkat jabatan yang sama. Promosi merupakan bentuk penghargaan atas kinerja yang baik dengan memberikan jabatan yang lebih tinggi, sementara demosi adalah penurunan jabatan, biasanya sebagai bentuk sanksi atau atas permintaan sendiri. Hal ini ditegaskan oleh salah satu informan:

> "Jenis mutasi itu ada tiga: rotasi, promosi, dan demosi. Kalau rotasi ya pindah tapi jabatannya tetap. Kalau promosi, naik jabatan karena kinerjanya bagus. Nah, kalau demosi itu bisa karena hukuman atau memang pengajuan dari yang bersangkutan, seperti APS (Atas Permintaan Sendiri)." (Informan 1, 13/03/2025)

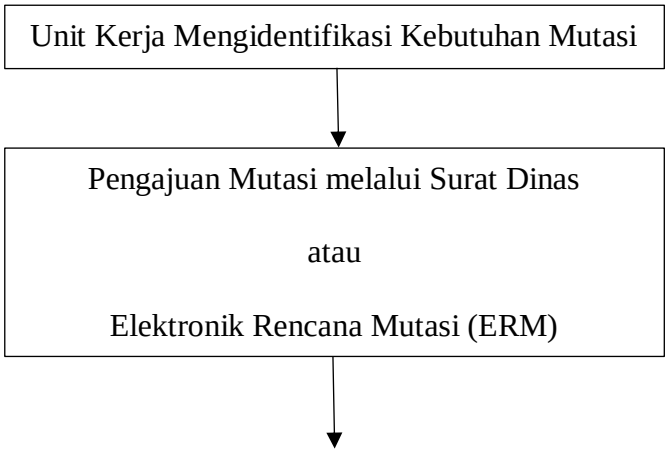
Hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dilakukan secara sistematis dan memiliki landasan kebijakan yang jelas. Salah satu tujuan utama dari pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk memberikan penyegaran kepada para karyawan. Kebijakan ini dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kejenuhan akibat berada di lingkungan kerja yang sama dalam jangka waktu yang lama. Selain itu, mutasi juga berperan sebagai sarana untuk memperkenalkan karyawan pada budaya kerja yang berbeda di lingkungan yang baru. Hal ini diungkapkan oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa:

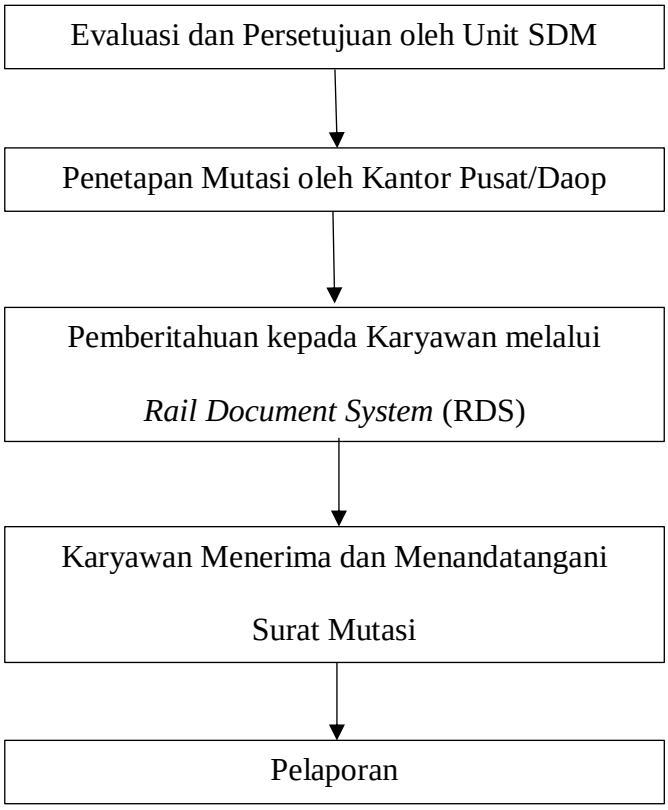
> "Kebijakan mutasi sebenarnya bertujuan untuk menyegarkan kembali (*refresh*) para pegawai KAI agar tidak mengalami kejenuhan di lingkungan kerja yang sama. Mutasi juga berfungsi sebagai proses *refreshing* sekaligus pengenalan terhadap budaya di lingkungan kerja yang baru." (Informan 2, 13/03/2025)

Dalam proses promosi jabatan, terdapat ketentuan khusus yang harus dipenuhi oleh karyawan. Salah satu syarat utama adalah masa kerja minimal dua tahun pada jabatan sebelumnya sebelum dapat diajukan untuk promosi. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

> "Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, untuk promosi, terdapat ketentuan bahwa seorang karyawan harus minimal menjabat selama dua tahun. Misalnya, jika seorang staf ingin naik menjadi *supervisor,* ia harus terlebih dahulu bekerja sebagai staf selama dua tahun sebelum dapat dipromosikan." (Informan 1, 13/03/2025)

Di samping itu, pengambilan keputusan lebih banyak bergantung pada kebijakan internal masing-masing unit kerja. Unit yang membutuhkan mutasi akan mengajukan permintaan kepada bagian SDM, yang bertugas memastikan pengajuan tersebut telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Setelah itu, proses selanjutnya adalah verifikasi dan pengecekan terhadap kelengkapan administrasi serta persyaratan yang dibutuhkan, seperti masa jabatan, kelayakan karyawan, maupun ketersediaan posisi yang akan diisi. Jika seluruh persyaratan terpenuhi, permintaan mutasi akan diproses lebih lanjut. Berikut penjelasan detail mengenai alur proses mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang:





Gambar 3.1 Proses Penerapan Mutasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Untuk mutasi yang berada di bawah kewenangan daerah, SDM daerah akan melakukan persetujuan dan memastikan bahwa mutasi tersebut sesuai dengan kebutuhan operasional di unit yang bersangkutan. Sedangkan untuk mutasi yang lebih tinggi, seperti promosi ke posisi *Assistant Manager* atau diatasnya, prosesnya akan dilanjutkan ke SDM pusat. Sebagai penjelasan lebih lanjut:

> "Mutasi yang berada dalam kewenangan pusat, seperti promosi ke tingkat *Assistant Manager* ke atas, permintaan tersebut tidak lagi diajukan melalui SDM daerah, melainkan langsung diproses oleh SDM pusat." (Informan 1, 13/03/2025)

Dalam proses penerapan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, pemberitahuan mutasi bersifat tertutup dan dilakukan secara

resmi melalui sistem internal perusahaan, yaitu *Rail Document System* (RDS) atau nota dinas mutasi dari Direktorat atau SDM pusat. Proses pemberitahuan ini tidak melibatkan komunikasi atau diskusi awal dengan karyawan yang bersangkutan, sehingga mutasi seringkali dianggap secara mendadak dan tanpa adanya ruang untuk persiapan sebelumnya. Salah satu informan menjelaskan:

> "Pemberitahuan mutasi bersifat rahasia, jadi karyawan baru mengetahui setelah ada pengumuman resmi. Pemberitahuan dilakukan melalui *Rail Document System* (RDS), dan tidak ada proses diskusi sebelumnya seperti "Kamu mau nggak dimutasi ke sini?"." (Informan 1, 13/03/2025)

Setelah surat mutasi diterbitkan, karyawan diberi waktu maksimal tiga hari untuk melapor ke lokasi penempatan yang baru. Jika terdapat kondisi yang membuat karyawan belum dapat langsung menjalankan tugas, perusahaan memberikan waktu hingga 14 hari untuk persiapan pribadi, namun pelaporan tetap harus dilakukan dalam waktu tiga hari. Seperti yang dijelaskan oleh informan lain:

> "Tidak ada persiapan khusus dari perusahaan, persiapan dilakukan secara mandiri oleh karyawan. Karyawan diberikan waktu 14 hari untuk menyiapkan barang atau lokasi yang dituju. Setelah surat mutasi keluar, karyawan harus siap ditempatkan di lokasi baru, terlepas dari siap atau tidaknya." (Informan 2, 13/03/2025)

Persiapan sebelum mutasi pun tidak difasilitasi secara langsung oleh perusahaan. Tidak ada pelatihan atau pengarahan khusus untuk membantu karyawan dalam menghadapi lingkungan kerja dan tugas yang baru. Segala bentuk adaptasi menjadi tanggung jawab individu karyawan. Hal ini ditegaskan oleh salah satu karyawan yang pernah mengalami mutasi:

> "Saya mengetahui keputusan ini setelah menerima surat resmi yang berisi

> detail mengenai lokasi dan waktu efektif mutasi. Namun, tidak ada komunikasi langsung sebelumnya. Dari segi persiapan, tidak ada arahan atau pelatihan khusus sebelum mutasi, sehingga saya harus beradaptasi sendiri dengan lingkungan dan tugas baru." (Informan 3, 13/03/2025)

Situasi ini mencerminkan bahwa proses pemberitahuan dan persiapan mutasi masih didominasi oleh pendekatan struktural dari pihak manajemen, dengan keterlibatan karyawan yang relatif terbatas. Hal ini dapat memengaruhi tingkat kesiapan mental maupun operasional individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan posisi atau lingkungan kerja yang baru.

Keberhasilan proses mutasi dalam perusahaan sangat bergantung pada pemahaman karyawan terhadap aturan yang ada. Ketika karyawan telah memahami bahwa mutasi merupakan bagian dari proses pengembangan karir, mereka tidak akan merasa terbebani atau menolak terhadap mutasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang sendiri menerapkan nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), yang sangat menekankan pentingnya aspek adaptif. Hal ini berarti setiap karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan cepat dalam kondisi tersebut, sebagaimana disampaikan oleh informan berikut:

> "Setiap karyawan pasti sudah mempersiapkan diri dan telah menandatangani kontrak yang menyatakan kesediaan untuk ditempatkan di mana saja. Oleh karena itu, *mindset* seluruh pegawai sudah terbentuk untuk selalu siap menghadapi mutasi." (Informan 1. 13/03/2025)

Proses penilaian kinerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang bersifat berjenjang dan dilakukan secara rutin. Evaluasi kinerja dimulai

dari atasan langsung, kemudian diteruskan ke jenjang yang lebih tinggi, hingga tahap akhir berada di bagian SDM. Penilaian ini tidak bersifat individual semata, melainkan berbasis pada jabatan dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

> "Setelah mutasi, tidak ada penilaian khusus terkait mutasi itu sendiri, tetapi tetap ada evaluasi kinerja rutin. Penilaian ini dilakukan secara berkala, misalnya setiap enam bulan, per semester, atau tahunan. Misalnya, jika seseorang menjabat sebagai *supervisor*, maka kinerjanya akan dinilai berdasarkan tanggung jawab dan target yang harus dicapai dalam posisinya." (Informan 1, 13/03/2025)

Evaluasi dilakukan dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur pencapaian kerja. Hasil evaluasi tersebut juga tersimpan di kantor pusat dan menjadi acuan kinerja resmi perusahaan. Mutasi kerja sendiri tidak disertai dengan penilaian khusus yang terpisah, namun kinerja karyawan tetap dievaluasi secara rutin dalam jangka waktu tertentu setelah penempatan baru.

Dalam penerapan mutasi kerja sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM, karyawan umumnya menunjukkan sikap yang positif terhadap sistem yang diterapkan. Hal ini terlihat dari kepuasan sebagian besar karyawan terhadap proses mutasi kerja yang berlangsung di PT PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa harapan dan masukan dari karyawan agar sistem mutasi kerja ke depannya dapat berjalan lebih optimal khususnya dalam hal efektivitas, keadilan, dan kesejahteraan pegawai. Salah satu hal yang menjadi perhatian adalah perlunya mempertimbangkan kondisi pribadi, khususnya bagi mereka yang mendekati masa pensiun. Selain itu, lokasi

penempatan yang dekat dengan domisili juga dinilai penting untuk mendukung efektivitas kerja serta menjaga keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

> "…Bagi karyawan yang mendekati masa pensiun, sebaiknya mutasi mempertimbangkan kedekatan dengan tempat tinggalnya." (Informan 1, 13/03/2025)

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh informan lain yang menekankan pentingnya efisiensi dan kesiapsiagaan karyawan bila ditempatkan dekat dengan domisili.

> "...Dalam bisnis jasa seperti ini yang beroperasi 24 jam… jika pegawai ditempatkan dekat dengan rumah… mereka bisa dengan cepat menuju kantor dan dalam status siaga." (Informan 4, 13/03/2025)

Selain itu, terdapat saran agar proses mutasi dilakukan lebih selektif, terutama dalam hal memilih pegawai yang memiliki keterampilan dan potensi untuk menduduki posisi strategis. Hal ini dinilai penting guna mendorong pengembangan SDM yang lebih berorientasi pada kualitas dan kompetensi, seperti yang disampaikan oleh salah satu informan:

> "Salah satunya agar proses mutasi lebih selektif dalam memilih pegawai atau memberikan kesempatan bagi mereka yang memiliki keterampilan untuk menjadi pemimpin." (Informan 2, 13/03/2025)

Secara keseluruhan, pelaksanaan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang telah menunjukkan hasil yang positif dan mendapat respons yang cukup baik dari sebagian besar karyawan. Namun demikian, hasil temuan juga menunjukkan adanya beberapa permasalahan yang perlu mendapat

perhatian lebih lanjut, terutama terkait proses mutasi yang bersifat mendadak dan ketiadaan pelatihan khusus sebelum mutasi. Hal ini dapat menimbulkan ketidaksiapan secara mental dan operasional bagi karyawan yang dimutasi, serta berisiko menurunkan efektivitas adaptasi pada posisi baru. Selain itu, belum adanya sistem evaluasi khusus pasca mutasi juga menjadi kelemahan tersendiri dalam proses ini. Oleh karena itu, meskipun mutasi telah menjadi bagian dari strategi SDM perusahaan, masih diperlukan upaya perbaikan agar pelaksanaannya lebih terstruktur, adil, dan mendukung kinerja karyawan secara optimal.

3.1.2 Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dianggap memiliki dampak positif. Salah satu manfaat utama yang dirasakan adalah kesempatan untuk mengenal instansi, kelompok, atau tim di berbagai daerah, serta memahami lingkungan kerja di luar satu wilayah atau area. Hal ini memberikan peluang untuk memperoleh ilmu baru dari berbagai budaya kerja yang berbeda, yang tentunya dapat menjadi bekal berharga untuk masa depan. Sebagaimana disampaikan oleh informan:

> "Untuk diri sendiri, menurut saya mutasi memiliki dampak positif… mutasi juga menjadi bekal untuk masa depan, karena memungkinkan seseorang memperoleh banyak ilmu dari berbagai budaya kerja." (Informan 2, 13/03/2025)

Selain itu, kenyamanan kerja juga menjadi faktor penting dalam memandang mutasi. Informan menekankan bahwa lokasi kerja yang dekat dengan

rumah berperan besar dalam menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Ketika seorang merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, aspek lain seperti gaji pun menjadi hal yang dianggap kurang signifikan. Sebagaimana dikatakan:

> "Sampai sekarang ini, saya merasa positif, terutama karena lokasi kerja dekat dengan rumah. Dalam bekerja, yang paling penting adalah merasa nyaman dulu. Misalnya, jika seorang bekerja dengan gaji tinggi tetapi harus berada di tengah laut dan jarang ke darat, pasti rasanya tidak nyaman." (Informan 4, 13/03/2025)

Mutasi kerja menyebabkan adanya perubahan signifikan dalam beban kerja dan tanggung jawab karyawan. Mutasi tidak hanya memindahkan seseorang ke lingkungan kerja baru, tetapi juga mengharuskan mereka untuk menjalankan tugas dan fungsi yang lebih luas. Salah satu informan menyampaikan bahwa:

> "Beban kerja dan tanggung jawab bertambah setelah mutasi, karena tugas dan fungsi (tupoksi) yang saya jalankan juga semakin luas serta berbeda dibandingkan dengan posisi sebelumnya. Saya harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru, memahami tugas tambahan, serta menjalankan tanggung jawab yang lebih kompleks." (Informan 3, 13/03/2025)

Hal ini menunjukkan bahwa mutasi tidak selalu berarti pekerjaan menjadi lebih ringan, melainkan dapat membawa konsekuensi berupa peningkatan tanggung jawab dan keharusan untuk cepat beradaptasi dengan sistem kerja yang berbeda. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa mutasi kerja turut memengaruhi efektivitas individu, karena karyawan dituntut untuk tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga untuk meningkatkan kapasitas kerja dalam menghadapi perubahan tugas, sehingga peran dan kontribusinya dalam unit kerja tetap optimal.

Perubahan posisi melalui mutasi kerja membawa pengaruh terhadap

produktivitas dan kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, karyawan menunjukkan adanya peningkatan kompetensi setelah menempati posisi baru dalam kurun waktu yang cukup lama. Mutasi dinilai sebagai bentuk dorongan agar tidak terjebak dalam zona nyaman dan dapat memperluas wawasan serta keterampilan kerja. Salah satu informan menyampaikan sebagai berikut:

> "Sejak dulu, saya selalu berusaha untuk tetap konsisten dan stabil dalam kinerja yang baik, serta terus berupaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja." (Informan 2, 13/03/2025)

Lebih lanjut, salah satu informan juga menjelaskan bahwa proses adaptasi terhadap lingkungan dan tanggung jawab baru berkontribusi positif terhadap pengembangan diri.

> "Setelah cukup lama di posisi baru, saya merasa mutasi itu sebenarnya memiliki tujuan yang baik, yaitu agar pegawai tidak terlalu lama berada di zona nyaman… saya jadi lebih terbuka, fleksibel, dan memahami bahwa KAI ini cakupannya luas, tidak hanya sebatas tempat saya bekerja sebelumnya." (Informan 4, 13/03/2025)

Mutasi yang dilakukan menunjukkan bahwa beban perjalanan karyawan tidak selalu bertambah, bahkan dapat berkurang dan meningkatkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa, meskipun mutasi mengharuskan mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru, dampak positif yang mereka rasakan justru datang dari lokasi kerja yang lebih dekat dengan rumah mereka. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

> "Dulu, ketika masih di Bandung, perjalanan dari Bandung ke Pekalongan memakan waktu sekitar 6 jam. Saya biasanya naik kereta malam dan baru

> sampai rumah subuh, lalu minggu malam sudah harus kembali lagi ke Bandung. Waktu perjalanan yang lama itu cukup melelahkan dan mengurangi waktu istirahat serta kebersamaan dengan keluarga. Sekarang, dengan mutasi ini, perjalanan pulang hanya sekitar satu jam." (Informan 4, 13/03/2025)

Selain itu, ada pula informan yang sebelumnya terbiasa dengan jadwal yang tidak menentu pada pekerjaan sebelum mutasi. Namun, ketika dipindahkan ke lokasi yang lebih dekat dengan rumah, meskipun jadwal masih tidak tetap, ia merasa lebih ringan dan lebih nyaman karena tidak ada lagi tantangan perjalanan jauh. Ia menyatakan:

> "Saya merasa tidak terlalu berbeda atau bahkan lebih ringan karena lokasi lebih dekat dengan rumah. Meskipun jadwal masih tidak menentu, karena sudah terbiasa, saya tetap bisa menikmatinya." (Informan 2, 13/03/2025)

Dengan demikian, mutasi kerja yang membawa karyawan lebih dekat dengan domisili mereka memberikan dampak positif dalam mengurangi beban perjalanan dan memperbaiki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, meskipun ada tantangan yang harus dihadapi. Sebagian besar karyawan merasa bahwa mutasi yang mereka terima sesuai dengan harapan, terutama karena lokasi kerja yang lebih dekat dengan domisili dan keluarga. Hal tersebut tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dalam bekerja. Seperti yang disampaikan oleh informan:

> "Mutasi ini sesuai dengan harapan saya karena saya memang ingin bekerja di wilayah yang lebih dekat dengan domisili dan keluarga. Dengan lokasi kerja yang lebih dekat, saya bisa lebih nyaman dalam menjalankan tugas tanpa menghadapi tantangan perjalanan jauh. Selain itu, adanya

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat saya lebih termotivasi dalam bekerja." (Informan 3, 13/03/2025)

Meskipun ada kesenjangan dalam komunikasi awal mengenai tujuan dan manfaat mutasi, kedekatan dengan rumah dan keluarga ternyata memberikan kenyamanan dan mengurangi stress, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja. Selain itu, faktor lain seperti adaptasi yang cepat terhadap lingkungan baru dan dukungan dari atasan langsung memungkinkan mereka beradaptasi dengan lebih baik.

Mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dinilai memberikan ruang yang lebih luas bagi pengembangan diri karyawan. Beberapa informan menyatakan bahwa perpindahan unit kerja mendorong mereka untuk memahami berbagai mekanisme kerja lintas subunit, sehingga pekerjaan tidak terasa monoton dan justru memperkaya wawasan serta keterampilan yang dimiliki. Seperti yang disampaikan oleh salah satu informan:

> "Mutasi memberikan manfaat karena mencegah pekerjaan menjadi monoton dalam satu unit atau subunit kerja. Dengan demikian, kita dapat memahami bagaimana subunit lain bekerja, serta memperoleh wawasan yang lebih luas." (Informan 2, 13/03/2025)

Selain itu, kesempatan untuk berkembang juga bergantung pada inisiatif pribadi dan kesiapan dalam mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Mutasi membuat karyawan menghadapi berbagai tantangan baru yang sekaligus menjadi peluang untuk menunjukkan kapabilitas mereka, seperti yang diungkapkan oleh informan berikut:

> "Dulu, saya masih tergolong baru di posisi ini. Tapi setelah pindah ke sini,

> pernah ada situasi di mana team leader tiba-tiba cuti, dan saya diminta mengerjakan tugasnya... setelah beberapa orang dipindahkan, jobdesk mereka malah dialihkan ke saya." (Informan 4, 13/03/2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa mutasi tidak hanya mendorong pengembangan profesional dari sisi teknis pekerjaan, tetapi juga membangun kepercayaan dari atasan terhadap kompetensi karyawan. Proses adaptasi terhadap posisi dan lingkungan kerja baru setelah mutasi tidak selalu menimbulkan kendala yang signifikan. Sebagian karyawan merasa bahwa tugas dan fungsi pekerjaan yang telah jelas mempermudah proses penyesuaian, terlebih ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kooperatif. Sebagaimana dijelaskan oleh informan:

> "… Tugas dan tupoksi sudah jelas. Saya hanya perlu menyesuaikan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan serta tugas-tugas lainnya yang berkaitan. Selain itu, dukungan dari rekan kerja juga membantu proses adaptasi, sehingga saya bisa lebih cepat memahami alur kerja di lingkungan baru. Meskipun ada sedikit penyesuaian pada awalnya, seperti memahami budaya kerja dan ritme operasional, namun secara keseluruhan tidak ada kendala yang berarti." (Informan 3, 13/03/2025)

Secara keseluruhan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat seiring berjalannya waktu setelah mutasi. Proses adaptasi awal yang mungkin terdapat sejumlah tantangan ternyata dapat dilalui dengan pendekatan yang terbuka terhadap pembelajaran dan lingkungan baru. Karyawan menunjukkan inisiatif untuk mengenali budaya kerja setempat, menjalin komunikasi yang baik, serta menerima masukan dari atasan maupun rekan kerja. Lingkungan kerja yang lebih terbuka juga berkontribusi pada kemudahan berinteraksi dan mempercepat proses penyesuaian diri. Sebagaimana disampaikan oleh informan:

> “Untuk proses adaptasi, saya berusaha untuk mengenal lingkungan kerja dengan lebih baik dan tetap terbuka terhadap hal-hal baru. Saya juga terus belajar dan mudah menerima masukan dari senior maupun atasan. Intinya, saya tidak menutup diri dan selalu terbuka untuk menerima ilmu serta mempelajari hal-hal baru.” (Informan 2, 13/03/2025)

Senada dengan itu, informan lain juga menyampaikan bahwa meskipun terdapat kendala pada awal mutasi, kondisi tersebut dapat dilalui, dan rasa nyaman pun mulai tumbuh seiring waktu.

> “Ya, jika dibandingkan dengan awal mutasi, sekarang saya merasa lebih nyaman dan terbiasa. Kendala itu hal yang wajar selama kita masih hidup, karena hidup ini pada dasarnya tentang menyelesaikan masalah.” (Informan 4, 13/03/2025)

Meskipun mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang secara umum memberikan dampak positif terhadap pengembangan diri dan kenyamanan kerja, namun masih terdapat permasalahan dalam proses pelaksanaannya. Komunikasi yang bersifat satu arah tanpa penjelasan mengenai tujuan dan manfaat mutasi menyebabkan munculnya kebingungan, potensi ketidakpuasan, dan menurunnya kejelasan peran bagi sebagian karyawan. Namun demikian, dampak tersebut tidak secara signifikan memengaruhi motivasi kerja, karena sebagian besar karyawan merasa terbantu dengan lokasi kerja baru yang justru lebih dekat dari tempat tinggal. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi awal mengenai jarak kerja yang jauh akibat mutasi yang diperkirakan akan menambah beban perjalanan karyawan, menimbulkan ketidakpuasan, dan memengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan tidak terbukti. Sebagian besar karyawan justru dimutasi ke lokasi yang dekat dengan tempat tinggalnya dibandingkan sebelumnya.

BAB IV

KAJIAN LITERATUR

4.1 Landasan Teori

4.1.1 Mutasi Kerja

Mutasi di tempat kerja mengacu pada penugasan kembali karyawan ke peran atau posisi baru dengan tujuan meningkatkan efektivitas, memperoleh suasana terhadap lingkungan kerja yang berbeda, serta berkinerja lebih baik dalam pekerjaan (Daulay, 2019). Menurut Insani *et al*., (2022) mutasi pekerjaan terjadi ketika seorang individu berpindah secara horizontal atau lateral dari satu pekerjaan, bagian, departemen, shift, pabrik, atau posisi ke yang lain sementara gaji, status, dan tanggung jawabnya tetap sama. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa mutasi adalah perpindahan karyawan, baik dari satu tempat atau posisi dalam organisasi. Mutasi terjadi baik secara horizontal maupun vertikal dalam sebuah organisasi dan mengacu pada perubahan posisi, jabatan, tempat, atau pekerjaan. Dari berbagai sudut pandang yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja adalah proses memindahkan atau menugaskan kembali karyawan ke posisi atau peran yang berbeda di dalam perusahaan untuk meningkatkan efektivitas, memfasilitasi pengembangan keterampilan, dan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Tergantung pada perubahan posisi, jabatan, atau tanggung jawab, mutasi dapat dilakukan secara vertikal atau horizontal.

Menurut Heri *et al*., (2024) tujuan utama dari mutasi kerja adalah untuk

meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu, mutasi juga bertujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman karyawan, mengurangi kejenuhan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani, serta menghasilkan komposisi yang seimbang terkait keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Proses mutasi sering kali dipandang sebagai upaya untuk memaksimalkan distribusi karyawan antar perusahaan, sehingga setiap karyawan dapat berkontribusi semaksimal mungkin sesuai dengan bidang kompetensinya. Untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan terjadi jika karyawan ditempatkan di satu lokasi dalam jangka waktu yang lama, mutasi kerja dilaksanakan untuk merevitalisasi tempat kerja (Firdaus & Rizqi, 2024). Jika dilaksanakan dengan baik, mutasi dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yang menerima karyawan dan juga bagi karyawan yang dipindahkan, sehingga menghasilkan sinergi yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Anjani & Teviana (2024) menyatakan bahwa mutasi kerja pada dasarnya adalah fungsi pengembangan karyawan yang terutama menguntungkan perusahaan yang bersangkutan dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Menurut Ravikumar *et al*., (2020), ada tiga kemungkinan penjelasan mengapa perusahaan harus menerapkan prosedur mutasi kerja yaitu motivasi karyawan, pengetahuan pemberi kerja, dan pengetahuan karyawan. Di perusahaan yang berinvestasi lebih banyak dalam pelatihan karyawan, strategi mutasi kerja sering diterapkan. Selain itu, perusahaan dengan batas waktu rata-rata karyawan yang lebih rendah juga sering menerapkan teknik mutasi kerja. Menurut Fernando & Dissanayake (2019) salah satu cara terbaik bagi perusahaan untuk

mengembangkan karyawan mereka adalah melalui mutasi kerja. Oleh karena itu, karyawan harus mendapatkan pengetahuan organisasi dengan bekerja di berbagai unit organisasi untuk memenuhi kewajiban mereka di masa depan. Berkurangnya kinerja, meningkatnya stress emosional, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat seseorang bekerja adalah konsekuensi dari kebosanan atau monoton dalam bekerja. Karyawan dapat mengalami kebosanan kerja jika mereka melakukan aktivitas yang sama selama bertahun-tahun atau jika atasan mereka memberikan tugas yang tidak terlalu menantang atau signifikan. Mutasi kerja adalah salah satu tindakan untuk menemukan, menempatkan, dan menggunakan karyawan secara efektif dan efisien (Manurung *et al*., 2024).

Karyawan yang terlibat dalam mutasi kerja mendapatkan berbagai pengalaman yang meningkatkan kemampuan mereka dan memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas mereka dengan kompeten dan percaya diri (Alaflaq *et al*., 2024). Mutasi kerja juga memiliki dampak besar terhadap motivasi, komitmen karyawan selain mendorong pengembangan keterampilan. Menurut Helaudho *et al*., (2024) motivasi dan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mutasi kerja, yang dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Namun, konteks perusahaan tertentu dan karakteristik karyawan yang terlibat menentukan seberapa efektif mutasi kerja. Mutasi dapat menyebabkan peningkatan stres, penurunan kepuasan kerja, dan niat untuk keluar dari perusahaan jika tidak direncanakan dengan baik (Handaya *et al*., 2023). Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan keuntungan dari skema mutasi kerja, diperlukan pelaksanaan yang tepat.

4.1.1.1 Indikator Mutasi Kerja

Hasibuan (2019) mencantumkan hal-hal berikut ini sebagai indikator mutasi kerja:

1. Pengalaman

   Para karyawan memiliki pengalaman kerja yang luas, rekam jejak yang mendukung tanggung jawab mereka, dan berbagai pengalaman yang berkaitan dengan bidang mereka.

2. Pengetahuan

   Karyawan menyadari tanggung jawab utama mereka, memahami kebijakan mutasi, dan memahami alasan pelaksanaan mutasi.

3. Kebutuhan

   Adanya kebutuhan tertentu di dalam organisasi, seberapa baik mutasi sesuai dengan kebutuhan tersebut, dan bagaimana kebutuhan tersebut berhubungan dengan bidang kompetensi karyawan.

4. Kecakapan

   Para karyawan menunjukkan kompetensi yang sesuai dengan bidangnya, memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, dan memiliki pengetahuan yang luas di berbagai bidang lainnya.

5. Tanggung Jawab

   Karyawan menunjukkan akuntabilitas atas tugas dan komitmen mereka, dan mereka siap untuk menerima pertanggungjawaban atas pilihan apa pun yang dibuat selama mutasi.

Menurut Kaymaz (2019) indikator pelaksanaan mutasi kerja meliputi:

1. Mengurangi Kebosanan

   Karyawan dapat menjadi stress dan bosan akibat desain pekerjaan yang kaku dengan sedikit ruang untuk otonomi, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan dan kebosanan dapat diatasi dengan mutasi kerja.

2. Meningkatkan Pengetahuan, Keterampilan dan Kompetensi

   Praktik mutasi kerja ke berbagai area untuk memperluas pengetahuan, fleksibilitas, dan prospek karier mereka dikenal sebagai mutasi kerja

3. Pengembangan Keterampilan Manajerial

   Karyawan dapat mencapai tujuan karier mereka dengan mengembangkan keterampilan manajemen melalui mutasi kerja.

4. Perkembangan Interaksi Sosial

   Membangun hubungan dan memfasilitasi komunikasi departemen adalah dua manfaat dari bekerja dengan banyak orang di sepanjang siklus pekerjaan.

5. Menentukan Pekerjaan/Jabatan yang Benar

   Salah satu cara untuk mencegah karyawan meninggalkan pekerjaan mereka karena mereka tidak menunjukkan kinerja yang baik adalah dengan memindahkan mereka ke posisi lain yang lebih sesuai dengan keahlian mereka.

Menurut Darmawan & Pujiani (2020) mutasi yang optimal menggunakan tiga indikator yaitu demosi, rotasi, dan promosi.

1. Promosi

Memindahkan karyawan dari satu posisi yang lebih tinggi ke posisi yang lebih tinggi lagi, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dikenal sebagai promosi.

2. Rotasi

   Rotasi menyoroti metode di mana mutasi kerja dimaksudkan untuk mencegah kebosanan karyawan dan manajemen.

3. Demosi

   Ketika seseorang karyawan diturunkan jabatannya, mereka dipindahkan ke posisi yang lebih rendah di dalam perusahaan, yang berakibat pada penurunan status, gaji, wewenang, dan tanggung jawab.

4.1.2 Kinerja Karyawan

Pencapaian seseorang disebut sebagai kinerja nyata, prestasi kerja, atau hanya kinerja. Kinerja adalah istilah lain untuk seseorang yang berhasil menyelesaikan tugasnya baik secara kuantitas maupun kualitas dengan tetap berpegang pada kewajiban yang diberikan (Syahputra, 2022). Menurut Rivaldo & Nabella (2023) efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas mereka dan mendukung tujuan perusahaan disebut sebagai kinerja karyawan. Hal ini mencakup beberapa aspek, seperti kualitas dan volume pekerjaan yang dihasilkan, kepatuhan terhadap pedoman perusahaan, dan kapasitas kerja tim. Menurut Perkasa *et al*. (2023) kinerja adalah jumlah pekerjaan yang diselesaikan seseorang sesuai dengan fungsi atau tugas yang telah dialokasikan kepadanya, dengan mempertimbangkan ukuran atau standar yang berlaku untuk perusahaan tempat orang tersebut bekerja. Dari

berbagai sudut pandang yang telah dikemukakan, maka kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dan komitmennya, dengan mengevaluasi kualitas, kuantitas pekerjaan, serta kemampuan individu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan berperan dalam mendukung dan menjaga kepuasan kerja, dengan tujuan meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi, sekaligus memberikan manfaat bagi pemberi kerja (Faozan, 2024). Kerja sama yang baik, penghapusan peraturan yang dapat mengganggu kinerja, penerapan sanksi (hukuman), dan pelatihan yang sering untuk meningkatkan kemampuan pelatihan kerja adalah hal yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Menurut Najib (2019) untuk mendapatkan efektivitas kerja dan produktivitas perusahaan yang baik, kinerja karyawan sangat berperan penting. Untuk mencapai kondisi ini, perlu dipastikan bahwa setiap aspek bisnis tidak menyimpang dari kinerja yang telah direncanakan sebelumnya, disinilah pentingnya memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas karyawan. Karena kinerja karyawan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, karyawan harus memenuhi tugas mereka dengan profesionalisme, integritas, dan produktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan dengan sukses dan efisien (Huda, 2024).

Menurut Adinda *et al*., (2023) terdapat banyak faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja termasuk motivasi kerja, kepribadian, sikap, dan perilaku, serta pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi. Hubungan antara rekan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan atasan adalah contoh faktor eksternal.

Menurut Chen (2024) kinerja dipengaruhi oleh perilaku dan hasil dari individu, serta lingkungan eksternal dan internal. Kemampuan pribadi dan komitmen emosional karyawan adalah contoh faktor internal yang mempengaruhi kinerja mereka, sedangkan faktor eksternal meliputi gaji dan kesejahteraan, manajemen perusahaan, dan dedikasi perusahaan. Menurut Mon & Siagian (2024) kinerja karyawan di lingkungan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, termasuk motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kedisiplinan karyawan. Kinerja individu dan tim dapat terpengaruh secara negatif oleh motivasi yang rendah di tempat kerja. Untuk mencapai hasil yang sukses, dibutuhkan kepemimpinan transformasional selain budaya kerja yang kuat dan bersemangat. Disiplin dalam jam kerja, tanggung jawab, dan kesesuaian dengan kebijakan dan prosedur bisnis adalah faktor penting lainnya dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

4.1.2.1 Indikator Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah beberapa indikator kinerja yang dicantumkan oleh Kasmir (2019):

1. Kualitas (*Quality*), secara khusus salah satu cara untuk mengukur kinerja adalah dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu metode tertentu.
2. Kuantitas (*Quantity*), yaitu kinerja adalah dengan melihat kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang. Waktu, yaitu adanya tenggat waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Secara logis, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang buruk akan diakibatkan oleh pelanggaran tenggat waktu atau ketidakpatuhan, dan sebaliknya. Ketepatan waktu, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas atau menghasilkan hasil dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Putri & GS (2024) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur karakteristik kinerja yaitu:

1. Kualitas Kerja: Kapasitas seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan persyaratan perusahaan.
2. Kuantitas: Menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam satu hari.
3. Ketepatan Waktu: Bagaimana para karyawan melakukan tugas mereka sesuai jadwal yang telah ditentukan.
4. Efektivitas atau Efisiensi Tenaga Kerja: Ukuran seberapa baik operasi manajemen mencapai tujuannya, termasuk kuantitas, kualitas, dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas pekerjaan.
5. Komitmen Kerja: Selain ingin mempertahankan karyawan, perusahaan juga siap untuk melakukan banyak upaya untuk memenuhi tujuannya.

Adha *et al*., (2019) menyatakan bahwa hal-hal berikut ini dapat digunakan sebagai pengukur kinerja seseorang:

1. Tingkat Kerapian Kerja
2. Ketepatan Waktu
3. Kualitas Kerja
4. Kuantitas Kerja

5. Pengetahuan Kerja

4.1.3 Hubungan antara Mutasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Karena karyawan harus menyesuaikan diri dengan peran atau lingkungan kerja yang baru, mutasi kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan. Mutasi kerja sering kali mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dengan keadaan baru yang mungkin asing bagi mereka. Akibatnya, kinerja dapat menurun, terutama jika karyawan berjuang untuk menyelesaikan tugas baru yang dapat menyebabkan kinerja mereka di bawah ekspektasi. (Medah *et al*., 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Husain (2022) dalam studi yang berjudul "Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai" menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh mutasi kerja, yang memiliki efek lebih besar daripada beban kerja. Kinerja karyawan dapat sangat ditingkatkan dengan mutasi yang dilakukan dengan benar, sesuai dengan kebutuhan, dan untuk alasan yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi yang tepat waktu dan terencana dengan baik sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jasmine & Kania (2022) dalam studi yang berjudul "*The Effects of Job Rotation Practices on Employee Performance: A Research on Junior Managers, Senior Operation and Operation Staff at The Defense Manufacturing Industry in Indonesia*" menyebutkan bahwa keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan sangat ditingkatkan dengan mutasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada bakat mereka. Kinerja karyawan juga mendapat manfaat dari mutasi kerja ini,

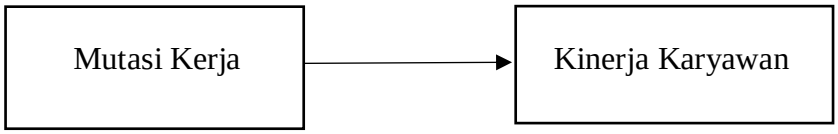
terutama dalam hal peningkatan produktivitas, dedikasi kepada perusahaan, dan kualitas pekerjaan. Meskipun ada sedikit peningkatan beban, kemampuan dan dedikasi karyawan terus berkembang, serta kualitas pekerjaan mereka meningkat dengan adanya tugas tambahan yang sesuai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al*., (2024) dengan judul "*The Role of Work Engagement in Mediating Job Rotation on Employee Performance at the Regional Secretariat of Bireuen Regency*" mengungkapkan bahwa dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan beradaptasi, mutasi kerja meningkatkan kinerja karyawan. Mutasi kerja meningkatkan produktivitas, mengurangi ketergantungan pada orang-orang tertentu, dan membantu karyawan memahami berbagai aspek pekerjaan mereka. Selain itu, hal ini juga mendorong keberlanjutan organisasi dan membekali karyawan untuk posisi kepemimpinan. Karyawan yang terus berkembang cenderung lebih efektif dalam jangka panjang, memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, dan lebih berdedikasi kepada perusahaan.

Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2020) dalam studi "Pengaruh Kompetensi dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan" menyatakan jika mutasi kerja dilakukan tanpa mempertimbangkan kompetensi karyawan, maka tidak akan berdampak pada kinerja. Temuan analisis yang dilakukan pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa mutasi yang tidak sesuai dengan kompetensi karyawan tidak menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun, jika dilakukan dengan benar dan tepat, mutasi dapat meningkatkan kinerja dalam hubungannya dengan variabel kompetensi. Penelitian yang dilakukan oleh Wildan (2021) dengan judul "*Employee Transfer, Work Motivation and Employee*"

mengungkapkan bahwa dengan kebijakan yang dinilai kurang transparan, tidak konsisten, dan obyektif, mutasi karyawan di BPK Perwakilan Provinsi Jawa Timur belum sepenuhnya berdasarkan sistem merit. Meskipun demikian, kinerja pegawai masih cukup baik, yang terlihat dari dedikasi, kemandirian, kecakapan, ketepatan waktu, hasil kerja, dan kualitas kerja yang tinggi. Karena faktor internal dan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai, maka penelitian mengindikasikan bahwa mutasi pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mandayani *et al*., (2024) dengan judul "*The Influence of Job Rotation and Work Teams on Employee Performance*", kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh mutasi kerja. Ketidakkonsistenan dalam mutasi kerja dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan komunikasi karyawan. Selain itu, sistem mutasi yang kurang baik tidak dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan atau mengurangi kejenuhan karyawan.

Berdasarkan perbedaan dalam temuan penelitian, dapat dikatakan bahwa dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagian besar bergantung pada seberapa baik peran baru tersebut sesuai dengan keterampilan dan tingkat kemampuan beradaptasi karyawan. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, sangat penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa mutasi kerja dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

4.2 Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 4.1 Kerangka Kerja Penelitian

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan

5.1.1 Proses Penerapan Mutasi Kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Berdasarkan temuan penelitian, mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dipandang sebagai bagian dari strategi pengembangan karier dan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), khususnya bagi pejabat struktural. Pembatasan masa jabatan maksimal tiga tahun yang diterapkan perusahaan bertujuan mencegah konflik kepentingan dan menjaga profesionalisme. Hal ini sesuai dengan pandangan Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa mutasi mencakup perubahan posisi atau jabatan dalam organisasi, baik secara horizontal maupun vertikal, untuk mendukung efektivitas kerja. Selain itu, Firdaus & Rizqi (2024) juga menegaskan bahwa mutasi berfungsi sebagai upaya revitalisasi tempat kerja. Dengan demikian, penerapan mutasi ini tidak hanya untuk kebutuhan administratif semata, tetapi juga sebagai langkah strategis untuk menjaga integritas, mencegah kejenuhan, dan memperluas pengalaman kerja karyawan.

Jenis-jenis mutasi kerja yang diterapkan yakni rotasi, promosi, dan demosi, menunjukkan bahwa pelaksanaannya dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kebijakan yang jelas. Pandangan ini sejalan dengan Darmawan & Pujiani (2020) yang menyebutkan bahwa bentuk mutasi meliputi rotasi untuk mencegah kejenuhan, promosi sebagai penghargaan atas kinerja, dan demosi sebagai

konsekuensi dari penurunan kinerja atau atas permintaan sendiri. Keberagaman jenis mutasi ini juga mendukung indikator Hasibuan (2019) dan Kaymaz (2019), yang menekankan pentingnya kesesuaian mutasi dengan pengalaman, kompetensi, serta pengembangan pengetahuan dan keterampilan manajerial karyawan. Implementasi ketiga jenis mutasi tersebut mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya memindahkan karyawan berdasarkan kebutuhan organisasi, tetapi juga mempertimbangkan aspek pengembangan individu serta efisiensi struktural.

Proses promosi yang dilakukan mensyaratkan masa jabatan minimal dua tahun serta melalui mekanisme persetujuan dari SDM. Hal ini sesuai dengan pandangan Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa mutasi, termasuk promosi, harus mempertimbangkan indikator pengalaman, pengetahuan, dan kecakapan kerja karyawan. Prosedur administratif melalui surat dinas atau sistem Elektronik Rencana Mutasi (ERM) mencerminkan upaya perusahaan dalam menyesuaikan pelaksanaan mutasi dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan. Sesuai dengan pendapat Darmawan & Pujiani (2020) bahwa promosi merupakan bentuk vertikal yang menandakan peningkatan tanggung jawab, otoritas, dan pengakuan atas kinerja. Penegasan bahwa promosi ke level manajerial ditangani langsung oleh SDM pusat juga menunjukkan bahwa keputusan promosi bukan hanya administratif, tetapi strategis dan memerlukan pertimbangan organisasi secara menyeluruh.

Namun, temuan juga menunjukkan bahwa mutasi yang dilakukan tanpa pelatihan dan mendadak menandakan bahwa proses ini belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai sarana pengembangan karyawan. Kondisi ini berpotensi

menimbulkan stres serta ketidaksiapan psikologis maupun operasional pada karyawan. Hal ini sejalan dengan Handaya *et al*., (2023) yang menyatakan bahwa mutasi tanpa perencanaan matang dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Jika mutasi dilakukan sebagai respons terhadap kinerja buruk, maka seharusnya didukung oleh pelatihan atau program peningkatan kapasitas agar menjadi bagian dari strategi perbaikan, bukan sekadar pemindahan tempat. Faozan (2024) juga menekankan bahwa pelatihan yang konsisten dan lingkungan kerja yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelaksanaan mutasi secara mendadak untuk mengisi kekosongan posisi dan bersifat satu arah dapat mengganggu efisiensi dan produktivitas. Najib (2019) menyatakan bahwa efektivitas dan produktivitas perusahaan sangat bergantung pada keselarasan antara pelaksanaan kerja dengan rencana kinerja yang ditetapkan.

Keberhasilan mutasi kerja sangat bergantung pada kesiapan mental karyawan dalam menerima penugasan baru. Pemahaman bahwa mutasi merupakan bagian dari pengembangan karir, serta kesediaan karyawan untuk ditempatkan di mana saja, mencerminkan nilai adaptif dalam budaya perusahaan. Nilai ini tercermin dalam AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), yang telah melekat dalam diri karyawan. Sikap adaptif menjadi bagian dari faktor internal yang memengaruhi kinerja, yaitu kepribadian, motivasi, sikap dan perilaku (Adinda *et al*., 2023; Chen 2024). Dengan *mindset* yang siap dimutasi, karyawan lebih mampu menjaga komitmen kerja dan efisiensi dalam menghadapi tantangan baru.

Proses penilaian kinerja dilakukan secara berkala menggunakan sistem *Key Performance Indicator* (KPI), yang bertujuan menjaga kualitas dan kuantitas hasil kerja. Hal ini sejalan dengan Syahputra (2022) dan Perkasa *et al*. (2023), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil nyata dari tugas yang diselesaikan berdasarkan indikator kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Penilaian ini juga selaras dengan indikator kinerja menurut Kasmir (2019) dan Putri & GS (2024), yang menekankan pentingnya kualitas kerja, efektivitas, dan komitmen. Namun, meskipun kinerja karyawan tetap dinilai berdasarkan tanggung jawab di posisi barunya, tidak adanya penilaian khusus terhadap efektivitas mutasi menjadi kekurangan tersendiri. Tanpa penilaian terfokus, sulit untuk menilai apakah mutasi benar-benar mendukung peningkatan kinerja dan penempatan yang sesuai dengan kapasitas individu.

Meskipun terdapat beberapa kekurangan, seperti tidak adanya pelatihan, pelaksanaan mutasi yang mendadak, serta belum diterapkannya penilaian khusus terhadap efektivitas mutasi, hal tersebut tidak secara langsung menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Namun demikian, aspek-aspek tersebut tetap menjadi catatan penting dalam proses pengembangan SDM. Kemampuan karyawan untuk tetap menjalankan tugas secara optimal didukung oleh budaya kerja yang adaptif, yang tercermin dari nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), serta lingkungan kerja yang kondusif. Kombinasi faktor ini memungkinkan karyawan tetap produktif meskipun menghadapi perubahan mendadak. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar perusahaan memperbaiki aspek-aspek tersebut guna memastikan proses mutasi berlangsung lebih sistematis,

minim resistensi, serta mampu mendukung peningkatan kompetensi dan kesiapan psikologis karyawan dalam jangka panjang.

5.1.2. Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang memberikan dampak positif terhadap karyawan, khususnya dalam hal perluasan wawasan dan pengalaman kerja lintas wilayah. Hal ini sejalan dengan pendapat Daulay (2019) yang menyatakan bahwa mutasi kerja bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan memperoleh pengalaman dari lingkungan kerja yang berbeda. Selain itu, faktor lokasi kerja yang lebih dekat dengan tempat tinggal menjadi salah satu alasan utama karyawan merasa terbantu dengan adanya mutasi. Aspek ini dapat dikaitkan dengan indikator kebutuhan dan tanggung jawab, di mana mutasi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan memperkuat tanggung jawab karyawan terhadap peran barunya (Hasibuan 2019). Dengan mempertimbangkan kesesuaian lokasi terhadap kebutuhan dan tanggung jawab individu, mutasi dapat mendorong terciptanya kenyamanan kerja sekaligus mendukung peningkatan performa karyawan secara menyeluruh.

Temuan menunjukkan bahwa mutasi kerja tidak hanya melibatkan perpindahan posisi atau lokasi, tetapi juga peningkatan beban dan cakupan tanggung jawab yang menuntut penyesuaian terhadap sistem kerja baru. Hal ini sejalan dengan penjelasan Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa mutasi bisa

bersifat horizontal maupun vertikal, yang juga dapat meningkatkan kompleksitas tugas. Mutasi mendukung peningkatan produktivitas serta pengayaan pengalaman dan pengetahuan karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Heri *et al*., (2024), dan memanfaatkan potensi karyawan secara optimal (Manurung *et al*., 2024). Karyawan yang melewati proses adaptasi menunjukkan peningkatan produktivitas, kemauan keluar dari zona nyaman, serta fleksibilitas dan komitmen terhadap pencapaian target kerja. Alaflaq *et al*., (2024) menjelaskan bahwa mutasi yang strategis dapat meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab terhadap tugas yang lebih kompleks, tercermin dalam peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi kerja (Kasmir, 2019).

Proses mutasi kerja yang bersifat mendadak dapat menimbulkan dampak negatif, meskipun tidak selalu bersifat langsung. Hal ini sejalan dengan temuan Handaya *et al*., (2023) yang menyebutkan bahwa mutasi yang tidak direncanakan dengan baik dapat menyebabkan peningkatan stres, penurunan kepuasan kerja, dan niat untuk keluar dari perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum mutasi bertujuan positif, pelaksanaannya tetap harus memperhatikan kesiapan psikologis karyawan agar tidak mengganggu kinerja, baik dari segi kualitas maupun produktivitas kerja.

Ketiadaan pelatihan atau pengarahan sebelum pelaksanaan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang membuat karyawan harus beradaptasi secara mandiri terhadap lingkungan dan tugas baru. Meskipun pelatihan teknis tersedia di beberapa unit, seperti Unit Jalan Rel dan Jembatan serta unit sejenis, pelatihan yang berkaitan langsung dengan proses mutasi tidak diberikan

secara formal. Hanya terdapat pembekalan informal yang tidak terstruktur, yang membuat pemahaman karyawan terhadap tugas baru sangat bergantung pada inisiatif pribadi. Padahal, menurut Fernando & Dissanayake (2019), mutasi seharusnya menjadi sarana pembelajaran lintas unit organisasi untuk membekali karyawan dalam menghadapi tanggung jawab ke depan. Ketika pembekalan resmi tidak tersedia, proses adaptasi menjadi tidak optimal dan berdampak pada performa kerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu (Kasmir 2019).

Asumsi awal mengenai dampak negatif mutasi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi tidak sepenuhnya terbukti. Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang, terdapat karyawan yang justru mengalami peningkatan kualitas hidup berkat penempatan kerja yang lebih dekat dengan domisili. Hal ini mendukung pandangan Insani *et al*., (2022) bahwa mutasi yang dilakukan secara lateral dapat meningkatkan efektivitas tanpa mengubah tanggung jawab utama. Pengurangan waktu tempuh menuju tempat kerja memberi ruang lebih untuk istirahat dan kebersamaan dengan keluarga, yang berdampak pada keseimbangan emosional dan produktivitas. Temuan ini juga berkorelasi dengan indikator kebutuhan dan tanggung jawab karyawan menurut Hasibuan (2019), serta kepuasan kerja dan motivasi menurut Helaudho *et al*., (2024). Mutasi yang mempertimbangkan kebutuhan personal karyawan berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja dan stabilitas psikologis, sebagaimana tercermin dalam indikator efektivitas dan komitmen kerja menurut Putri & GS (2024).

Temuan bahwa sebagian besar karyawan merasa mutasi sesuai harapan karena lokasi kerja yang lebih dekat dengan domisili menunjukkan bahwa motivasi

intrinsik dan kenyamanan personal dapat menjadi penyeimbang dari kelemahan komunikasi organisasi. Meskipun terdapat kesenjangan komunikasi terkait tujuan mutasi, kenyamanan karena kedekatan dengan keluarga memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja dan mengurangi stres emosional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Mutasi yang memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan komitmen kerja, yang kemudian tercermin dalam indikator kinerja seperti kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pelaksanaan tugas (Adha *et al*., 2019).

Mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang berkontribusi positif terhadap pengembangan keterampilan dan wawasan karyawan, selaras dengan pandangan Kaymaz (2019) yang menyatakan bahwa mutasi kerja dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi melalui berbagai pengalaman. Selain mencegah kebosanan karena rutinitas kerja yang monoton, mutasi juga mendorong pengembangan keterampilan manajerial dan adaptasi terhadap berbagai situasi kerja, seperti terlihat dari kasus karyawan yang diberi tanggung jawab tambahan saat atasan tidak hadir. Hal ini mendukung teori Alaflaq *et al*., (2024) yang menekankan bahwa karyawan yang menjalani mutasi memperoleh pengalaman berharga yang meningkatkan rasa percaya diri dan kapabilitas dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, mutasi tidak hanya berperan sebagai strategi penempatan tenaga kerja, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pemberdayaan karyawan melalui tantangan yang bersifat membangun.

Akhirnya, proses adaptasi pasca mutasi di lingkungan kerja berjalan secara positif ketika didukung oleh kejelasan peran, keterbukaan terhadap pembelajaran, serta lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini sesuai dengan pandangan Manurung *et al*., (2024) bahwa efektivitas mutasi bergantung pada kesesuaian antara potensi individu dan tuntutan posisi baru. Fernando & Dissanayake (2019) juga menekankan bahwa perpindahan kerja antar divisi dapat menjadi sarana pembelajaran organisasi dan memperluas wawasan kerja karyawan. Dalam konteks ini, dukungan dari rekan kerja serta kemauan individu untuk memahami alur kerja baru menjadi kunci utama keberhasilan adaptasi setelah mutasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang sebagian besar bersifat positif, terutama dalam hal peningkatan pengalaman kerja, pengembangan keterampilan, dan keseimbangan kehidupan pribadi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Husain (2022), Jasmine & Kania (2022), dan Ahmad *et al*., (2024), yang menunjukkan bahwa mutasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang berdampak positif terhadap dedikasi, kualitas pekerjaan, dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa mutasi yang dilakukan secara terencana dan sesuai kompetensi dapat memperkuat kinerja karyawan, sementara mutasi yang tidak memperhatikan faktor tersebut berisiko menurunkan kinerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Berdasarkan rumusan, landasan teori, serta hasil data selama proses penelitian, diperoleh sejumlah kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses Penerapan Mutasi Kerja

   Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa proses penerapan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang telah dilaksanakan secara sistematis dan strategis, mencakup berbagai jenis mutasi seperti rotasi, promosi, dan demosi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta kompetensi karyawan. Meskipun ditemukan beberapa kekurangan seperti pelaksanaan yang mendadak, tidak adanya pelatihan, dan belum adanya evaluasi khusus terhadap efektivitas mutasi, hal tersebut tidak secara langsung berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dimungkinkan karena adanya dukungan budaya kerja adaptif, nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang telah tertanam kuat, serta lingkungan kerja yang kondusif. Namun demikian, perbaikan terhadap kekurangan tersebut tetap disarankan agar proses mutasi ke depan dapat lebih optimal dalam

mendukung pengembangan kompetensi, kesiapan psikologis, dan profesionalisme sumber daya manusia.

2. Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa lokasi kerja yang lebih dekat dengan domisili karyawan berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Hal ini mendukung produktivitas dan motivasi karyawan. Meski terdapat kelemahan dalam komunikasi terkait tujuan mutasi, faktor kenyamanan pribadi dan motivasi intrinsik, seperti kedekatan dengan keluarga, berfungsi sebagai penyeimbang yang mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kinerja. Karyawan juga mendapatkan pengalaman dan keterampilan baru yang memperkaya kompetensi mereka. Namun demikian, mutasi yang dilakukan secara mendadak tanpa pelatihan atau pengarahan terlebih dahulu menimbulkan tantangan tersendiri, di mana karyawan harus beradaptasi secara mandiri terhadap lingkungan dan tanggung jawab baru, yang dalam beberapa kasus dapat memengaruhi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Dengan demikian, mutasi yang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kenyamanan individu dapat memperkuat kinerja karyawan tanpa menyebabkan gangguan signifikan pada kehidupan pribadi mereka.

6.2 Rekomendasi

Penulis menyarankan beberapa langkah berikut untuk meningkatkan

efektivitas strategi mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh sebagai berikut:

1. Disarankan agar perusahaan menerapkan sistem mutasi bersamaan dengan program pelatihan atau pembekalan, terutama untuk individu dengan riwayat kinerja di bawah standar. Mentoring, evaluasi berkala, dan *coaching* pasca-mutasi adalah contoh dukungan yang bersifat membangun karena mutasi seharusnya tidak dipandang sebagai bentuk hukuman, melainkan sebagai komponen dari strategi pengembangan karyawan. Komunikasi yang transparan juga dapat disertai agar karyawan dapat mempersiapkan diri dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.
2. Perusahaan disarankan untuk lebih mempertimbangkan aksesibilitas dan jarak kerja ketika menetapkan posisi, mengingat dampak positif yang dialami sebagian besar karyawan ketika tempat kerja mereka lebih dekat dengan rumah mereka. Mengurangi waktu tempuh akan mengurangi stress dan meningkatkan keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang dapat memengaruhi hasil penelitian, sehingga penulis menyadari perlunya melakukan perbaikan di antaranya, yaitu:

1. Penelitian ini mengalami keterbatasan dalam pelaksanaan wawancara karena jadwal narasumber yang padat serta dilakukan saat jam kerja. Hal ini berdampak pada efektivitas dan kedalaman informasi yang diperoleh.

Selain itu, proses pencarian referensi yang relevan dengan topik penelitian memakan waktu lebih banyak daripada seharusnya.

2. Karena menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini rentan terhadap pengaruh subjektivitas baik dari peneliti maupun informan. Interpretasi terhadap data dan kesimpulan yang diambil dapat dipengaruhi oleh pengalaman serta sudut pandang pribadi masing-masing pihak yang terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, H. Z., & Sik, M. S. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. CV. Syakir Media Press.

Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, *4*(1), 47–62.

Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *1*, 134–143.

Ahmad, I., Syaifuddin, Sofiyan, & Faris, S. (2024). The Role of Work Engagement in Mediating Job Rotation on Employee Performance at the Regional Secretariat of Bireuen Regency. *Digital Innovation : International Journal of Management*, *1*(4), 113–126. https://doi.org/10.61132/digitalinnovation

Alaflaq, S., Aloqab, A., & Al-Dakhli, A. (2024). The Influence of Job Rotation on Employee Performance in the Syrian Nour Foundation. *CARC Research in Social Sciences*, *3*(1), 49–55. https://doi.org/10.58329/criss.v3i1.94

Anjani, R., & Teviana, T. (2024). Pengaruh Mutasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bank Sumut Pusat Medan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *8*(2), 29375–29382.

Battini, D., Berti, N., Finco, S., Zennaro, I., & Das, A. (2022). Towards industry 5.0: A multi-objective job rotation model for an inclusive workforce. *International Journal of Production Economics*, *250*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108619

Chen, X. (2024). Exploring the factors that affect employee performance. *SHS Web of Conferences*, *181*, 01038. https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101038

Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.

Darmawan, M. I., & Pujiani, D. (2020). Pengaruh Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasional di Daop

6 Yogyakarta. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, *18*(4), 327–333.

Daulay, M. T. (2019). The Effect of Mutation, Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Plantation Companies in Medan. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, *2*(1), 11–21. www.aijbm.com

Eltahir, O. A. B. (2020). Impact of Job Rotation on Employees' Performance: Case study Omdurman Ahlia University Employees, Sudan. *GCNU Journal*, *2*, 285–300.

Faozan, A. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Home Center Indonesia Cabang QBIG BSD Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, *2*, 554–567. https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i8.2331

Fernando, A. G. N. K., & Dissanayake, D. M. R. S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*, *09*(05), 27–31. https://doi.org/10.31033/ijemr.9.5.5

Firdaus, M. Z., & Rizqi, M. A. (2024). Pengaruh Mutasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan PT. XYZ Kota Gresik. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, *3*(3), 127–142. https://doi.org/10.58192/populer.v3i3.2430

Handaya, S., Suyanto, Jayadi, & Indri, A. (2023). Analisis Mutasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. *Jurnal Manajemen*, *20*(2), 43. https://doi.org/10.25170/jm.v20i2.5155

Hasibuan, H. M. (2019). *Human Resource Management*. Earth of Letters.

Helaudho, B., Mukhtar, S., & Pahala, I. (2024). Optimizing Performance: The Role of Job Rotation in Employee Motivation and Satisfaction. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, *22*(1), 5532–5542. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00408

Heri, J., Alamsyah, A., & Nugraha, M. (2024). Evaluasi Mutasi Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Banyuasin. *Parlementer : Jurnal Studi Hukum Dan Administrasi Publik*, *1*(4), 18–31. https://doi.org/https://doi.org/10.62383/parlementer.v1i3.146

Huda, K. (2024). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Efikasi Diri, Tingkat Pendidikan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Maneksi*, *13*(3), 566–573.

Husain, A. (2022). Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, *15*(1), 1.

Idris, I., & Wahyudi, S. (2021). Job Rotation and Work Motivation: Will it Improve Employee Performance? *International Journal of Economics and Management Systems*, *18*, 1086–1098. https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18183

Insani, I., Saputra, J., & Warsono, H. (2022). The Factors that Influence Job Transfer and Its Impact on Organizational Performance: Mini-Review Approach. *Journal of Madani Society*, *1*(1), 34–58. https://doi.org/10.56225/ijassh.v1i1.127

Jasmine, S., & Kania, T. N. (2022). The Effects of Job Rotation Practices on Employee Performance: A Research on Junior Managers, Senior Operation and Operation Staff at The Defense Manufacturing Industry in Indonesia. *Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES)*, *5*(1), 27–45.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (5th ed.). PT RAJA GRAFINDO PERSADA.

Kaymaz, K. (2019). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, *1*(3), 69–85. www.berjournal.com

Mandayani, R. S., Jasman, J., & Riyanti. (2024). The Influence of Job Rotation and Work Teams on Employee Performance. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, *7*(4), 862.

Manurung, B. H., Erlina, RR., & Hayati, K. (2024). The Effect of Job Rotation on Employee Performance with Organizational Commitment and Work-Life Balance as Mediating Variables at PT. BPD Lampung. *International Journal*

of Social Science and Education Research Studies, *4*(09), 970–974. https://doi.org/10.55677/ijssers/V04I9Y2024-03

Marwanti, R. D., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Human Resource Management Through Rotation, Mutation and Motivation in Employee Job Satisfaction Sembung Batik Kulon Progo. *ICHES: International Conference on Humanity Education and Society*.

Medah, M. H., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *4*. https://doi.org/10.31933/jimt.v4i4

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook (Fourth)*. SAGE Publications.

Mon, M. D., & Siagian, C. (2024). Factors Affecting Employee Performance in Manufacturing Companies: Empirical Studies in Batam City. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, *8*(1), 32–44.

Najib, M. (2019). Peranan Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Alam Persada Ogan Ilir. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *15*(4), 60–74.

Perkasa, D. H., Harbiato, F., Al Faruq, M., Wuryandari, N. E. R., & Rostini, C. N. (2023). The Influence of Recruitment, Training, and Motivation Systems on Employee Performance Bank Mandiri Latumentten Branch West Jakarta. *KnE Social Sciences*, 89. https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13654

Putri, A. F., & GS, A. D. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya Divisi Produksi. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, *3*(2), 122–135.

Ravikumar, B., Mohan, K., & Ram, V. S. (2020). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Performance, Mediation Effect of Human Factor and Motivation. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, *4*, 24–29. https://doi.org/10.35940/ijmh.F0579.024620

Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training,

Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, *24*(193), 182–188. https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20

Syahputra, T. A. (2022). The Effect of Transfers and Position Promotions on Employee Performance, Study of PT Dazzle Yogyakarta Employees. *Proceeding of The International Conference of Economics and Business*, *1*(2), 920–3931.

Walliman, N. (2021). *Research methods: The basics*. Routledge.

Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, *5*(2), 198–211. https://afeksi.id/jurnal/index.php/afeksi/

Wildan, M. A. (2021). Employee Transfer, Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Management Research and Social Science (IJMRSS)*, *8*(3), 132–138. https://doi.org/10.30726/ijmrss/v8.i3.2021.83020

Yuliana, S. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, *6*.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan Magang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 2990/Ka.ProdiMnj/60/Prodi.Mnj/XII/2023
Perihal : Permohonan Izin Magang

Yogyakarta, 11 Desember 2023

Kepada Yth.

Manager SDM dan Umum

PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Jl. Thamrin No. 3 Kota Semarang

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi Pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan izin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut :

Nama	: Nurmalita Savitri
NIM	21311590
Alamat	: Demangan RT 02/03, Kudus, Jawa Tengah
Tempat/Tgl. Lahir	: Kudus, 4 Desember 2002
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Sarjana
Periode Magang	: 1 Februari 2024 - 30 Juni 2024

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Kaprodi Manajemen S1

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Abdur Rafik, S.E., M.Sc.
NIK : 133110105

Lampiran 2: Surat Penerimaan Magang

Nomor : KE.105/II/6/KA-2024 1 Februari 2024
Sifat : Terbatas
Lampiran : 1 (Satu) Berkas

Yth.
MUHAMMAD SUBKI
Manager Sumber Daya Manusia dan Umum PT KAI (persero)
di
Tempat

Perihal : Surat Pengantar Pelaksanaan Magang a.n Nurmalita Savitri Di Daop 4 Semarang

1. Menunjuk :
   a. Surat Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor KEP.M/KKE.105/VIII/1/KA2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Praktek Kerja Lapangan, Survey, Observasi, Penyebaran Kuisioner dan Penelitian di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero);
   b. Surat Kilat Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor um.202/iii/2/ka-2015 tanggal 05 Maret 2015 tentang tertib pengaturan pelaksanaan praktek kerja lapangan dan studi banding;
   c. Surat dari Universitas Islam Indonesia Nomor: 2990/Ka.ProdiMnj/60/Prodi.Mnj/XII/2023 Tanggal 11 Desember 2023 Perihal Permohonan untuk ijin Magang.
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, bersama ini kami hadapkan mahasiswa/i dari Universitas Islam Indonesia untuk melaksanakan magang dengan daftar nama sebagai berikut:

NO	NAMA	NIM	PENDIDIKAN	UNIT TUJUAN	WAKTU PELAKSANAAN
1	Nurmalita Savitri	21311590	Manajemen	Unit SDMU	1 Februari 2024 s.d 30 Juni 2024

Catatan:

Setelah pelaksanaan tugas selesai, mahasiswa/i diwajibkan mengirim laporan hasil kegiatan ke kantor Pusdiklat PT KAI (Persero) berupa makalah dan dikirimkan melalui email ke 73611@kai.id dengan tembusan 71913@kai.id atau dapat dikirim langsung ke alamat Jl. Laswi No.23 Kel Kacapiring Kec. Batununggal Kota Bandung, Kode Pos: 40271.

Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, surat ini telah ditandatangani secara elektronik sehingga tidak diperlukan tanda tangan dan stempel basah.

www.kai.id

Lampiran 3: Hasil Wawancara Analisis Dampak Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

1.	**Informan 1**	
	Jabatan : *Team Leader* Unit SDM	
	Peneliti :	Bagaimana kebijakan mutasi kerja yang diterapkan di sini?
	Narasumber :	Di PT KAI, mutasi merupakan salah satu bagian dari pengembangan karier, terutama bagi para pejabat. Faktor penyebab mutasi beragam, begitu juga dengan manfaatnya. Untuk pejabat, masa jabatan maksimal adalah tiga tahun guna menghindari benturan kepentingan. Benturan kepentingan dalam hal ini terjadi ketika seorang pejabat terlalu lama berada dalam suatu posisi, sehingga dapat menjadi terlalu mengakar di lingkungan tersebut dan berpotensi tidak lagi menjalankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dengan baik. Di PT KAI, terdapat tiga jenis mutasi, yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Rotasi adalah perpindahan dalam tingkat jabatan yang sama, sedangkan promosi merupakan kenaikan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi. Sementara itu, demosi adalah penurunan jabatan ke tingkat yang lebih rendah, yang dapat disebabkan

		oleh berbagai faktor, seperti hukuman disiplin atau pengajuan APS (Atas Permintaan Sendiri).
	Peneliti :	Apa saja faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan karyawan yang akan dimutasi?
	Narasumber :	Rotasi dilakukan sebagai bentuk penyegaran (*refreshing*) agar karyawan tidak terus-menerus menjalankan tugas yang sama, yang dapat menyebabkan kejenuhan. Penyegaran ini bisa dilakukan melalui perpindahan ke tempat baru atau perubahan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Sementara itu, promosi diberikan kepada karyawan yang dinilai memiliki kinerja baik sehingga layak untuk naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan demosi dapat terjadi karena dua faktor utama, yaitu sebagai sanksi atas pelanggaran disiplin atau karena kinerja yang dianggap kurang memenuhi standar.
	Peneliti :	Bagaimana prosedur pengambilan keputusan mutasi di PT KAI?
	Narasumber :	Hal tersebut lebih bergantung pada kebijakan masing-masing unit. Dari sisi SDM, kami hanya bertugas untuk memproses mutasi yang diajukan. Jika ada permintaan mutasi dari suatu unit, kami hanya memastikan apakah aturan mutasinya sudah sesuai atau belum. Seperti yang

		saya sampaikan sebelumnya, untuk promosi, terdapat ketentuan bahwa seorang karyawan harus minimal menjabat selama dua tahun. Misalnya, jika seorang staf ingin naik menjadi *supervisor*, ia harus terlebih dahulu bekerja sebagai staf selama dua tahun sebelum dapat dipromosikan. Kami lebih berfokus pada kesesuaian aturan. Jika aturan sudah terpenuhi, maka proses mutasi dapat dilanjutkan.
	Peneliti :	Apa saja tahapan dalam proses mutasi karyawan disini?
	Narasumber :	Permintaan mutasi diajukan dalam bentuk surat dinas dari unit terkait kepada Manajer SDM, atau dapat langsung diajukan melalui Elektronik Rencana Mutasi (ERM) oleh unit yang bersangkutan. Setelah itu, kami di SDM hanya perlu melakukan persetujuan (*approval*) berdasarkan ketentuan yang berlaku. Terkait kewenangan, ada yang menjadi kewenangan daerah dan ada yang menjadi kewenangan pusat. SDM di tingkat daerah hanya memproses mutasi yang berada dalam kewenangan daerah. Sementara itu, untuk mutasi yang berada dalam kewenangan pusat, seperti promosi ke tingkat *Assistant Manager* ke atas, permintaan tersebut tidak lagi diajukan melalui SDM daerah, melainkan langsung diproses oleh SDM pusat.

	Peneliti :	Bagaimana anda menilai efektivitas kebijakan mutasi di perusahaan ini terhadap kinerja karyawan yang dimutasi?
	Narasumber :	Mutasi kerja dinilai efektif dalam meningkatkan kualitas kerja. Dengan adanya mutasi atau rotasi, kebiasaan kerja yang sudah terbentuk dapat dikurangi, sehingga karyawan lebih terdorong untuk bekerja sesuai dengan aturan, bukan hanya berdasarkan kebiasaan. Selain itu, mutasi juga berfungsi sebagai bentuk penyegaran (*refreshing*) yang dapat mengurangi risiko kesalahan dalam pekerjaan. Perpindahan posisi melalui mutasi ini juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
	Peneliti :	Dari pengalaman anda, apakah karyawan yang dimutasi umumnya dapat menyesuaikan diri dengan cepat? Mengapa?
	Narasumber :	Hal tersebut lebih bersifat individual. Namun, ketika aturan mutasi sudah dipahami dengan baik, mutasi bukan lagi sesuatu yang dianggap tabu. Di PT KAI, proses mutasi berlangsung dengan cepat. Bahkan, dalam satu tahun saja, mutasi bisa dilakukan sebagai bentuk penyegaran (*refreshing*). Selain itu, untuk level pejabat, masa jabatan maksimal adalah tiga tahun. Salah

		satu poin utama yang diterapkan adalah nilai AKHLAK, khususnya aspek adaptif, yang menekankan bahwa setiap karyawan harus siap ditempatkan di mana saja dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru.
	Peneliti :	Apa tantangan utama dalam proses mutasi, baik bagi karyawan maupun bagi unit kerja?
	Narasumber :	Tidak ada, karena mutasi di KAI sudah menjadi hal yang lumrah, sehingga bukan sesuatu yang ditakutkan. Jika mutasi dilakukan di lintas, karyawan juga tidak akan lama berada di posisi tersebut dan sudah mengetahuinya sejak awal. Setiap karyawan pasti sudah mempersiapkan diri dan telah menandatangani kontrak yang menyatakan kesediaan untuk ditempatkan di mana saja. Oleh karena itu, *mindset* seluruh pegawai sudah terbentuk untuk selalu siap menghadapi mutasi.
	Peneliti :	Apakah ada penilaian kinerja setelah karyawan dimutasi?
	Narasumber :	Kinerja itu diketahui langsung oleh atasan masing-masing karena sistem peninjauan kinerja di KAI bersifat berjenjang. Evaluasi pertama dilakukan oleh atasan langsung, kemudian diteruskan ke jenjang atasan berikutnya, hingga tahap akhir di bagian SDM. Setelah

		mutasi, tidak ada penilaian khusus terkait mutasi itu sendiri, tetapi tetap ada evaluasi kinerja rutin. Penilaian ini dilakukan secara berkala, misalnya setiap enam bulan, per semester, atau tahunan. Data hasil penilaian ini juga tersimpan di pusat, bukan di unit kerja masing-masing. Penilaian kinerja bergantung pada jabatan, bukan individu semata. Misalnya, jika seseorang menjabat sebagai *supervisor*, maka kinerjanya akan dinilai berdasarkan tanggung jawab dan target yang harus dicapai dalam posisinya. Jika target tercapai, maka kinerjanya dianggap baik, sedangkan jika tidak tercapai, perlu ada evaluasi lebih lanjut. Semua pekerja di KAI, mulai dari staf hingga atasan, memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing sebagai tolok ukur pencapaian kerja mereka.
	Peneliti :	Bagaimana proses pemberitahuan dan persiapan sebelum mutasi dilakukan?
	Narasumber :	Dari sisi perusahaan, pemberitahuan mutasi bersifat rahasia, jadi karyawan baru mengetahui setelah ada pengumuman resmi. Pemberitahuan dilakukan melalui *Rail Document System* (RDS), dan tidak ada proses diskusi sebelumnya seperti 'Kamu mau nggak dimutasi ke sini?'. Persiapan juga tidak ada, sehingga karyawan

		harus siap untuk melaksanakan mutasi. Maksimal dalam 3 hari setelah surat pemberitahuan terbit, karyawan sudah harus melapor ke tempat atau kedudukan baru. Jika belum siap untuk langsung berdinas, diberikan kesempatan hingga 14 hari untuk persiapan, tetapi tetap harus melapor dalam waktu 3 hari setelah surat diterbitkan.
	Peneliti :	Menurut anda, apa yang bisa diperbaiki dalam sistem mutasi agar lebih efektif dan menguntungkan bagi karyawan serta perusahaan?
	Narasumber :	Kalau itu lebih kepada aspek pribadi, bukan dari sisi SDM. Dari sisi pribadi, mutasi di KAI memang tergolong cepat, namun untuk level jabatan atasan, salah satu pertimbangannya adalah untuk menghindari benturan kepentingan, sehingga mutasi dilakukan lebih cepat. Namun, bagi karyawan yang mendekati masa pensiun, sebaiknya mutasi mempertimbangkan kedekatan dengan tempat tinggalnya.
2.	**Informan 2**	
	Jabatan : Staf Unit Umum	
	Peneliti :	Bagaimana pendapat anda tentang kebijakan mutasi setelah bekerja di posisi baru lebih dari 2 tahun?
	Narasumber :	Jika dilihat dari tujuannya, kebijakan mutasi sebenarnya

		bertujuan untuk menyegarkan kembali (*refresh*) para pegawai KAI agar tidak mengalami kejenuhan di lingkungan kerja yang sama. Mutasi juga berfungsi sebagai proses *refreshing* sekaligus pengenalan terhadap budaya di lingkungan kerja yang baru. Sebenarnya, kebijakan ini baik, namun terkadang ada beberapa pegawai yang kurang siap menghadapinya dan lebih memilih untuk tetap dekat dengan lingkungan keluarga.
	Peneliti :	Menurut anda, apakah mutasi ini memberikan dampak positif atau negatif terhadap karir anda? Mengapa?
	Narasumber :	Untuk diri sendiri, menurut saya mutasi memiliki dampak positif. Keuntungannya antara lain dapat mengenal instansi, kelompok, atau tim di berbagai daerah, serta memahami lingkungan kerja di luar Daop, khususnya Daop 4. Selain itu, mutasi juga menjadi bekal untuk masa depan, karena memungkinkan seseorang memperoleh banyak ilmu dari berbagai budaya kerja.
	Peneliti :	Bagaimana perubahan produktivitas dan kinerja anda setelah waktu yang cukup lama di posisi baru?
	Narasumber :	Sejak dulu, saya selalu berusaha untuk tetap konsisten dan stabil dalam kinerja yang baik, serta terus berupaya

		memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Sebelumnya, saya bekerja di Unit SDM Daop 1 Jakarta, kemudian pindah ke Daop 4 Semarang di Unit Umum. Meskipun tugasnya berbeda dan cukup banyak, saya tetap berusaha untuk memberikan performa yang terbaik.
	Peneliti :	Apakah anda merasa memiliki kesempatan untuk berkembang di posisi saat ini dibandingkan sebelum mutasi?
	Narasumber :	Tentu saja, mutasi memberikan manfaat karena mencegah pekerjaan menjadi monoton dalam satu unit atau subunit kerja. Dengan demikian, kita dapat memahami bagaimana subunit lain bekerja, serta memperoleh wawasan yang lebih luas. Selain itu, hal ini juga membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.
	Peneliti :	Bagaimana hubungan kerja dan lingkungan sosial di tempat baru dibandingkan sebelumnya?
	Narasumber :	Keduanya memiliki perbedaan. Jika sebelumnya lebih terfokus pada administrasi, maka saat ini saya harus lebih *aware* karena berhadapan dengan berbagai jenis pejabat. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan dalam menempatkan diri serta melayani dengan baik. Meskipun keduanya berbeda, saya tetap berusaha untuk

		menikmati, menyesuaikan diri, dan beradaptasi secepat mungkin.
	Peneliti :	Apakah mutasi ini berdampak pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi anda?
	Narasumber :	Karena sebelumnya saya bertugas di Jakarta, di mana belum tentu bisa pulang, saya sudah terbiasa dengan jadwal yang tidak menentu. Misalnya, saat bertugas di bagian protokoler, jadwal kerja bergantung pada tamu dinas dan para direksi yang datang, sehingga tidak memiliki waktu yang tetap. Oleh karena itu, ketika dipindahkan ke sini, saya merasa tidak terlalu berbeda atau bahkan lebih ringan karena lokasi lebih dekat dengan rumah. Meskipun jadwal masih tidak menentu, karena sudah terbiasa, saya tetap bisa menikmatinya.
	Peneliti :	Jika dibandingkan dengan awal mutasi, apakah anda sekarang lebih nyaman dan puas dengan posisi baru anda?
	Narasumber :	Untuk proses adaptasi, saya berusaha untuk mengenal lingkungan kerja dengan lebih baik dan tetap terbuka terhadap hal-hal baru. Saya juga terus belajar dan mudah menerima masukan dari senior maupun atasan. Intinya, saya tidak menutup diri dan selalu terbuka untuk menerima ilmu serta mempelajari hal-hal baru.

		Dari segi komunikasi, semuanya berjalan dengan baik. Jika dibandingkan, budaya kerja di Semarang terasa lebih terbuka dibandingkan dengan Jakarta, sehingga interaksi dengan orang-orang di sini menjadi lebih mudah. Hal ini membuat proses adaptasi lebih lancar, dan sekarang saya sudah merasa nyaman.
	Peneliti :	Bagaimana proses pemberitahuan dan persiapan sebelum mutasi dilakukan?
	Narasumber :	Tidak ada persiapan khusus dari perusahaan, persiapan dilakukan secara mandiri oleh karyawan. Karyawan diberikan waktu 14 hari untuk menyiapkan barang atau lokasi yang dituju. Pemberitahuan mutasi hanya dilakukan melalui RDS atau nota dinas mutasi internal dari Direktorat/SDM kantor pusat. Setelah surat mutasi keluar, karyawan harus siap ditempatkan di lokasi baru, terlepas dari siap atau tidaknya. Dalam beberapa kasus, ada mutasi yang dilakukan tanpa pemberitahuan sebelumnya, ada juga yang diketahui melalui *sounding* dari rekan kerja sebelum surat resmi keluar. Namun, ada juga situasi di mana mutasi terjadi tanpa ada informasi sebelumnya sama sekali.
	Peneliti :	Apakah anda memiliki saran untuk meningkatkan kebijakan mutasi di PT KAI agar lebih baik?

	Narasumber :	Ada beberapa saran terkait mutasi, salah satunya adalah agar proses mutasi lebih selektif dalam memilih pegawai atau memberikan kesempatan bagi mereka yang memiliki keterampilan untuk menjadi pemimpin. Fokusnya adalah memberikan solusi dan ruang bagi pegawai yang memiliki keterampilan yang baik, sehingga mereka dapat diberikan kuota atau kesempatan lebih besar untuk mengembangkan diri.
3.	**Informan 3**	
	Jabatan : Staf Unit Dokumen	
	Peneliti :	Bagaimana pengalaman anda saat menjalani proses mutasi di PT KAI?
	Narasumber :	Saya merasa *excited* karena bisa lebih dekat dengan keluarga. Selain itu, dengan adanya mutasi ini, saya jadi punya kesempatan untuk menjalin hubungan yang lebih erat dan menikmati lebih banyak waktu bersama mereka. Rasanya lebih nyaman karena ada *support system* yang lebih kuat, jadi bisa lebih semangat dalam bekerja juga.
	Peneliti :	Bagaimana proses pemberitahuan dan persiapan sebelum mutasi dilakukan?
	Narasumber :	Saat itu, pemberitahuan mutasi saya disampaikan melalui warta dinas perusahaan. Informasi tersebut

		diberikan secara resmi sebagai bagian dari prosedur mutasi karyawan. Saya mengetahui keputusan ini setelah menerima surat resmi yang berisi detail mengenai lokasi dan waktu efektif mutasi. Namun, tidak ada komunikasi langsung sebelumnya. Dari segi persiapan, tidak ada arahan atau pelatihan khusus sebelum mutasi, sehingga saya harus beradaptasi sendiri dengan lingkungan dan tugas baru.
	Peneliti :	Apakah ada kendala yang anda hadapi dalam beradaptasi dengan posisi atau lingkungan kerja baru?
	Narasumber :	Tidak, karena tugas dan fungsi (tupoksi) sudah jelas. Saya hanya perlu menyesuaikan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan serta tugas-tugas lainnya yang berkaitan. Selain itu, dukungan dari rekan kerja juga membantu proses adaptasi, sehingga saya bisa lebih cepat memahami alur kerja di lingkungan baru. Meskipun ada sedikit penyesuaian pada awalnya, seperti memahami budaya kerja dan ritme operasional, namun secara keseluruhan tidak ada kendala yang berarti.
	Peneliti :	Bagaimana dukungan dari perusahaan dalam membantu anda menyesuaikan diri?
	Narasumber :	Lingkungan baru sangat suportif dan membantu saya

		dalam menyesuaikan diri. Rekan kerja banyak memberikan bimbingan serta mengajarkan pekerjaan-pekerjaan baru yang sebelumnya tidak ada di posisi lama. Dengan adanya dukungan ini, saya bisa lebih cepat memahami tugas serta beradaptasi dengan sistem kerja yang berbeda. Selain itu, komunikasi yang baik antar tim juga membantu saya merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam menjalankan tugas baru.
	Peneliti :	Apakah mutasi ini sesuai dengan harapan atau rencana karir anda?
	Narasumber :	Ya, mutasi ini sesuai dengan harapan saya karena saya memang ingin bekerja di wilayah yang lebih dekat dengan domisili dan keluarga. Dengan lokasi kerja yang lebih dekat, saya bisa lebih nyaman dalam menjalankan tugas tanpa harus menghadapi tantangan perjalanan jauh. Selain itu, adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat saya lebih termotivasi dalam bekerja.
	Peneliti :	Bagaimana perubahan dalam beban kerja dan tanggung jawab setelah mutasi?
	Narasumber :	Beban kerja dan tanggung jawab bertambah setelah mutasi, karena tugas dan fungsi (tupoksi) yang saya jalankan juga semakin luas serta berbeda dibandingkan

		dengan posisi sebelumnya. Saya harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru, memahami tugas tambahan, serta menjalankan tanggung jawab yang lebih kompleks.
	Peneliti :	Apakah mutasi ini berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja anda?
	Narasumber :	Ya, balik lagi ke awal karena dekat dengan keluarga membuat saya aman dan nyaman, sehingga bisa fokus dalam bekerja. Dengan kondisi ini, saya merasa lebih termotivasi karena tidak perlu khawatir dengan jarak atau perjalanan jauh. Selain itu, dukungan dari lingkungan sekitar juga membantu meningkatkan semangat kerja saya.
	Peneliti :	Apakah ada evaluasi kinerja setelah anda dimutasi? Jika ya, bagaimana hasilnya?
	Narasumber :	Ya, ada evaluasi kinerja setelah mutasi, dan hasilnya menunjukkan peningkatan. Saya bisa lebih fokus dalam bekerja karena lingkungan yang lebih nyaman dan mendukung. Hal ini membuat saya lebih produktif dalam menjalankan tugas sehari-hari.
4.	**Informan 4**	
	Jabatan : Staf Unit SDM	
	Peneliti :	Bagaimana pendapat anda tentang kebijakan mutasi

		setelah bekerja di posisi baru lebih dari 2 tahun?
	Narasumber :	Secara pribadi, kebijakan mutasi itu sebenarnya tidak masalah selama orang yang dimutasi sudah siap. Yang membuat seseorang merasa tidak nyaman dalam lingkungan baru biasanya karena kurangnya persiapan. Jika seseorang tahu lebih awal akan dimutasi ke mana, setidaknya ia bisa mempersiapkan diri. Namun, kadang ada situasi di mana seseorang tidak tahu akan dipindahkan ke mana, dan hal itu yang bisa menjadi kendala.
	Peneliti :	Bagaimana perubahan produktivitas dan kinerja anda setelah waktu yang cukup lama di posisi baru?
	Narasumber :	Ya, pastinya ada perubahan. Jadi begini, setelah cukup lama di posisi baru, saya merasa mutasi itu sebenarnya memiliki tujuan yang baik, yaitu agar pegawai tidak terlalu lama berada di zona nyaman. Kalau terlalu lama di satu tempat, wawasan dan keterampilan yang dikuasai ya hanya itu-itu saja. Tapi setelah pindah ke posisi baru, saya jadi harus beradaptasi dan belajar banyak hal baru. Di awal, tentu ada tantangan, tapi seiring waktu, saya merasa kompetensi saya bertambah. Saya lebih memahami sistem kerja di tempat baru, cara menghadapi rekan kerja yang berbeda, dan secara tidak

		langsung, hal ini meningkatkan produktivitas saya. Kalau terlalu lama di satu tempat tanpa mutasi, mungkin saya akan merasa sudah paling paham dan enggan belajar hal baru. Apalagi kalau ada atasan yang lebih muda, bisa jadi muncul perasaan meremehkan. Tapi dengan adanya mutasi, saya jadi lebih terbuka, fleksibel, dan memahami bahwa KAI ini cakupannya luas, tidak hanya sebatas tempat saya bekerja sebelumnya. Jadi, mutasi ini sebenarnya membuat saya berkembang lebih jauh.
	Peneliti :	Menurut anda, apakah mutasi ini memberikan dampak positif atau negatif terhadap karir anda? Mengapa?
	Narasumber :	Sampai sekarang ini, saya merasa positif, terutama karena lokasi kerja dekat dengan rumah. Dalam bekerja, yang paling penting adalah merasa nyaman dulu. Ketika seseorang sudah merasa nyaman, biasanya masalah gaji yang cukup saja sudah dianggap bagus. Misalnya, jika seseorang bekerja dengan gaji tinggi tetapi harus berada di tengah laut dan jarang ke darat, pasti rasanya tidak nyaman. Jadi, yang utama dalam bekerja itu adalah kenyamanan.
	Peneliti :	Apakah anda merasa memiliki kesempatan untuk berkembang di posisi saat ini dibandingkan

		sebelumnya?
	Narasumber :	Ya, pasti memiliki kesempatan. Perkembangan individu itu sebenarnya tergantung pada dirinya sendiri, terutama dari cara berpikirnya. Misalnya, ada orang yang sudah merasa nyaman di satu posisi dan tidak mau mengerjakan hal lain. Jika seperti itu, artinya dia tidak berkembang. Dulu, saya masih tergolong baru di posisi ini. Tapi setelah pindah ke sini, pernah ada situasi di mana *team leader* tiba-tiba cuti, dan saya diminta mengerjakan tugasnya. Hal itu terjadi karena sejak awal saya sudah mengenal asisten manajer di tempat baru ini, sehingga saya dipercayakan tugas tersebut. Selain itu, setelah beberapa orang dipindahkan, *jobdesk* mereka malah dialihkan ke saya, sehingga tanggung jawab saya bertambah. Tapi saya tidak masalah, selama masih mampu mengerjakannya, saya akan selesaikan. Namun, jika sudah di luar kapasitas saya, tentu tugas-tugas tersebut harus dibagi dengan yang lain.
	Peneliti :	Bagaimana hubungan kerja dan lingkungan sosial di tempat baru dibandingkan sebelumnya?
	Narasumber :	Kalau dibandingkan dengan tempat kerja saya yang dulu, perbedaannya cukup banyak. Di unit saya yang sebelumnya, sebagian besar pegawainya laki-laki, dan

		mayoritas perantau. Hal itu membuat mereka lebih solid dalam bekerja. Sedangkan di tempat saya yang sekarang, rata-rata pegawainya adalah orang lokal. Akibatnya, pola kerja mereka berbeda. Kadang ada yang datang siang, pulang lebih cepat, atau lebih fleksibel dalam hal waktu kerja. Selain itu, di tempat kerja yang lama, bukan hanya soal pekerjaan saja yang lebih kompak. Bahkan setelah jam kerja pun, ada kebiasaan untuk merencanakan kegiatan bersama, seperti makan atau pergi ke suatu tempat. Jadi, kebersamaan lebih terasa. Sedangkan di sini, terutama dengan rekan kerja perempuan, sering kali ada berbagai pertimbangan dan kendala, sehingga koordinasi terasa lebih sulit. Ditambah lagi, karena banyak pegawai di sini sudah berkeluarga, mereka memiliki tanggung jawab lain di rumah. Kadang ada kendala seperti rencana berangkat pagi untuk suatu acara, tapi tiba-tiba tidak bisa karena anaknya sakit, atau baru bisa datang siang. Saat saya masih bekerja di pusat, hal seperti ini hampir tidak pernah terjadi karena mayoritas pegawai laki-laki dan jauh dari rumah, sehingga profesionalismenya lebih terasa.
	Peneliti :	Apakah mutasi ini berdampak pada keseimbangan kerja

		dan kehidupan pribadi anda?
	Narasumber :	Ya, mutasi ini cukup berdampak pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi saya. Dulu, ketika masih di Bandung, perjalanan dari Bandung ke Pekalongan memakan waktu sekitar 6 jam. Saya biasanya naik kereta malam dan baru sampai rumah subuh, lalu minggu malam sudah harus kembali lagi ke Bandung. Waktu perjalanan yang lama itu cukup melelahkan dan mengurangi waktu istirahat serta kebersamaan dengan keluarga. Sekarang, dengan mutasi ini, perjalanan pulang hanya sekitar satu jam. Saya bisa pulang sore dan masih punya cukup waktu untuk beristirahat atau melakukan hal lain di rumah. Yang tadinya di perjalanan saya bisa tertidur berulang kali tapi belum sampai, sekarang cukup melamun sebentar, sudah tiba. Dari segi keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, kondisi sekarang jauh lebih nyaman dan lebih baik.
	Peneliti :	Jika dibandingkan dengan awal mutasi, apakah anda sekarang lebih nyaman dan puas dengan posisi baru anda?
	Narasumber :	Ya, jika dibandingkan dengan awal mutasi, sekarang saya merasa lebih nyaman dan terbiasa. Kendala itu hal

		yang wajar selama kita masih hidup, karena hidup ini pada dasarnya tentang menyelesaikan masalah. Saat satu masalah selesai, pasti akan ada tantangan baru. Di awal mutasi, tentu ada beberapa kendala seperti yang sudah saya ceritakan sebelumnya, tapi seiring waktu saya belajar untuk menerima dan beradaptasi.
	Peneliti :	Bagaimana dukungan dari perusahaan dalam proses mutasi?
	Narasumber :	Dukungan tentu saja ada. Bentuk dukungannya, misalnya, jika seseorang dimutasi ke wilayah yang berbeda bukan dalam satu wilayah kerja maka akan ada tunjangan mutasi. Tunjangan ini disesuaikan dengan *grade* pekerja yang bersangkutan. Selain itu, sekarang ada fleksibilitas tergantung pada komunikasi kita dengan atasan. Misalnya, jika ada kebutuhan untuk pindah ke wilayah tertentu, kita bisa berkoordinasi dengan atasan untuk meminta rekomendasi dan mencari tahu apakah di wilayah tersebut tersedia posisi yang cocok. Hal ini memungkinkan proses mutasi menjadi lebih terarah dan sesuai kebutuhan. Mutasi juga bisa dilakukan atas permintaan sendiri. Kalau tidak salah, syaratnya adalah masa kerja minimal 10 tahun. Meskipun biasanya dia akan turun ke kategori staf

		terlebih dahulu, ada kesempatan untuk naik kembali ke posisi sebelumnya. Alasan permintaan mutasi biasanya karena faktor keluarga, kesehatan, atau kebutuhan mendesak lainnya, terutama agar lebih dekat dengan domisili.
	Peneliti :	Apakah anda memiliki saran untuk meningkatkan kebijakan mutasi di PT KAI agar lebih baik?
	Narasumber :	Sebetulnya, ketika seseorang bergabung di KAI, mereka pasti menandatangani surat pernyataan bahwa mereka bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja perusahaan. Namun, pada kenyataannya, kebanyakan orang tentu tetap ingin ditempatkan dekat dengan rumah. Hampir tidak ada yang benar-benar ingin ditempatkan jauh dari domisili mereka. Saran saya untuk kebijakan mutasi, sebaiknya memang mempertimbangkan kedekatan dengan domisili, karena ada banyak manfaatnya. Misalnya, dalam bisnis jasa seperti ini yang beroperasi 24 jam, sering terjadi insiden mendadak, termasuk pada hari libur. Jika pegawai ditempatkan dekat dengan rumah, meskipun sedang tidak bertugas, mereka bisa dengan cepat menuju kantor dan dalam status siaga. Berbeda dengan pegawai yang ditempatkan jauh dari domisilinya, misalnya seseorang

		yang pulang ke Jawa Timur, ketika ada keadaan darurat mereka tidak bisa segera datang. Meskipun mutasi ke daerah yang lebih jauh bisa menjadi semacam '*refreshing*' atau pengalaman baru, namun dari segi efektivitas kerja, mutasi yang lebih dekat dengan domisili cenderung lebih menguntungkan, terutama untuk posisi di daerah. Berbeda dengan di pusat, di mana sistem kerja lebih mengikuti aturan yang sudah ditetapkan secara ketat.