

**EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION, CASE STUDY :
PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE**

FINAL INTERNSHIP REPORT



Compiled by

Maritza Amalia Puteri Hadi

Student Number: 20311550

**MANAGEMENT DEPARTEMENT
INTERNATIONAL UNDEGRADUATE PROGRAM
FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS
ISLAMIC UNIVERSITY OF INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

**EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION, CASE STUDY :
PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE**

FINAL INTERNSHIP REPORT

Prepared and submitted to fulfil the requirements of the final examination in order
to obtain the degree of Bachelor's Degree in Management Study Program,
Faculty of Business and Economics, Islamic University of Indonesia.

By

Maritza Amalia Puteri Hadi

NIM.20311550

MANAGEMENT STUDY PROGRAM

INTERNATIONAL UNDEGRADUATE PROGRAM

FACULTY BUSINESS AND ECONOMICS

ISLAMIC UNIVERSITY OF INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION

CASE STUDY : PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE

Compiled by

Name : Maritza Amalia Puteri Hadi
Student Number : 20311550
Major : Management
Field of Concentration : Human Resource Management

Approved By:

Content Advisor,



Muhammad Saddam Sofyandi, S.E., M.B.A

December 6, 2025

Language Advisor,



Ruli Hapsari, S.Pd., MA

December 22, 2025

EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION

CASE STUDY : PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE

A BACHELOR DEGREE THESIS

By:

Maritza Amalia Puteri Hadi

Student Number: 20311550

Defended before the Board of Examiners

On January 22, 2026 and Declared Acceptable

Board of Examiners

Examiner I,

Muhammad Saddam Sofyandi, S.E., M.B.A.

January 22, 2026

Examiner II,

Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

January 22, 2026

PLAGIARISM FREE STATEMENT

The undersigned hereby :

Name : Maritza Amalia Puteri Hadi

Student Number : 20311550

Faculty : Business and Economics

Major : Management

Field of concentration : Human Resource Management

I hereby declare that in the writing of this internship final project report there are no works that have been submitted by other people to obtain a degree in a university, and to the best of my knowledge there are also no works or opinions that have been written or published by other people, except as written in this manuscript and mentioned in the reference. If in the future it is proven that this statement is not true, I am willing to accept any punishment or sanctions in accordance with applicable regulations.

Jakarta, 22 December 2025

Honourably,

Author



Maritza Amalia Puteri Hadi

NIM.20311550

LEGALIZATION PAGE

EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION

CASE STUDY : PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE

FINAL INTERNSHIP REPORT

Compiled by

Name : Maritza Amalia Puteri Hadi
Student Number : 20311550
Major : Management
Field of Concentration : Human Resource Management

Yogyakarta, December 6 2025

Approved and authorised by :



Muhammad Saddam Sofyandi, S.E., M.B.A.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION, CASE STUDY : PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO) HEAD OFFICE**

Disusun oleh : Maritza Amalia Puteri Hadi

Nomor Mahasiswa : 20311550

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 19 Januari 2026

Pembimbing TA	: Muhammad Saddam Sofyandi, S.E., M.B.A.
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.

ACKNOWLEDGEMENT

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil alamin wa sholatu wassalamu ala asrofil anbiya wal mursalin wa ala alihi washakhbihi ajmain ama badu.

First of all, let us express our praise and gratitude to the presence of Allah SWT. Who has given His favours, grace, taufik, and gifts, so that with His permission and will the author can complete the preparation of this Final Project Report with enthusiasm so that it runs with what the author expects. The author sincerely hopes that this paper can add knowledge and experience for readers. The preparation of this Final Project is one of the requirements to obtain a strata -1 (S1) undergraduate degree in the Management study programme, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia with the title : **“EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION, CASE STUDY : PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE”**

In preparing this internship report, of course, it cannot be separated from the direction and guidance of various parties. So the author expresses her respect and gratitude to all those who have helped. On this occasion, the author would like to thank the parties involved including:

1. Allah SWT who has provided ease in carrying out the process of conducting my final research project.
2. Prof. Fathul Wahid, S.T., M. Sc., Ph.D. as a Rector of the Universitas Islam Indonesia
3. Mr Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. As the Dean of the Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia.
4. Mr. Abdur Rafik, S.E., M.,Sc., as the Head of Management Undergraduate

Study Program.

5. Mrs. Katiya Nahda, S.E., M.,Sc as the Secretary of International Undergraduate in Management Study Program, who has helped the author greatly with all aspects of the final project process.
6. Mr Muhammad Saddam Sofyandi, S.E., M.B.A. as a Supervisor who has devoted a great deal of time, energy, motivation, support, guidance, mentoring, and input to the author's final project research process. This has enabled the author to successfully complete their final project research.
7. Mrs. Ruli Hapsari, S.Pd., MA as Language Advisor who has spent time and energy on the writing aspect of the author's work, which is an important part of writing the final project.
8. Mr and Mrs Lecturers and all Staff of the Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia, for the knowledge and services that have been provided to the author during the lecture period.
9. Both of the author's parents, the late Alm. Mr Satrianto Hadi and Mrs Siti Mariyati, as well as the author's father Puji Hermianto, who always provide support, prayers, love, and advice in all conditions.
10. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office which has provided the opportunity for the author to carry out internships and research.
11. Leaders as well as employees of the Personnel Administration Work Unit of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office, thank you for your cooperation, assistance and hospitality during the author's internship and research activities.
12. To Tunas, Fandi, Naufal Ludiant, Gumawang, Naufal Attala, Maulana Wimar, Esa, Zaki, Ojak, Nando, Daffa Abiyyu, Nanda, Niken, Danty, friends from the beginning of college until now who have accompanied the author on his journey.
13. Masyandha, Diyan, Ica, Dita, Lulu, Nabila, Mita, Acel, Helsi, Uti, Yola, Dhandi, Vaza, Bintang, and Winda who continue to provide support, assistance, and friendship that is very valuable.
14. Friends of IUP and Regular Management students class of 2020 who cannot

be mentioned one by one.

15. To *Ka Adelia Wahyu, Ka Dandi Maulana, Ka M. Farid Iffat* who I consider to be like my older siblings, and thank you for being such a meaningful part of my life's journey. Thank you for being there for me in all situations. I am truly grateful to have them in my life.
16. To my KKN partners *Adrian, Alif, Akmal, Rozan, Bimo, Salim, Azmi, Aksel, Icha, Sasha, Bibil, Tika, Firda*, who have supported and motivated each other in writing our final research papers.
17. To my childhood friend *Muthia Izzani*, who always encouraged me throughout the process of writing my final research project.
18. My friends during my junior high school education, *Syifa, Mae, and Najmie* with you all here, the author's life has become more colorful, and thank you for being an important part of my journey.
19. For the author's beloved cat *Mika*, who has been a source of happiness and encouragement.
20. Marketing and Communication Team of the Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia for the period 2021/2022 to 2022/2023.
21. Study Club Entrepreneur Community colleagues for the period 2020 to 2023.
22. Colleagues of the Organizing Committee of Indonesian Business Carnival 2021-2022.
23. Indonesian Business Carnival 2023 Steering Committee colleagues.

Finally, with all humility, the author would like to thank you and hopefully this report can be useful for the author and us together.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 22 December 2025



Maritza Amalia Puteri Hadi

**EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION, CASE STUDY : PT
KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE**

Maritza Amalia Puteri Hadi

Faculty of Business and Economics, Islamic University of Indonesia

20311550@students.uii.ac.id

ABSTRACT

PT Kereta Api Indonesia (Persero) is a state-owned company operating in the railway transportation sector, with employees distributed across various regions of Indonesia. This study provides a detailed explanation of the employee transfer process carried out at the Head Office of PT Kereta Api Indonesia (Persero). In an organization of this scale, employee transfers constitute an important part of human resource management, influencing the effectiveness of employee placement, the improvement of work capabilities, and the company's overall performance.

This study aims to examine in depth the employee transfer strategy implemented by the Head Office of PT Kereta Api Indonesia (Persero). It also explores the steps involved in designing the strategy, formulating relevant policies, executing the transfer process, conducting periodic evaluations, and determining actions taken by the company to ensure that the employee transfer process runs smoothly and in accordance with the organizational needs.

The research employed a descriptive qualitative method. Data were obtained through in-depth interviews and documentation. The study involved seven informants, consisting of two employees from the Employee Transfer Unit, who possessed knowledge of policy procedures, and five employees who had directly experienced position transfers. The data analysis techniques included data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

The findings indicate that the employee transfer system at PT Kereta Api Indonesia (Persero) is designed in accordance with the company's operational needs, employee competencies, and considerations regarding career advancement. The implementation involves a structured administrative process, inter-departmental coordination, and periodic reviews. Evaluations are conducted to assess whether the new positions align with employees' abilities and to identify obstacles that arise during the transfer process. Subsequent improvements and policy adjustments are made to enhance the effectiveness of the employee transfer system in the future.

Overall, the study concludes that PT Kereta Api Indonesia (Persero) has established a well-designed employee transfer strategy, supported by clear procedures. However, improvements are still needed in communication, clarity of

information, and policy alignment to ensure that the transfer process yields maximum benefits for both the company and the employees involved.

Keywords: *Strategy, Employee Transfer, Employee Transfer Strategy, Employee Transfer Policies, Employee Transfer Implementation, Employee Transfer Evaluation, Follow-up Action for Employee Transfer, and PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*

**EMPLOYEE TRANSFER IMPLEMENTATION, CASE STUDY : PT
KERETA API INDONESIA (PERSERO) HEAD OFFICE**

Maritza Amalia Puteri Hadi

Faculty of Business and Economics, Islamic University of Indonesia

20311550@students.uii.ac.id

ABSTRAK

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah perusahaan milik pemerintah yang bergerak di bidang transportasi kereta api. Perusahaan ini memiliki banyak karyawan yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Penelitian ini menjelaskan secara detail bagaimana proses perpindahan karyawan dilakukan di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dalam sebuah organisasi besar seperti ini, perpindahan karyawan atau transfer pegawai merupakan bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini berpengaruh terhadap efektivitas dalam menempatkan karyawan, peningkatan kemampuan kerja, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari secara rinci strategi perpindahan pegawai yang diterapkan oleh Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero). Penelitian ini juga mengeksplorasi langkah-langkah dalam merancang strategi, menyusun kebijakan, cara menerapkan strategi tersebut, evaluasi secara berkala, serta tindakan yang dilakukan perusahaan untuk memastikan proses perpindahan pegawai berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan dokumentasi. Jumlah informan dalam penelitian adalah tujuh orang, terdiri dari dua pegawai di Unit Perpindahan Pegawai yang memahami mengenai prosedur kebijakan serta lima pegawai yang pernah secara langsung terlibat dalam perpindahan posisi. Teknik analisis data mencakup reduksi data, penyajian data, dan pembuatan kesimpulan.

Penelitian menunjukkan bahwa cara menggeser pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) dibuat sesuai dengan kebutuhan kerja perusahaan, kemampuan pegawai, serta pertimbangan tentang kemajuan karir mereka. Cara pelaksanaannya melibatkan proses administrasi yang teratur, kerja sama antar bagian, dan pengecekan berkala. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah posisi baru cocok dengan kemampuan pegawai, serta untuk mengetahui hambatan yang muncul selama proses pindah. Langkah selanjutnya adalah memperbaiki sistem dan menyesuaikan kebijakan agar proses pindah pegawai lebih efektif di masa depan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi perpindahan pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) disusun berdasarkan kebutuhan, kemampuan pegawai, serta pertimbangan untuk mengembangkan karir mereka. Cara pelaksanaannya menggunakan prosedur administrasi yang rapi, kerja sama antar bagian, dan pemeriksaan berkala. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah posisi baru cocok dengan kemampuan pegawai, serta untuk menemukan hambatan yang muncul saat proses perpindahan berlangsung. Tindak lanjutnya meliputi perbaikan sistem dan penyesuaian aturan agar proses perpindahan pegawai lebih efektif di masa mendatang

Secara keseluruhan, kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki strategi untuk memindahkan pegawai yang sudah dirancang dengan baik dan didukung oleh prosedur yang jelas. Namun, dalam penerapannya, masih perlu ditingkatkan di bidang komunikasi, kejelasan informasi, serta kesesuaian kebijakan agar proses perpindahan pegawai bisa memberikan manfaat yang maksimal baik bagi perusahaan maupun para pegawai yang dipindahkan.

Keywords: Strategy, Employee Transfer, Employee Transfer Strategy, Employee Transfer Policies, Employee Transfer Implementation, Employee Transfer Evaluation, Follow Up Action for Employee Transfer, and PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

TABLE OF CONTENTS

PLAGIARISM FREE STATEMENT	iv
LEGALIZATION PAGE	v
THESIS EXAMINATION LEGALIZATION PAGE	vi
ACKNOWLEDGEMENT	vii
ABSTRACT	x
<i>ABSTRAK</i>	xii
TABLE OF CONTENTS	xiv
LIST OF TABLES	xvii
LIST OF FIGURES	xviii
CHAPTER I INTRODUCTION	1
1.1. Company Profile	1
1.1.1. History of the Company	1
1.1.2. Visions and Missions of the Company	3
1.1.3. Company Logo	3
1.1.4. Corporate Culture	4
1.1.5. Organizational Structure	5
1.2. Background	5
1.3. Formulation of the Problem	8
1.4. Internship Goals	9
1.5. Benefits of Internship	9
1.5.1. For Students	9
1.5.2. For University	10
1.5.3. For Company	10
1.6. Internship Implementation	10
	14

CHAPTER II LITERATURE REVIEW	11
2.1. Human Resource Management	11
2.2. Employee Transfer	11
2.2.1. Employee Transfer Strategy	12
2.2.2. Employee Transfer Policies	13
2.2.3. Employee Transfer Implementation	14
2.2.4. Employee Transfer Evaluation	15
2.2.5. Follow up Actions for Employee Transfer Strategy	17
2.3. Conceptual Framework	19
CHAPTER III METHODOLOGY	21
3.1. Research Approach	21
3.2. Unit of Analysis	21
3.3. Data Collection Method	22
3.3.1. Observation	22
3.3.2. Interview	23
3.3.3. Documentation	24
3.4. Data Analysis	24
3.4.1. Descriptive Analysis	24
3.4.2. Content Analysis	24
3.4.3. Validity and Reliability Test	26
3.4.4. Credibility	26
3.4.5. Dependability	27
3.4.6. Confirmability	28
3.4.7. Transferability	29
CHAPTER 4 FINDINGS AND ANALYSIS	30

4.1. Formulation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	30
4.2. Formulation of Employee Transfer Policy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	34
4.3. Implementation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	38
4.4. Evaluation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	42
4.5. Follow-Up Actions on Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	46
CHAPTER 5 CONCLUSION AND RECOMMENDATION	51
5.1. Conclusion	51
5.2. Recommendation	53
REFERENCE	55
APPENDIX	70
Appendix 1	70
Appendix 2	71
Appendix 3	73
Appendix 4	74
Appendix 5	76
Appendix 6	102
Appendix 7	107
Appendix 8	108
Appendix 9	142
Appendix 10	187

LIST OF TABLES

Table 3.1 Interviewers List	49
Table 4.1 Formulation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	33
Table 4.2 Formulation of Employee Transfer Policy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	37
Table 4.3 Implementation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	41
Table 4.4 Evaluation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	45
Table 4.5 Follow-Up Actions on Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office	50

LIST OF FIGURES

Figure 1.1 Company Logo	Error! Bookmark not defined.	Figure 1.2
Corporate Culture	Error! Bookmark not defined.	Figure 1.3 Organisational
Structure of PT KAI Head Office	Error! Bookmark not defined.	
Figure 2.1 Framework of Employee Transfer PT.KAI Head Office	Error! Bookmark not defined.	

CHAPTER I

INTRODUCTION

1.1. Company Profile

PT Kereta Api Indonesia (Persero) is a State-Owned Enterprise (BUMN) in Indonesia that operates in the transportation sector and other supporting industries. It plays a key role in driving the Indonesian economy with over 75 years of experience in the field of Transportation. Currently, PT Kereta Api Indonesia (Persero) has seven subsidiaries/business groups, including PT Reska Multi Usaha (KAI Services, 2003), PT Railink (KAI Airport, 2006), PT Kereta Api Indonesia Commuter Jabodetabek (KAI Commuter, 2008), PT Kereta Api Pariwisata (KAI Wisata, 2009), PT Kereta Api Logistik (KAI Logistik, 2009), PT Kereta Api Properti Manajemen (KAI Properti, 2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015), PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek (MITJ, 2019) is a Joint Venture of KAI and PT MRT Jakarta (MRT). The location of head office of PT Kereta Api Indonesia (Persero) is located on Jl. Perintis Kemerdekaan No.1, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Bandung City, West Java.

1.1.1. History of the Company

KAI was established based on a deed dated June 1, 1999, No. 2 drawn up before Imas Fatimah, S.H., Sp.N., a notary in Jakarta, which was later amended by a deed dated September 13, 1999, No. 414. The deed of establishment received approval from the Minister of Justice of the Republic of Indonesia through Decree

No. C-17171 HT.01.01. TH.99 dated October 1, 1999 and was published in the State Gazette of the Republic of Indonesia on January 14, 2000, No. 4 Additional No. 240/2000.

The railway transportation industry began in 1864 when Namlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij built a railroad from Semarang to Surakarta, Central Java. After that, three other companies also built railway tracks, both in Java and outside Java. The three companies were Staatsspoorwegen (SS), Verenigde Spoorwegbedrijf, and Deli Spoorwegen Maatschappij. A few days after the Proclamation of Independence on August 17, 1945, the Japanese-controlled railway stations and offices were taken over. The peak of this event was the takeover of Bandung Railway Headquarters on September 28, 1945, which also marked the establishment of the Djawatan Kereta Api Repoeblik Indonesia (DKARI). This founding date was later designated as Railway Day. On May 25, 1963, the Government of the Republic of Indonesia issued Government Regulation No. 22 of 1963 to establish Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Furthermore, on September 15, 1997, based on Government Regulation No. 61 of 1971, PNKA was transformed into Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA). With its status as a State-Owned Company and later as a Perusahaan Jawatan, the company operated to serve the public with subsidised funds from the Government at that time.

On July 31, 1995, Perumka launched an executive class passenger train service called the Argo Bromo JS-950, which later developed into the Argo Bromo Anggrek train, operating since September 24, 1997. The operation of the Argo

Bromo Anggrek marked the beginning of the development of other Argo branded trains, such as KA Argo Lawu, KA Argo Mulia, and KA Argo Parahyangan. To transform Perumka into a service-oriented company, the Government issued Government Regulation No. 19 of 1998 on February 3, 1998 concerning the Conversion of the Public Company (Perum) Kereta Api into a Limited Liability Company (Persero). Thus, its name was changed to Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kereta Api, abbreviated as PT Kereta Api (Persero) or PT KA. With its new status, the company operated as a profit-oriented business entity. To continue carrying out part of its mission as a public service organisation, the Government provides Public Service Obligation (PSO) funds.

Based on the approval letter from the Minister of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia No. AHUAH.01-16788 dated October 5, 2009, the Board of Directors of PT Kereta Api (Persero) issued a Board of Directors Instruction No. 16/OT.203/KA-2010 regarding the name change of PT Kereta Api (Persero) to PT Kereta Api Indonesia (Persero) or KAI as of May 11, 2010.

1.1.2. Visions and Missions of the Company

A. Vision of PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

To be the best transportation ecosystem solution for Indonesia.

B. Mission of PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

1. To provide a safe, efficient, and rapidly evolving digital-based transportation system to meet customer needs.
2. To develop integrated mass transportation solutions through

investments in human resources, infrastructure, and technology.

3. To advance national development through partnerships with stakeholders, including initiating and implementing key infrastructure developments related to transportation.

1.1.3. Company Logo



Figure 1. SEQ Figure_1 * ARABIC 1 Company Logo

Shape: Inspired by the shape of the RAILWAY, depicted by a line extending upwards on the letter A, KAI is expected to continuously advance and become an integrated, reliable, and synergistic transportation ecosystem solution that can eventually connect Indonesia from Sabang to Marauke.

The use of dynamic italic fonts with modifications to the letter “A” reflects the character of KAI as progressive, open-minded, and trustworthy. The bold yet friendly graphics, combined with the varied colours of the letters are intended to symbolise the harmonious and competent relationship between KAI and all its stakeholders.

Colour : The combination of navy blue represents stability, professionalism, thrust, and confidence, complemented by accents of orange that signify enthusiasm,

creativity, determination, success, and happiness.

1.1.4. Corporate Culture



Figure 1. SEQ Figure_1 * ARABIC 2 Corporate Culture

The corporate culture of by PT. Kereta Api Indonesia (Persero) aligns with the core values established by State-Owned Enterprises (BUMN) known as AKHLAK, which stands for *Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif*.

1. Trustworthy (*Amanah*), Upholding the trust given.
2. Competent (*Kompeten*), continuing to learn and develop capabilities.
3. Harmonious (*Harmonis*), caring for each other and respecting differences.
4. Loyal (*Loyal*), dedicating and prioritising the interests of the nation and country.
5. Adaptive (*Adaptif*), continuously innovating and being enthusiastic in responding to changes.
6. Collaborative (*Kolaboratif*), Building synergistic cooperation.

1.1.5. Organizational Structure

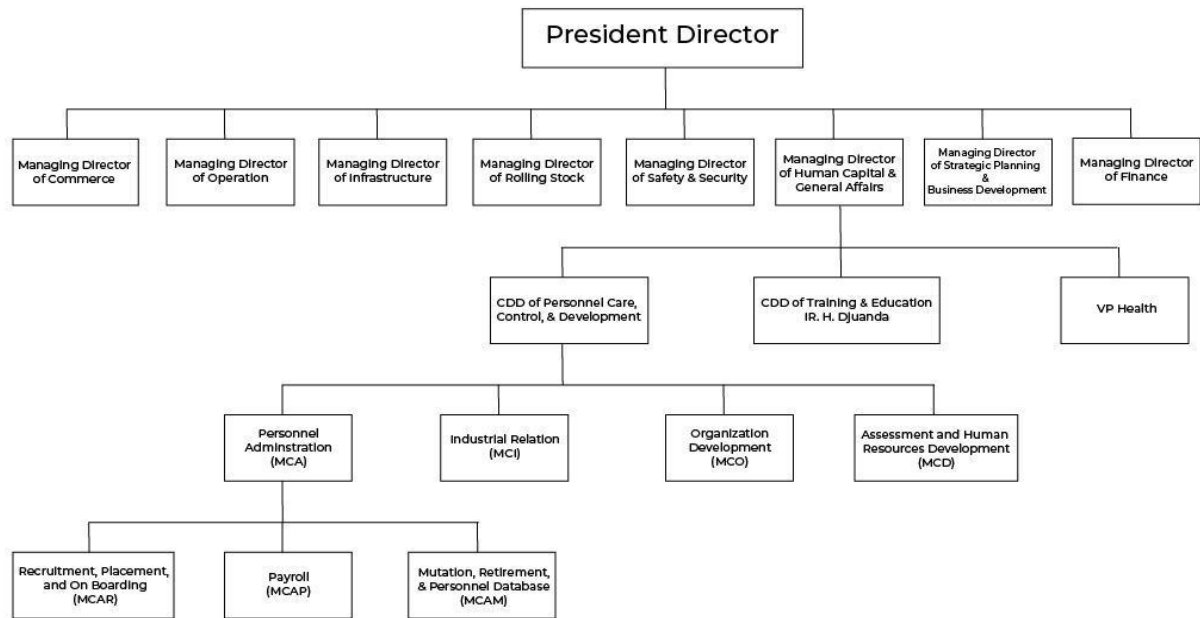


Figure 1. SEQ Figure_1 * ARABIC 3 Organisational Structure of PT KAI

An organisational structure is a hierarchy or level consisting of divisions or departments and positions occupied by employees. An organizational structure helps a company allocate tasks and provide employees with a clear understanding of their roles. A company can also succeed if it has a well-designed organizational structure. To meet the company's needs, the organizational structure is designed by hiring competent individuals in their respective fields of expertise.

1.2. Background

PT Kereta Api Indonesia (Persero) is one of the state-owned enterprises that operates railway transportation services and manages operations across various regions in Indonesia. As a large organization with a substantial number of employees, effective human resource management is essential to ensure smooth and efficient operations. One important aspect of human resource management is employee transfer, which refers to the process of relocating an employee to a different position or department for specific purposes. These purposes may include meeting company needs, refreshing the work environment, improving employee skills, or balancing workloads. When implemented properly, employee transfers can yield positive outcomes such as increased work efficiency, better job performance, and smoother company operations. Conversely, poorly planned transfers may lead to role mismatches, decreased work performance, and employee dissatisfaction. According to Prince (2005), the rationale for employee transfers or reassignments may include addressing organizational requirements to enhance performance or efficiency, occupying vacant roles that require specific expertise, or providing employees with new experiences that support the development of their skills and competencies.

Job transfers and rotations are common practices in many companies, including the head office of PT Kereta Api Indonesia (Persero) in Bandung. The company's career development policy includes education, training, transfers, and promotions. The head office is responsible for meeting operational needs across its region and three regional divisions, including managing employee requirements.

Through the implementation of job transfers and rotations, the company aims to enhance employee performance and foster greater enthusiasm and motivation in the workplace.

Nevertheless, employee job transfers are frequently misconstrued as punitive actions or outcomes of preferential superior-subordinate relationships, or as attempts to satisfy personal preferences aligned with individual interests and areas of expertise (Bedarkar & Pandita, 2014). Consequently, PT Kereta Api Indonesia (Persero) acknowledges the significance of enhancing employee skills, insight, and knowledge to reduce such misconceptions. Misinterpretations surrounding the purpose of staff transfers at PT KAI have led to diminished motivation and reduced work performance in the new workplace environment. Therefore, this study seeks to investigate the employee transfer methods implemented at the PT KAI headquarters.

In practice, the process of transferring employees often encounters various challenges. Some employees report receiving transfer letters without a clear explanation of the reasons behind the reassignment. Others feel that their new duties do not fully match their competencies, resulting in a longer adaptation period. In addition, changes in the work environment, variations in job responsibilities, and pressures in the new position can affect employee morale. These conditions show that employee transfers are a complex process requiring well-designed strategies to ensure that the outcomes are beneficial for both company and the transferred employees.

At the Head Office of PT Kereta Api Indonesia (Persero), the Employee Transfer Unit is responsible for administering, coordinating, and implementing employee transfers in accordance with company policies. This unit plays an important role in ensuring that the employee transfer process is conducted objectively, professionally, and in a manner that balances organizational needs and employee career development. However, based on actual conditions, the implementation of employee transfers at the Head Office still requires further evaluation. Several issues remain evident, including delays in information delivery, lack of communication between units, mismatches between placements and employee backgrounds, and limited clarity regarding the policies and considerations underlying transfer decisions.

Basically, employee transfers can provide many benefits if implemented appropriately. Such transfers can facilitate employee adaptability, broaden work experience, reduce monotony, and open up opportunities for career development. In addition, with well-planned employee rotations, companies can reduce their dependence on specific individuals, ensuring continuity of operations even when personnel changes occur. However, employee transfers may also cause problems if they are not supported by clear policies, transparent communication, and careful planning.

Therefore, this study aims to investigate the experiences of personnel who have undergone transfers at PT Kereta Api Indonesia (Persero) in greater depth. A qualitative approach will be used to explore how PT KAI formulates its transfer plans and policies, as well as how transfer implementation, assessment, and

subsequent monitoring are carried out. The various factors related to employee transfers require further exploration, particularly within the context of PT KAI. Employee transfer is a significant aspect of Human Resource Management, as it influences employee motivation and work enthusiasm, which in turn leads to performance satisfaction (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Transfers are designed to enhance employee competencies in a new work setting and may serve as a form of reward (Firmansyah et al., 2022). However, Gurkov et al. (2012) argued that transfer actions can sometimes involve relocating employees to positions or workplaces that are less desirable, which may lead to decreased performance satisfaction and diminished performance. This decline in satisfaction can negatively impact both employee outcomes and organizational effectiveness. Unfortunately, similar issues have occurred across multiple KAI offices. In recent years, PT KAI headquarters has recorded recurring cases throughout numerous branch offices, indicating challenges that affect human resource management and organizational development.

Consequently, through extensive interviews and observations, this study aims to achieve a more thorough comprehension of the employee transfer mechanisms implemented by PT KAI. The findings are expected to show that employee transfers are not merely administrative reassignment of responsibilities, but also processes that can influence the psychological and social dynamics within the workplace. This study is crucial for offering novel insights into human resource management practices and for contributing to the improvement of public service quality by elevating the morale of PT KAI employees.

1.3. Formulation of the Problem

1. How does PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office formulate employee transfer strategies for employees?
2. How does PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office formulate policies on the employee transfer strategies?
3. How is the implementation of the employee transfer strategies at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office?
4. What actions are taken by PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office in evaluating the employee transfer strategy?
5. What follow-up actions are taken by PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office regarding the employee transfer strategy?

1.4. Internship Goals

1. To find out how PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office formulates employee transfer strategies.
2. To find out how PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office formulates policies on the employee transfer strategies.
3. To find out the implementation of the employee transfer strategies owned by PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office.
4. To find out what PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office does in evaluating the employee transfer strategies that have been implemented.
5. To find out the follow-up actions conducted by PT. Kereta Api Indonesia

(Persero) Head Office after evaluating the employee transfer strategies.

1.5. Benefits of Internship

1.5.1. For Students

1. Increasing self-confidence

One of the key benefits of participating in an internship is the increased self-confidence students gain when applying for jobs in companies or government agencies. Through internship activities, students acquire various kinds of practical knowledge and professional experience, preparing them to take the next step in their career journey. When entering the workforce, they only need to apply the skills and insights they have learned during their internship.

2. Improving personal qualities

Communication skills and various other abilities will improve because students need to coordinate with other colleagues. This will have a very positive impact on all aspects of life. Companies will also see this as an added value when applying for a job after graduation.

3. Improving relations in a professional environment

The more connections students establish within professional environments, the greater their opportunities to develop specialized skills, gain guidance from experienced mentors, and access valuable prospects, such as securing business partners, or being considered for permanent employment

- 1.5.2. As a comparative study between the theoretical knowledge gained in college and the practical experience encountered in the real-world workplace settings.

1.5.3. For University

1. As a means of providing opportunities for students to directly engage in the professional work environment.
2. Testing the extent of students' ability to apply theoretical knowledge in a practical setting
3. Empowering students to help solve problems faced by the company, according to their respective abilities.

1.5.4. For Company

1. As a means of serving the community, especially in the field of education, to help educate the nation's future generations.
2. To provide students with opportunities to gain deeper insight into the company.
3. Empowering students to contribute to solving problems faced by the company, according to their respective abilities.

1.6. Internship Implementation

The place where the internship is carried out is as follows :

Name of Company : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat
Address : Jl. Perintis Kemerdekaan No.1, Babakan Ciamis,
Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat.
Internship Duration : 20 Maret - 20 Juli 2023

Implementation Time : Full-time 5 days a week

- Monday - Friday : 08.00am - 17.00pm
- Monday - Friday : 08.00am - 16.30pm (In
Ramadhan)

CHAPTER II

LITERATURE REVIEW

2.1. Human Resource Management

Human resource management (HRM) refers to the management of resources related to work and employment relationships, which underlines the importance of strategic dimensions and employee development and commitment in achieving competitive advantage (Stone et al., 2024). This definition supports Pfeffer's view (1998) that human resource management has evolved beyond its traditional function of personnel administration in a company. Instead, human resource management represents a systematic and integrated approach to managing valuable human capital effectively, recognizing that individuals, both individually and collectively, contribute to the achievement of organisational goals.

One of the main goals of human resource management is to improve employees' knowledge, skills, and capabilities through training and development initiatives (Dowling et al., 2013). In examining human resource management, there are two approaches: (1) a micro-level orientation that focuses on functional challenges and (2) a macro-level perspective that views HRM as a strategic function. According to Abidovna (2024), human resource activities involve the participation of human resource managers in strategy development and strategic decision-making processes. In addition, a series of different operational activities, such as recruitment, training, and selection, are mainly carried out by line managers and human resource management staff.

2.2. Employee Transfer

The increasing significance of employee transfers is driven by technological advancements, organizational reconfigurations, and the growing need for workforce adaptability (Idrus & Idrus, 2023). Hasibuan (2019) asserts that employee transfers are advantageous since they enable individuals to accumulate extensive work experience, develop new competencies, and prepare for greater responsibilities in the future. Accordingly, employee transfers serve as an operational management instrument and a strategy for enhancing human resources over the long term (Mangkunegara, 2017). Human resource management enables organizations to implement activities that align employees' aspirations and needs with their competencies (Yan et al., 2024). Consequently, personnel are anticipated to exhibit commendable conduct and performance in executing their responsibilities, thereby contributing the achievement of organizational objectives (Qin & Lv, 2023).

Employee transfer refers to the reassignment of personnel from one work unit to another within an organization (Firmansyah, 2023). It is characterized as a reorganisation process encompassing both vertical and horizontal modifications in position, assignment, or job roles. Alongside changes in duties and organizational structure, employee transfers, can exert both beneficial and detrimental effects on employee performance (Hasibuan, 2017). On the positive side, such adjustments may introduce new challenges and opportunities, stimulate creativity, enhance skills, and consequently elevate morale and performance (Smith et al., 2023). Conversely, transfers may also generate stress and psychological strain, potentially leading to

diminished productivity and job satisfaction, as evidenced by a recent study on organizational change and employee well-being (Johnson & Clark, 2022). Consequently, the personnel transfer process should be implemented through several systematic stages, namely:

2.2.1. Employee Transfer Strategy

Organizational transfers are widely regarded as a mechanism for fostering employee growth; however such movements can yield both beneficial and detrimental effects. Consequently, companies must manage transfer processes carefully to mitigate potential adverse effects associated with their implementation (Davis & Thompson, 2024). It is therefore essential for companies to formulate appropriate measures to mitigate these risks. Aimah and Nabella (2021) define strategy formulation as the process of planning and intentionally managing the internal movement of employees within an organization. In developing an employee transfer strategy, organizations must acknowledge that employee engagement and motivation significantly impact performance, as these factors are critical to achieving superior organizational outcomes (Johan de Jong, 2011). The transfer procedure typically entails meticulous assessment and selection to guarantee that the personnel being transferred are aligned with organisational needs and objectives and are capable of adapting to the new work environment (Fahira, 2023).

The primary step a corporation can undertake is strategic planning. During this phase, the organization assesses the circumstances pertaining to the employees

designated for transfer and identifies the rationale for the transfer that aligns with the company's vision and objectives (Nadir et al., 2023). Moreover, it is essential to ensure alignment between organizational needs and the competencies of individuals assigned to new roles (Priyatna, 2022). The subsequent stage involves establishing clear criteria to assess the appropriateness of potential employees for the transfer and the new position (Nadir et al., 2023). Furthermore, the outcomes of these processes must be communicated to the pertinent personnel to minimise misunderstandings and ensure the smooth implementation of the employee transfer process (Priyatna, 2022).

2.2.2. Employee Transfer Policies

An employee transfer policy is a documented framework that delineates the procedures governing the movement of employees from one position to another within the same organization (Gurkov et al., 2012). The formulation of such a policy is crucial to guarantee that transfers are executed fairly, transparently, and in alignment with organizational objectives and employee career development (Budiman, 2018). The policy generally includes a statement of purpose that delineates objectives such as enhancing employee satisfaction, promoting internal mobility, and retaining organizational talent (Setiani & Rizaldy, 2021). It also specifies qualification criteria, which may encompass minimum tenure in the current role, good performance evaluations, and the required skills or qualifications for the new position (Budiman, 2018). Furthermore, the policy outlines the transfer process, including procedures for expressing interest through application forms

and supporting documentation, as well as the pertinent interview stages (Ajusa & Atambo, 2016). Additionally, approval authorities are clearly defined, identifying the parties authorized to approve transfers, typically the HR department and relevant department heads.

The policy also specifies the communication standards that employees and their supervisors are required to follow during the notice period following transfer approval (Al-Romeedy, 2019). In addition, it addresses the potential implications of transfer for compensation and benefits, while providing a grievance system through which employees may raise concerns or appeal transfer decisions.

In formulating employee transfer policies, organizations regard confidentiality as a crucial factor in safeguarding employee privacy during the transfer process. Moreover, the significance of such policies lies in their ability to enhance transparency and organizational trust by establishing clear and consistent criteria for managing transfers. By promoting internal mobility, organizations can retain skilled personnel who might otherwise seek external possibilities, leading to cost savings relative to external recruiting (Rinaldi et al., 2018).

2.2.3. Employee Transfer Implementation

Implementing an employee transfer strategy requires several essential elements to facilitate a smooth transition for both personnel and the organisation. In its implementation, an employee transfer strategy has several stages (Saravanan et al., 2017). The initial stage is the formulation of a definitive employee redeployment policy that outlines eligibility criteria, initial process, and application

and selection protocols. This policy must be clearly communicated to all staff to ensure a shared understanding of the redeployment process (Tumipa et al., 2018).

Following the implementation of the policy, the organization must concentrate on strategic planning. This step requires evaluating the conditions of the personnel selected for redeployment and synchronising their motivation for redeployment with the organization's overall vision and objectives (Nadir et al., 2023). It is also essential to evaluate the skills of the redeployed personnel in relation to the requirements of their new roles (Priyatna, 2022). The next stage entails determining explicit criteria for assessing potential candidates for redeployment, including evaluations of their competencies, performance records, and suitability for the new role. Effective communication regarding these criteria is essential to reduce misunderstandings and ensure that all employees understand expectations throughout the redeployment process (Irmawaty & Hamdani, 2016). During redeployment, the organisation must implement a systematic transition plan encompassing knowledge transfer protocols between outgoing and incoming staff, role-specific training, and interim arrangements where necessary. Furthermore, providing support through coaching or training is essential to facilitate employee adjustment and to support the integration of redeployed personnel into their new teams (Julianita, 2018).

Effective communication throughout the redeployment process is essential. Organisations should ensure that all relevant stakeholders are informed of redeployment decisions and any changes in roles or responsibilities (Masydzulhak & Anggraeni, 2016). Frequent consultation with relocated employees can help

alleviate concerns and facilitate their adjustment to new positions (Mukhtar et al., 2016). In addition, organisations should implement systems to assess and evaluate the effectiveness of the redeployment process. This involves collecting employee feedback on their experiences and evaluating their adaptation to new roles. Continuous assessment allows companies to refine their redeployment policies and procedures, thereby enhancing effectiveness and encouraging employee development (Nareswari et al., 2015).

2.2.4. Employee Transfer Evaluation

Employee transfer evaluation is an important process that organisations undertake to assess an employee's suitability for internal movement (Nareswari et al., 2015). This evaluation focuses on aligning the employee's skills, competencies, and career aspirations with the needs of the organisation, thereby ensuring mutual benefit from the transition (Negara, 2014). The evaluation process typically begins with a comprehensive assessment of employee performance. Organisations collect data through a variety of methods, including self-assessment, peer feedback, supervisor evaluations, and objective performance metrics. This multifaceted approach allows organisations to identify employees who have the competencies required for potential new roles while also considering their career development goals (Tumipa, 2018).

In addition to performance assessments, organisations should identify transfer opportunities that align with employees' skills and interests (Nareswari et al., 2015). This process involves reviewing internal job postings and consulting

with department managers to gain a clear understanding of the specific requirements of available positions. The new role should match not only the employee's competencies but also their career goals in order to increase job satisfaction and employee engagement (Masydzulhak & Anggraeni, 2016).

Evaluating an employee's readiness for transfer is another important aspect of the process. Factors such as motivation, adaptability, and willingness to take on new challenges are examined (Ajusa & Atambo, 2016). Organisations may use surveys or interviews to gauge employees' interest in the transfer and their confidence in assuming new responsibilities (Julianita, 2018). It is also important to consider the employee's current workloads and commitments to minimize disruption to existing team dynamics.

Effective communication plays a critical role in employee transfer evaluations. Recommendations regarding transfers should be clearly communicated to employees and relevant stakeholders, including current and future managers (Haryono et al., 2020). Providing constructive feedback and addressing any concerns can help facilitate a smoother transition (Ansori & Ali, 2015). Moreover, support during the transition phase is critical to ensuring long-term success. Organizations should provide guidance, resources, and feedback throughout the process, including role-specific training, structured knowledge transfer from the departing employee, and mentoring or coaching support (Aini et al., 2020)

2.2.5. Follow-up Actions for Employee Transfer Strategy

Organizations must undertake several follow-up steps to guarantee the effectiveness of the transfer process and to support both the employees engaged and the organization as a whole after the implementation of an employee transfer strategy (Saravani et al., 2013). These measures are crucial for reducing disruption, enhancing employee satisfaction, and maximising performance in new positions (Van Wyk et al., 2018). A crucial subsequent action is the evaluation of employee's performance after the transfer. Organisations must establish explicit expectations and performance objectives for individuals in their new positions (Zanti, 2015). This process entails arranging periodic meetings to review progress, tackle obstacles, and provide constructive feedback. Such evaluations facilitate the assessment of employees' adaptation to their new tasks and can pinpoint areas requiring further assistance (Rinaldi et al., 2018). Regular performance evaluations also promote accountability and ensure employee contributions remain aligned with company objectives.

Another crucial follow-up activity is facilitating information transmission. Upon an individual's transfer to a new post, it is essential to ensure that vital knowledge and skills are effectively transferred from the departing employee to successors or relevant team members (Rivai, 2006). This process may entail organizing training sessions, producing documentation, or establishing mentoring programs. Addressing potential knowledge gaps helps minimize operational disruptions and sustains team productivity (Salih et al., 2017).

Effective communication is crucial throughout the follow-up phase. Organisations must uphold transparent communication with all stakeholders engaged in the relocation process, including the transferred employee, their new management, and their previous team (Saravanan et al., 2017). Clear communication regarding roles, duties, and expectations help reduce uncertainty and cultivates a supportive atmosphere for transferring personnel (Rinaldi et al., 2018). Furthermore, organizations should consider providing relocation support where applicable. Assisting employees who relocate can facilitate smoother transitions and may encompass assistance in securing housing, subsidising relocation costs, or offering resources to help employees adapt to a new community (Ardian & kerja., 2021).

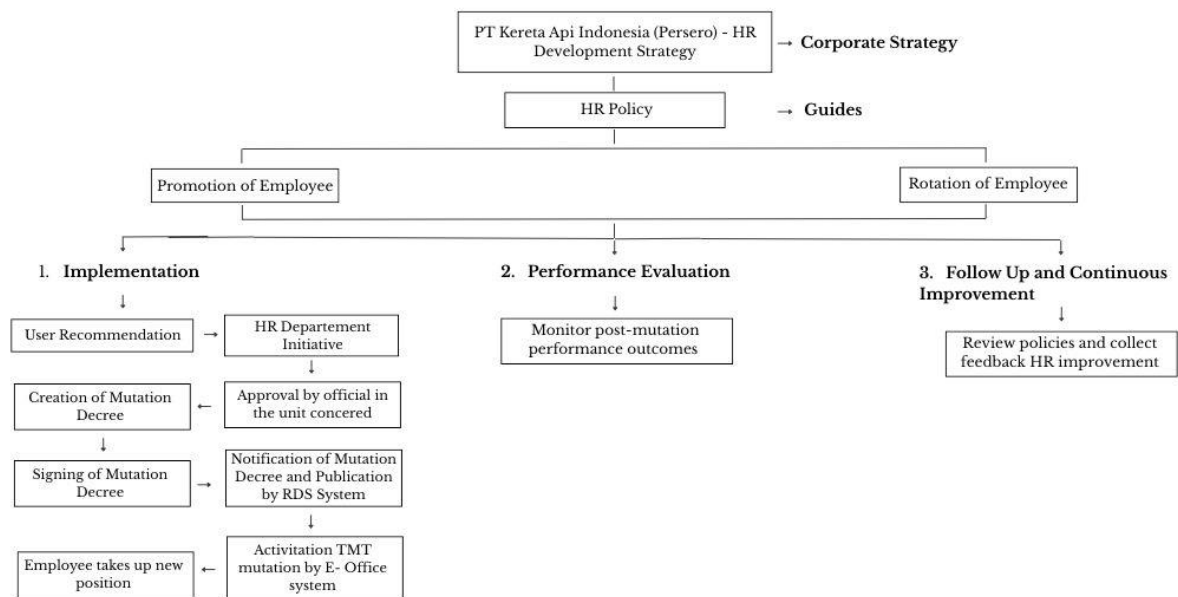
2.3. Conceptual Framework

Employee transfer strategies are theoretically closely linked to employee motivation and performance as a systematically designed transfer process can influence employees' perceptions of their roles, career opportunities, and the organization's support they receive. Based on Expectancy Theory, a clearly planned transfer increases employees' belief that their efforts and competencies will lead to good performance and yield outcomes valuable for career development, thereby encouraging work motivation. In addition, transfer strategies that emphasize the alignment between employee competencies and the requirements of new positions strengthen the person–job fit, which, according to organizational behavior theory, has a direct impact on improved job satisfaction and performance. Additionally, a

transfer process that is transparent and based on objective criteria also creates a sense of fairness as described in Equity Theory, thus reducing resistance and fostering positive motivation.

Furthermore, transfers that provide new challenges, task variations, or greater responsibilities function as a form of job enrichment, which, according to the Job Characteristics Model, can enhance intrinsic motivation and performance quality. From the perspective of Social Exchange Theory, a transfer strategy perceived as an organizational investment in employee development encourages the emergence of commitment and more positive work behavior as a form of reciprocity. Thus, a structured, fair, and needs-based transfer strategy not only manages employee

movement but also becomes a strategic instrument capable of significantly improving employee motivation and performance.



Source : PT.KAI Head Office, 2023

This study examines the framework governing employee position transfers at PT Kereta Api Indonesia (Persero). The employee transfer process begins with promotion proposals which may originate from user units or be initiated by the HR department. All proposals are subsequently reviewed and approved by the relevant officials or authorized authorities. Upon approval, an Employee Transfer Decree or Letter of Employee Transfer is prepared for the employee concerned. The Decree is formally signed by the authorized official, after which the employee is notified

of the transfer. The transfer decision is then published through the Rail Document System (RDS) and recorded in the employee's RDS account. In addition, the effective date of the transfer TMT is activated through the E-Office system of PT Kereta Api Indonesia (Persero). After all the processing is complete, the transferred employee may assume the new position in accordance with the provisions stated in the Employee Transfer Decree.

CHAPTER III

METHODOLOGY

3.1. Research Approach

This study uses qualitative methodology. Qualitative research is characterized as an inquiry into the nature of a phenomenon, including its qualities, various manifestations, contextual factors, and perceptual perspectives, without considering the extent, frequency, and position of the phenomenon in an objectively established causal framework (Philipsen and Vernooij-Dassen, 2007). Sekaran & Bougie (2016) assert that qualitative techniques are research approaches designed to uncover core meanings and generate new insights while addressing organizational goals (Sekaran & Bougie, 2016). Qualitative research typically adopts a different paradigmatic perspective and therefore requires unique and unconventional criteria for assessing research quality and the nature of its scholarly contribution (Yadav, 2022). Accordingly, the use of qualitative techniques in this study aims to enable a comprehensive analysis of the development and implementation of employee transfer strategies.

Qualitative research employs analytical strategies that do not rely on statistical analysis or other quantitative techniques (Moleong, 2014). This study uses a qualitative methodology to examine the development of PT KAI's employee transfer strategy and is complemented by descriptive analysis to present descriptive data summaries. The objective is to convey the findings accurately and

comprehensively (Sprinthall, 2011). In addition, this study utilizes observation, interview, and documentation as primary data collection methods.

3.2. Unit of Analysis

The primary focus of this research is the unit of analysis, defined as the entity being examined in the study (DeCarlo, 2018). According to Yin (2014), appropriate units of analysis include parties that have a direct involvement in or relationship to the phenomenon under investigation, such as programme participants, employees of relevant organizations, or members of related communities. In this study, the unit of analysis consists of employees in PT. KAI's human resources department, specifically those working in the Employee Transfer division.

This study adopts a qualitative research design and utilizes a case study approach. According to Emzir (2010) case study research is a type of research that aims to uncover significance, examine processes, and acquire comprehensive understanding of an individuals, organizations, or specific situations. Data were collected through interviews with 7 respondents, including the Employee Transfer Manager, an Employee Transfer specialist, and employees who had experienced transfers.

3.3. Data Collection Method

Bryman (2012) states that the primary objective of research is to acquire data, and making data collection the most critical phase of the research process. Hence, data gathering strategies play a crucial role in the research process. The primary

objective of the data collection methods is to obtain information that adequately addresses the research objectives (Sekaran & Bougie, 2016). Accordingly, this study employs multiple data collection methods.

3.3.1. Observation

Observation, as defined by Creswell (2013), is a data collection method that involves directly observing behaviour, conditions, or events, without researcher intervention or influence. In this study, observation was conducted through the researcher's active involvement in personnel administration practices, particularly in the field of employee transfer. The internship report documents the researcher's participation in various work activities, enabling direct observation of procedures, interactions, and processes related to employee transfer in the organization.

In this internship report, the researcher carried out practical work in the human resource division, more specifically in the employee transfer section. The researcher was directly involved in and observed activities related to employee transfers. These activities included assisting in the preparation of transfer-related documents for the relevant employees, submitting the documents to the managers for approval, inputting approved data into the system, , and participating in divisional meetings. This involvement provided the researcher with the opportunity to conduct in-depth observations and gain firsthand experience of work practices in the personnel administration division, particularly those related to employee transfers.

3.3.2. Interview

Data were collected by posing direct enquiries and systematically documenting the participants' responses regarding their problems. Interviews involve face-to-face interactions between the researcher and participants for the purpose of data collection (Zikmund & Babin, 2010). In the research interview, the interviewer directs the interaction by asking structured or semi-structured questions, while the interviewee provide responses Interviews are a particularly effective method when an in-depth understanding of individuals' viewpoints, beliefs, experiences, and emotions is required (Easwaramoorthy & Zarinpoush, 2016).

In this study, the researcher conducted interviews with HR management professionals, specifically those working in the Employee Transfer subdivision at the Head Office of PT. Kereta Api Indonesia. The interviews were carried out using a purposive sampling approach. Data collection involved scheduling appointments with respondents who agreed to participate and conducting the interviews in their offices. A detailed list of interview participants is presented in the table below.

Table 3.1 Interview List

Name	Code	Position
Tiven Ronikko	TR1-TR13	Employee Transfer Administration Manager
Andhito Habsoro	AH1-AH14	Employee Transfer Administration Specialist

Arif Wicaksono	AW1-AW12	Transferred Employee Internal Audit Head Office to Risk Analyst Lv.2 Head Office (2023)
Acep Saiful	AS1-AS12	Transferred Employee Specialist Non-Train Crew Planning Head Office to Quality Controller Operational Daop 4 (2023)
Hafi	HF1-HF12	Transferred Employee Head Office to Public Relation Daop 2 (2023)
Lucy	LY1-LY12	Transferred Employee Head Office to KCI (2021)
Sielviana	SF1-SF12	Transferred Employee Risk Analyst Lv.2 Head Office to Risk Analyst Lv.1 Head Office (2022)

In order to ensure the consistency and relevance of the data collected, the interviews were conducted using an interview guide. The interview guide was developed based on the five research questions formulated in this study. Each research question was further elaborated into several guiding questions to help explore the issues in greater depth and to ensure that all relevant aspects were systematically addressed during the interviews. This approach allowed the researcher to maintain focus while still providing flexibility for respondents to elaborate on their experiences and perspectives. The list of interview questions derived from each research question is presented in the table below.

Table 3.2 Interview Guide for MCAM Specialist and MCAM Manager

No.	Indicators	Questions
1	Formulation of transfer strategy	How is the employee transfer strategy formulated at PT KAI?
2		What factors are considered when designing the employee transfer strategy?
3		Who are involved in the formulation of this strategy?
4	Formulation of transfer policy	How is the employee transfer policy designed and communicated to employees?
5		Are there any specific requirements or qualification standards in the employee transfer policy?
6		How does the company ensure transparency and fairness in implementing the transfer policy?
7	Implementation of transfer strategy	How is the employee transfer process implemented from start to finish?
8		What obstacles are commonly encountered during the implementation, and how are they addressed?
9		Is there any training or mentoring provided to the transferred employees?
10	Evaluation of transfer strategy	How does the company evaluate the effectiveness of the implemented transfer strategy?
11		Are there specific success indicators or KPIs used in this evaluation?
12		How often is the evaluation conducted and by whom?
13	Post-transfer follow-up	What follow-up actions are taken after employee transfers, from both management and HR development perspectives?
14		Is there a post-transfer performance monitoring system in place?
15		What kind of feedback is received from employees who have undergone transfer?

Table 3.3 Interview Guide for Transferred Employee

No.	Indicators	Questions
-----	------------	-----------

1	Experience of the Transfer Process	When and how were you first informed about the transfer plan?
2		Who informed you and through what medium (verbal, letter, email, etc.)?
3		Were you clearly informed about the reason and purpose of this transfer?
4		What administrative processes did you go through after receiving the transfer information?
5		Did you go through interviews, paperwork, or special discussions before being transferred?
6		What kind of preparation did you do (technically and emotionally) before the transfer?
7	Perceptions of the Transfer Policy	What is your opinion on the transfer system or policy implemented by PT KAI?
8		Do you feel that the transfer process was conducted fairly and transparently?
9	Impact on Motivation and Performance	How did this transfer affect your motivation and work spirit?
10		Did your performance improve or decline after the transfer?
11	Adjustment to the New Workplace	What were the biggest challenges you faced in your new unit or position?
12		How did you adapt to the new work environment and colleagues?
13	Organizational Support	Did you receive training, guidance, or support after the transfer?
14	Personal Evaluation of the Transfer	Personally, do you feel this transfer had a positive or negative impact on you?
15		If given the opportunity, would you be willing to be transferred again in the future? Why?
16	Suggestions and Feedback	Do you have any suggestions for improving the employee transfer process at PT KAI?

3.3.3. Documentation

According to Lüpke (2014), documentation refers to the process of finding information about an object or variable through written sources, such as notes, books, newspapers, magazines, meeting minutes, agendas, and other relevant

records. The credibility and trustworthiness of research findings can be strengthened when they are supported by contextual documentation, including personal and professional records that reflect individuals' background, work experiences, and life histories. (Sugiyono, 2012).

The documentation used in this study consisted of official confirmation letters indicating that the employee concerned had undergone a transfer, promotion, or demotion. In addition, relevant documents included annual reports detailing the implementations employee transfer activities, highlighting both successfully executed process and those that encountered constraints.

3.4. Data Analysis

This study employs descriptive analysis and content analysis to analyze the data.

3.4.1. Descriptive Analysis

Descriptive qualitative analysis is a method used to analyze and summarize various conditions and situations based on data acquired through interviews or observations. This approach is applied to study and understand problems that occur in a specific field (Wiratha, 2006). In this study, the researcher employs a descriptive analytical method to interpret the data by presenting a systematic and factual depiction of the observed reality.

3.4.2. Content Analysis

Content analysis is a systematic method for examining and interpreting the substance of significant messages conveyed through observation, document analysis, and the study of the communicative behavior among selected communicators (Suprayogo, 2001). This research adopts a qualitative research approach and utilizes content analysis as the primary analytical method. The content analysis employed follows an integrative approach that is mostly conceptual in nature aiming to locate, identify, organize, and examine data in order to comprehend the value, meaning, and relevance of message content (Bungin, 2003). Furthermore, Krippendorff (2004) stated that content analysis not only describes message content, but also examines symbolic phenomena within the realm of communication.

The data in this study were analyzed using Thematic Analysis. Thematic analysis is a qualitative data analysis method used to identify, analyze, and interpret patterns of meaning (themes) within a dataset. This technique was systematically formulated by Braun and Clarke (2006) as a flexible approach that enables researchers to explore both latent and explicit meanings in the data without being bound to a specific theoretical paradigm.

According to Braun and Clarke (2006), a theme is defined as “a meaningful pattern in the data that captures something important about the data in relation to the research question and represents a level of patterned response or meaning within the dataset.” Thematic analysis is carried out through six main steps:

1. Familiarizing with the data by reading and thoroughly understanding the entire dataset.
2. initial codes are generated by identifying and labeling relevant segments of the data.
3. potential themes are identified by clustering codes into broader patterns of meaning.
4. the themes are reviewed to evaluate their coherence in relation to the complete dataset.
5. Defining and naming themes by providing labels that clearly capture the essence of each theme.
6. Producing the report by presenting the findings through a systematic analytical narrative or tables.

The final patterns generated through the thematic analysis were aligned with the five research objectives established in this study, ensuring that each theme directly contributed to addressing the core analytical focus of the research. To enhance transparency and ensure traceability of the analytical process, a comprehensive list of initial codes, derived from the raw interview transcripts during the early coding phase is included in the Appendix. These codes illustrate individual data segments were progressively refined into subthemes and ultimately consolidated into the five final themes of the study.

As part of demonstrating this analytic progression, the following section presents a coding table that summarizes the key codes derived from interviews with

seven informants, showing how these codes were organized and clustered throughout the thematic analysis process.

Code	Position
TR1-TR13	Employee Transfer Administration Manager
AH1-AH14	Employee Transfer Administration Specialist
AW1-AW12	Transferred Employee Internal Audit to Risk Analyst Lv.2
AS1-AS12	Transferred Employee Specialist Non-Train Crew Planning to Quality Controller Operational Daop 4
HF1-HF12	Transferred Employee Head Office to Public Relation
LY1-LY12	Transferred Employee Head Office to KCI
SF1-SF12	Transferred Employee Risk Analyst Lv.2 to Risk Analyst Lv.1

3.4.3. Validity and Reliability Test

Despite employing a qualitative technique, this research incorporates validity and reliability checks to guarantee the integrity and impartiality of the findings. Reliability and validity tests function as instruments to assess the dependability, accuracy, and excellence of qualitative research Sugiyono (2015). In qualitative inquiry, data validity is commonly examined through four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. Accordingly, this study applies these validity assessment to verify the accuracy and reliability of the data.

3.4.4. Credibility

Credibility refers to the extent to which research findings are derived from reliable sources and accurately represent the phenomena under investigation. Its primary purpose is to convince readers of the plausibility and trustworthiness of the researcher's interpretation of the research results (Kyngäs et al., 2020). In this study, the researcher conducted a comprehensive analysis of Employee Transfer data at the head office of PT Kereta Api Indonesia (Persero). To ensure research credibility, triangulation was employed as a tool to assess data trustworthiness. Triangulation in credibility testing involves verifying evidence by examining it from multiple data sources, applying different data collection methods, and conducting observations at different points in time. According to Sugiyono (2012), triangulation can be classified into two categories, namely source triangulation and technique triangulation.

1. Source Triangulation

Triangulation in credibility testing, as defined by Sugiyono (2008), involves the verification of evidence through several sources, research methods, and time points. In this study, the interview data were gathered and subsequently subjected to a process of condensation.

The respondents involved in this study were employees of the head office of PT. KAI (persero) who have competence and professional expertise in the field of employee recruitment. Source triangulation was conducted by collecting information from respondents occupying different roles.

1. Tiven Ronikko as Employee Transfer Administration Manager

2. Andhito Habsoro as an Employee Transfer Administration

Specialist

3. Arif Wicaksono as a Transferred Employee

4. Acep Saiful as a Transferred Employee

5. Hafi as a Transferred Employee

6. Lucy as a Transferred Employee

7. Sielviana as a Transferred Employee

2. Technique Triangulation

This technique is commonly employed as a verification tool in various research investigations, as acknowledged by numerous scholars (Morse et al., 2002). The primary objective of triangulation is to guarantee the soundness of the findings, as it is recognized as a tactic to enhance the validity and accuracy of a study (Golafshani, 2003). Historically, triangulation techniques originated in the fields of navigation and surveying, where they were employed to determine the position of an unknown point by using two known points (Knafl & Breitmayer, 1991). Denzin (1978) classified triangulation into four categories: methodological, data, theoretical, and researcher triangulation. In this study, triangulation was applied through the use of many data sources, theoretical perspectives, and units of analysis. The application of triangulation in this research demonstrates how triangulation methodologies enhance directed content analysis, thereby leading to a more thorough understanding of staff transfer practices at the Head Office of PT.KAI (Persero).

3.4.5. Dependability

The concept of dependability was initially established as a comprehensive notion that includes several general properties, including reliability, availability, safety, and security. The initial definitions provided in the first section are subsequently analysed and further elaborated upon in later sections. A glossary summarizing the key terms and definitions used throughout this document is provided in the appendix (Laprie, 1992). Reliability, as defined by Kyngäs et al. (2020), is a metric used to evaluate the quality of the processes involved in data collection and data analysis. In this study, data were collected through interviews and direct observations to acquire comprehensive information relevant to the research objectives. Hosford (1960) outlines three methodologies for assessing dependability:

1. Point Availability. It refers to the probability that a system will function within acceptable performance limits at a specific point in time. This concept is also commonly referred to as operational readiness.
2. Reliability. It refers to the probability that a system will function without any failures over a specified period of time. A failure is characterised as the inability of the system to perform within acceptable performance limits.
3. Interval Availability. It denotes the expected proportion of a specific time interval during which a system is able to function within acceptable operational limits. This concept is commonly known as efficiency.

3.4.6. Confirmability

Kyngäs et al. (2020) define confirmability as a metric for assessing the quality of research outcomes based on the data gathering process. In this study, confirmability was addressed through interviews conducted with representatives from the PT.KAI Head Office. Confirmability refers to the extent to which research findings can be verified or supported by other researchers, thereby ensuring that the results are grounded in the data, rather than influenced by the researcher bias or subjective interpretation (Baxter & Eyles, 1997). Tobin & Begley (2004) further emphasize that confirmability requires both the data and the interpretation of findings are directly derived from the empirical evidence collected. In qualitative research, confirmability can be strengthened through systematic documentation, such as maintaining reflective field notes, conducting interviews with relevant informants, in this case employees involved in the employee transfer process, and employing triangulation methods (Lincoln & Guba, 1985).

3.4.7. Transferability

Transferability refers to the extent to which qualitative research findings can be applied to different situations and individuals and is analogous to generalisation in qualitative research (Tobin & Begley, 2004). Bitsch (2005) suggests that researchers can facilitate judgments of transferability by providing detailed descriptions of the research context and by carefully selecting study participants. When researchers provide thorough descriptions of the inquiry and carefully select participants, it enhances the transferability of the investigation. Kyngäs et al. (2020)

further define transferability as the capacity of a study's findings to be extrapolated and utilised in subsequent investigations. In this study, transferability is supported through the use of a rigorous framework, including clearly defined research objectives, thorough examination of the topic in relation to challenges in the professional field, and meticulous data gathering and analysis methodologies.

CHAPTER 4

FINDINGS AND ANALYSIS

4.1. Formulation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Based on interviews with both HR Division personnel and transferred employees, it is evident that PT KAI formulates its employee transfer strategies through a combination of strategic planning and practical considerations. It is stated that the employee transfer strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) is positioned as a structured and planned component of the company's human resource management (HRM) policy. The primary objective of this strategy is twofold: to meet the company's operational needs and to support employee career development. The classification of employee transfers into three categories, promotion (upward transfer), rotation (lateral transfer), and demotion (downward transfer), illustrates a comprehensive approach to internal mobility.

The HR Division explained that the strategy formulation begins with identifying organizational needs, including gaps in certain positions and future business goals. This is followed by assessments of employee competencies and

potential to ensure the right fit for transfer positions. As stated by Mr. Tiven Ronikko:

“We look at organizational requirements, employee competency profiles, and also conduct routine assessments every three or six months to keep track of readiness and competency.” – Tiven Ronikko (TR1, TR2), MCAM Manager

The strategy formulation process at PT. KAI Head Office aligns closely with the theoretical foundations of Strategic Human Resource Management (Davis & Thompson, 2024) and the view of employee mobility as part of organizational agility (Aimah & Nabella, 2021). KAI’s use of competency-based mapping reflects the approach recommended by Johan de Jong (2011), who emphasized the role of internal labor markets and regular evaluations to match talent supply with business demand.

PT Kereta Api Indonesia’s employee transfer strategy formulation reveals a well-established framework embedded within the company’s official regulations. The strategy is articulated through clearly defined criteria and procedures for different types of transfers: promotion, rotation, and demotion. For promotion, eligibility depends on a set of conditions including minimum tenure, job performance, and, in some cases, an assessment or talent pool evaluation for specific positions. Regarding rotation, the company enforces a minimum service period of six months in the current position before an employee is eligible for transfer. In terms of demotion, PT KAI adopts disciplinary measures and performance evaluation as bases for downward transfers. Demotion can be initiated as a disciplinary sanction, through employee self-request, or due to sustained underperformance over a year.

Mr. Tiven Ronikko stated that there are critical factors in designing an effective employee transfer strategy at PT Kereta Api Indonesia. Primarily, the strategy must address the company’s operational needs, such as filling vacant positions or strengthening specific teams or subsidiaries. In addition to organizational requirements, Mr. Tiven highlights the importance of matching

employee competencies and skills with the demands of the new role. Timing is also a vital consideration; the strategy must ensure that transfers are scheduled to avoid disrupting operational continuity while allowing sufficient adaptation time for employees. Transparency, fairness, and positive impact as core principles underpinning the transfer process.

The company's proactive identification of transfer candidates through structured assessments also aligns with Nadir et al.'s (2023) model of strategic workforce alignment, where employee development is matched with future organizational structure and capacity planning. There is also clear evidence of goal-oriented transfer planning, as KAI uses transfers for two key purposes: Filling urgent or strategic vacancies in the field (e.g., operational units like Daop 4 Semarang), Developing employee exposure and career growth, particularly by shifting employees between planning functions and operational roles.

This dual purpose mirrors the framework outlined by Aimah & Nabella, where transfers are not only reactive but also serve as strategic development pathways.

"I saw this as a chance to grow, not just a transfer to meet a need." - Acep Saeful (AS7), Transferred Employee 4

Furthermore, the balance between organizational needs and employee readiness is a strength in KAI's formulation strategy, which fits Davis & Thompson's view of strategic fit – ensuring human resources are aligned with business strategy. According to the MCAM Division, the transfer is not random or reactive, but rather embedded in a broader human capital planning mechanism. From the employees' perspective, several of them confirmed that the initial communication regarding potential transfers came months in advance, often starting with informal conversations with direct supervisors, followed by formal invitations through e-office for assessment.

“There was an informal talk with my manager first, then I received an official invitation via e-office. It wasn’t sudden; the process made sense.” - Arif Wicaksono (AW1), Transferred Employee 5

This combination of informal alignment and formal process shows the deliberate nature of KAI’s strategy formulation.

PT. KAI’s approach to formulating employee transfer strategies is largely in line with established strategic HR theories. The emphasis on periodic competency assessments and long-term planning demonstrates a mature understanding of human capital as a dynamic resource. Instead of viewing transfers as administrative procedures, the company embeds them in a broader talent development architecture. The absence of arbitrary decisions and the presence of structured, data-informed assessments indicates that strategy formulation is not only thoughtful but also integrated with the company's growth objectives. This reduces the risks often associated with transfers, such as mismatch of roles, and enhances employee acceptance of the process.

However, there remains room to enhance the visibility of this strategic intent to all employees. While some employees appreciated the clarity and developmental intent, others only realized the purpose retrospectively. Thus, clearer communication of the strategic rationale behind transfers, especially in the initial informal stages, could further strengthen employee buy-in.

Ultimately, KAI’s strategy formulation for employee transfers reflects a combination of Planned succession and talent mobility (per Johan de Jong), Competency-based workforce management (Nadir et al.), and career-building rotational programs (Aimah & Nabella), which positions them well for sustaining internal talent pipelines and responding to evolving organizational needs. To provide a clearer overview, Table 4.1 below summarizes the comparison between theoretical expectations, real practices at PT KAI, and the suggested improvement actions.

Table 4.1 Formulation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Theoretical Perspective	Reality in the Field	What to Do to Upgrade
Employee transfer should align HR planning with long-term business strategy. (Davis & Thompson, 2024)	Transfer planning already tied to business goals but not always perceived as strategic by all employees.	Communicate transfer objectives as part of long-term talent strategy to all employees during initial stages.
Regular assessment ensures the right talent fits the right role, competency-based mapping (Johan de Jong, 2011)	Competency assessments conducted every 3–6 months, however, some roles still filled reactively due to urgent needs.	Strengthen predictive workforce analytics to anticipate needs earlier.
Transfers should foster adaptability and skill diversification, organizational agility (Aimah & Nabella, 2021)	Transfers often used to fill immediate operational gaps, developmental intent understood retrospectively.	Embed individual learning objectives and follow-up evaluations post-transfer.
HR planning should match future structure and capacity, strategic workforce alignment (Nadir et al., 2023)	Planning exists but limited communication about its long-term developmental link.	Integrate communication channels (e-office dashboards, HR briefings) to clarify purpose and progress.

4.2. Formulation of Employee Transfer Policy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

The employee transfer policy at PT Kereta Api Indonesia is primarily designed based on the Perjanjian Kerja Bersama (PKB), which is a collective labor agreement between PT KAI and the railway workers' union. This foundational agreement establishes the framework for transfer policies, ensuring that the process reflects mutual consent between management and employees' representatives. Following the PKB, detailed provisions are formalized in the company's Peraturan Direksi (Director's Regulations), which explicitly govern the operational aspects of employee transfers.

“We don’t just release a policy; we calibrate it with all related directorates. There's also a tiered approval mechanism to ensure every transfer case fits within the strategic and regulatory framework.” - Andhito Habsoro (AH2, AH3), MCAM Specialist

In terms of standard policy framework, transfer policies at PT. KAI are governed by the Decree of the Board of Directors, which includes criteria such as duration of service, competency test results, assessment history, and organizational needs. Assessment result plays a crucial and a foundational criterion in the employee transfer policy at PT Kereta Api Indonesia, particularly for promotion cases. The policy mandates that candidates for promotion must pass a formal assessment. Among multiple candidates, assessment scores serve as a key evaluative tool to select the most qualified individual for promotion. While promotion requires an assessment, rotations do not necessarily consider assessment results. Some positions require specific qualifications beyond general assessments, such as the locomotive driver (masinis) role, which implies that the policy incorporates role-specific competency standards to ensure safety and performance. The HR division also highlights that all transfer decisions require approval at the executive level, particularly for cross-directorate or cross-region transfers.

Meanwhile, the transferred employees, such as Mrs. Lucy and Mr. Arif, acknowledged that although they were not involved in the formulation process directly, they found the policies to be predictable, structured, and not arbitrary.

“I didn’t feel left in the dark. There were assessments and communications beforehand, even discussion.” – Lucy (L2,L3), Transferred Employee 2

“They explained why my position was needed in Semarang, and it made sense.” - Acep Saeful (AS1), Transferred Employee 4

This shows the clarity and perceived fairness of the policy implementation, even though employees are not involved in the policy formulation itself.

The transfer policy formulation process at PT. KAI is consistent with principles outlined in literature concerning HR policy design, especially as discussed by Gurkov (2012) and Budiman (2018). Gurkov emphasized the importance of aligning HR policies with strategic needs while maintaining transparency and fairness to ensure employee trust. PT. KAI's structured process, which includes defined criteria (such as assessment history and organizational demand), shows strong alignment with this principle.

The existence of a multi-level approval system, from supervisors to the board level, also reflects the governance-based policy formulation model as described by Al-Romeedy (2019). This layered structure ensures not only transparency but also accountability, reducing the potential for bias or favoritism in transfer decisions. Furthermore, the use of data-driven criteria like routine assessments, performance evaluations, and digital tracking via e-office aligns with Rinaldi's (2018) perspective on evidence-based HR policy. By relying on objective metrics, PT. KAI moves away from subjective decision-making, a critical factor in maintaining procedural justice in employee transfers.

However, based on interviews, employees are generally not involved in policy formulation, which could be viewed as a gap in participative policy-making. While this does not negate fairness, it deviates from the collaborative model proposed by Budiman (2018), which encourages periodic feedback loops from affected employees to refine policy clarity and applicability. In line with this, some employees expressed suggestions in hindsight, such as having better clarity before transfer execution, or more pre-transfer briefing, indicating that while policies are structured, their communication may still be improved.

PT. KAI's policy formulation process is structured, top-down, and data-driven, which ensures consistency and fairness in transfer decisions. The absence of arbitrary or ad-hoc practices speaks to a mature HR governance system. However, the lack of employee involvement in the policy-making process may lead

to perceptions of detachment or lack of ownership, particularly for transfers involving substantial changes in work scope or location.

In terms of theory, PT. KAI's model aligns with Gurkov's policy alignment model where HR policies are guided by strategic objectives, Al-Romeedy's governance-oriented HR model and emphasizing multi-layered approvals, and Rinaldi's data-driven HR policy formulation using digital systems and assessment history. However, it is less aligned with Budiman's participatory approach, which stresses the role of employees in shaping policies that directly affect them. Integrating feedback mechanisms or focus group inputs could enhance policy relevance and boost employee engagement.

In conclusion, PT. KAI has successfully institutionalized transfer policy formulation in a way that supports organizational agility and fairness. Moving forward, embedding employee voice mechanisms into the policy review cycle could further strengthen both policy legitimacy and operational alignment. The comparison between theoretical perspectives and empirical findings is presented in Table 4.2 below to illustrate areas of alignment and gaps, along with suggested follow-up actions.

Table 4.2 Formulation of Employee Transfer Policy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Theoretical Perspective	Reality in the Field	What to Do to Upgrade
HR policies must align with organizational strategy while ensuring transparency and fairness. (Gurkov, 2012)	Policy design strongly aligned with company strategy and fairness principles via PKB and Director's Decree.	Maintain regular policy review sessions to ensure continued alignment with evolving strategic goals.
Governance-based HR model with multi-level approvals to prevent bias. (Al-Romeedy, 2019)	Tiered approval system (supervisor–director–board) already applied effectively.	Complement with digital audit trails and periodic HR governance audits to maintain accountability.
Evidence-based HR policy relies on objective data and digital tracking. (Rinaldi, 2018)	Assessment results and e-office systems already used as primary decision tools.	Expand data analytics to include predictive modeling for talent

		mobility and readiness mapping.
Participatory HR policy design includes employee feedback loops. (Budiman, 2018)	Employees not directly involved in policy formulation, feedback given informally post-transfer.	Introduce structured feedback mechanisms (e.g., focus groups or post-transfer surveys) to refine policy relevance and clarity.

4.3. Implementation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

The implementation of employee transfer strategies at PT. KAI is carried out through a combination of assessment-based mechanisms, formal communication, and structured handover processes. According to the HR division, the transfer process follows a consistent operational flow starting from identification of vacancies, competency-based selection, e-office system notifications, and onboarding coordination with receiving units.

“Each transfer implementation starts from internal demand, usually due to retirement, promotion, or organizational realignment. We match that need with employees who have passed the quarterly assessments or have relevant backgrounds.” - Andhito Habsoro (AH1,AH2), MCAM Specialist

The process begins with a needs assessment that identifies vacant positions and matches them with suitable candidates based on a robust evaluation system, including routine assessment plotting covering performance, competencies, tenure, and discipline. Rotations generally do not require additional assessments beyond routine evaluations, whereas promotions necessitate supplementary assessment to ascertain the candidate’s readiness for elevated responsibilities. Where specialized competencies are needed, PT KAI provides further training or “diklat” to ensure transferred employees are adequately prepared. Administrative formalities such as official notifications via the company’s electronic office system, telegrams, and

formal decrees ensure transparency and proper documentation throughout the transfer cycle.

The implementation of employee transfer strategies at PT KAI Head Office follows a systematic process that integrates formal procedures and employee involvement. Transferred employees described their personal experiences, affirming the structured and transparent nature of the process. For example, Mrs. Sielviana shared:

“The process was quite clear, from initial informal discussions with supervisors to formal assessments and official notification. I felt involved and informed throughout.” – Sielviana (S1), Transferred Employee 1

From another employees' side, the implementation is generally seen as well-structured, though emotional and practical adaptation vary among individuals. Mr. Arif, who moved from Internal Audit to Risk Management, shared:

“The shift was a big leap in terms of technical scope. At first, I had to catch up a lot. But I appreciated the onboarding support and informal mentoring from the new team.” – Arif Wicaksono (AW9), Transferred Employee 5

Similarly, Mr. Acep, who was relocated from a planning role to a field-operational position in Semarang, recalled:

“The job rhythm is faster and more dynamic. Luckily, I was given time to adapt, and the team there was really welcoming. Even outside of work, they helped me settle in.” – Acep Saeful (AS9,AS10), Transferred Employee 4

Mr. Hafi highlighted the importance of informal briefings:

“Before the transfer, I had non-formal discussions with my supervisor, which helped me understand the transition. The formal letter came later, but I was mentally prepared.” Mr. Hafi(H3), Transferred Employee 3

From these insights, it becomes clear that employee experience during transfer is influenced not only by procedures but also by interpersonal support, clarity of communication, and level of preparedness before and after the move. Besides, there are several recurrent obstacles in the employee transfer process at PT Kereta Api Indonesia (Persero) such as resistance from the originating units is a significant barrier, often due to managers' reluctance to release valued employees, employee resistance also emerges, frequently caused by comfort with current roles and apprehension toward new environments or colleagues, administrative hurdles further complicate transfers, especially when there are large job-grade leaps or delays caused by ongoing critical projects that render immediate transfers unfeasible. To address these challenges, while specific solutions were not detailed extensively, it is implied that flexibility in timing and administrative coordination, coupled with communication among stakeholders, are key strategies.

The implementation process at PT. KAI reflects several core elements found in the implementation literature on employee mobility and internal HR transitions. First, Saravanan (2017) and Priyatna (2022) emphasize the importance of structured communication and onboarding procedures during transfers to reduce uncertainty. PT. KAI applies this through multi-stage notifications, use of digital platforms (e-office), and pre-transfer coordination. These practices align well with what Saravanan describes as a "sequential implementation model" moving from announcement, preparation, handover, to assimilation. Second, the findings reflect Tumipa's (2018) view that successful implementation also requires emotional transition support and team integration, not just formal processes. This is evident from employee testimonials, where peer support, mentorship, and adaptation time played critical roles in smooth transitions. Although formal training is not always provided immediately, employees appreciated the informal learning and guidance.

However, one recurring theme is that implementation is not always standardized across all cases. For example, some employees experienced direct mentorship post-transfer, while others had to self-navigate their learning curve. This shows a partial gap with Julianita's (2018) framework that emphasizes equal

access to post-transfer development resources. Additionally, while PT. KAI conducts regular assessments every three or six months (used as a basis for transfer readiness), there is limited evidence of customized transition plans, particularly for those switching domains (e.g., audit to risk, planning to operations). Ideally, according to Saravanan, domain-switching transfers should be supported with targeted technical upskilling prior to or immediately after the move.

The transfer implementation strategy at PT. KAI is generally effective and process-driven, supported by internal systems, competency mapping, and structured communication channels. However, the quality of execution still depends on unit-level practices and informal culture, as standardized onboarding procedures are not always enforced uniformly. From a theoretical standpoint, PT. KAI's approach aligns with Saravanan's structured model of transfer implementation, particularly in pre-transfer planning and digital coordination, Tumipa's emphasis on emotional transition support, shown through peer adaptation and informal guidance, Priyatna's argument on phased communication, as seen in early lisan (oral) briefings followed by formal notifications. Nevertheless, there remains room to strengthen standardization in post-transfer support, in line with Julianita's post-transfer equity framework, which suggests that all transferees should receive equal access to onboarding, coaching, and role-specific training, especially when transferred across different functions.

In conclusion, while the implementation practices at PT. KAI demonstrate strong alignment with theoretical models of internal mobility, its partial informality may lead to inconsistent experiences among transferees. Formalizing post-transfer support, either through brief structured orientations, mentoring programs, or learning modules, could significantly enhance employee adaptation and performance post-transfer. Table 4.3 below presents a comparison between theoretical frameworks, the realities at PT KAI, and proposed recommendations for improvement.

Table 4.3 Implementation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Theoretical Perspective	Reality in the Field	What to Do to Upgrade
Transfers should follow a sequential model: announcement → preparation → handover → assimilation. (Saravanan, 2017)	The process already follows clear stages (needs identification, assessment, e-office notification, onboarding).	Maintain consistency by setting standardized SOP timelines for all transfer phases.
Communication and onboarding reduce uncertainty and resistance. (Priyatna, 2022)	Employees confirm clarity of communication and transparency, but quality varies by supervisor or unit.	Implement unified communication templates and mandatory pre-transfer briefings.
Emotional support and peer mentoring are vital for adaptation. (Tumipa, 2018)	Employees report informal mentoring and welcoming teams, but it's not formalized.	Institutionalize a peer-mentor program or buddy system for all transferees.
Equal access to post-transfer training is essential. (Julianita, 2018)	Training provided for some specialized roles, but not for all cross-domain transfers.	Develop short “transition learning modules” or micro-trainings for each functional shift.

4.4. Evaluation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Evaluation of the employee transfer strategy at PT KAI is carried out through several mechanisms involving formal assessments, feedback collection, and performance monitoring. PT Kereta Api Indonesia (Persero) used performance-centered evaluation approach to assess the effectiveness of its employee transfer strategy. The primary metric used is post-transfer job performance, as assessed by direct supervisors. This includes evaluating an employee's ability to adapt to the new role, fulfill responsibilities, and maintain or improve productivity. In addition to qualitative supervisor assessments, PT KAI also leverages Key Performance Indicators (KPIs) to compare an employee's performance before and after the transfer. A noticeable improvement in KPI scores

post-transfer is interpreted as a positive outcome, confirming the strategic accuracy of the transfer decision. Employee feedback is also considered essential to gauge subjective elements such as comfort, alignment with team culture, and perceived personal development. Where mismatches or challenges are identified, PT KAI provides follow-up support such as coaching, mentoring, or role reassignment.

From the HR Division's perspective, evaluation is embedded within the overall talent management system, where employee performance post-transfer is continuously tracked through key performance indicators (KPIs) and periodic reviews. Mr. Tiven Ronikko highlighted:

"We conduct assessments not only before the transfer but also monitor how employees perform in their new roles through regular evaluations and reporting. Feedback is collected from both supervisors and transferred employees to measure effectiveness." – Tiven Ronikko(TR10), MCAM Manager

In addition, Mr. Andhito Habsoro also stated :

"We don't have a stand-alone post-transfer evaluation system. However, the impact of the transfer is monitored through regular assessments and through feedback from receiving units. If there are adaptation issues, it usually surfaces during these cycles." – Andhito Habsoro(AH10,AH12), MCAM Specialist

From the employees' perspective, evaluation often takes the form of performance reviews and informal feedback sessions. Mr. Arif Wicaksono described how his supervisor and team provide ongoing feedback to help him improve:

"After the transfer, I receive periodic performance appraisals and informal guidance. This helps me understand where I need to improve and what expectations are. However, sometimes the feedback could be more structured or frequent." Mr. Arif Wicaksono (AW10), Transferred Employee

Furthermore, some transferred employees mentioned that while evaluation exists, systematic feedback loops directly focused on the transfer process itself (e.g., satisfaction with the transfer, adaptation challenges) are limited. This indicates that evaluation is more outcome-focused rather than process-focused. These findings reveal that evaluation after transfer is not standardized, often relying on the discretion of receiving units, and focusing primarily on outcomes rather than adaptation or emotional readiness.

PT. KAI's current evaluation approach aligns in part with the frameworks discussed by Negara (2014) and Tumipa (2018), which emphasize that post-transfer evaluation should ideally assess both performance outcomes and transition effectiveness (i.e., how well the employee adapts, how fit the placement is, etc.).

Based on the interviews, the company's evaluation strategy focuses on Performance Indicators: As described by Mr Tiven, performance reviews and assessments act as the de facto measurement tools, Supervisor Observations where feedback is often delivered informally and case-by-case, and Functional Output, In roles like Quality Control or Risk Analysis, success is determined by whether deliverables are met and issues are resolved. However, this approach underrepresents the more human dimensions of a transfer, such as psychological readiness, alignment of interests, or cultural fit within a new team, dimensions emphasized by Haryono (2020) and Ansori (2015) in their evaluation models.

According to Ansori (2015), a robust post-mutation evaluation should cover three domains such as Competency-Role Fit, Employee Satisfaction & Adaptation, Organizational Feedback Integration. PT. KAI appears to fully realize only the first domain (competency-performance fit), while the latter two, especially employee-centered evaluations, are limitedly applied. Additionally, Tumipa (2018) argues that post-transfer evaluations must be looped back into future HR planning, creating a learning cycle for improving strategy. In PT. KAI's case, there is limited evidence of systematic data collection from transferred employees to inform future improvements.

In its current state, PT. KAI's transfer evaluation process is pragmatic and performance-focused, but lacks a comprehensive post-transfer evaluation system that considers both organizational and human resource development perspectives. The company ensures performance is monitored, especially in operational or strategic roles. However, the absence of formal feedback sessions, adaptation tracking, or employee experience surveys post-transfer represents a gap in best practices. When evaluated against the literature, it aligns with Negara's (2014) practical performance measurement methods, it falls short of Ansori's and Haryono's more holistic approach to employee transfer evaluation, it only partially implements Tumipa's evaluation-feedback loop, which is crucial for refining HR strategy over time. If PT. KAI was to establish a structured post-transfer review process, it could enhance not only employee satisfaction and long-term performance, but also offer valuable data to improve future strategic placement decisions. To provide a clearer comparison between theoretical expectations and the actual practices observed in the field, the table 4.4 below summarizes the alignment between theory, field findings, and recommended improvement actions.

Table 4.4 Evaluation of Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Theoretical Perspective	Reality at the Field	What to Do to Upgrade
Evaluation should cover three dimensions: Competency-role fit, employee adaptation, and feedback integration (Ansori, 2015)	Evaluation focuses mainly on competency and performance metrics; adaptation and feedback integration are informal or ad hoc	Develop a structured post-transfer evaluation form covering performance, adaptation, and satisfaction; aggregate findings into HR database
Feedback loops should inform future HR policies and placement strategies (Tumipa, 2018)	Evaluation results are not systematically used to adjust future transfer strategies	Create a feedback-to-policy mechanism linking evaluation data to workforce planning decisions
Evaluation should balance performance outcomes and	Focus remains on KPI improvement, with minimal attention to	Include wellbeing and readiness indicators in post-transfer surveys;

psychological readiness (Haryono, 2020)	employee wellbeing or readiness	integrate with performance dashboard
Post-transfer reviews should be standardized and periodic (Negara, 2014)	Reviews are unit-dependent, often informal and inconsistent	Implement company-wide review schedules (e.g., 3-month and 6-month post-transfer evaluations)
Supervisors should use structured observation tools (Priyatna, 2022)	Supervisory evaluations are subjective and unstandardized	Provide evaluation templates or checklists to improve reliability of supervisor assessments

4.5. Follow-Up Actions on Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

After the execution of an employee transfer, PT. KAI primarily relies on informal mechanisms and supervisor support to ensure that the employee adapts well. While there is no official post-transfer follow-up program, several forms of informal support are present, especially at the unit level. The employee confirms that training is an integral part of each position at PT KAI, regardless of whether an employee has been transferred. These pre-existing training records and achievements are later considered during the transfer selection process.

The company does provide continuous assessment every three months, which serves partially as an indirect follow-up, but does not seem designed specifically for transferred employees. The emphasis on training as a proactive measure rather than a reactive one suggests that the organization values continuous development, and integrates these learning experiences into broader HR decisions. Moreover, it supports the view that competency-based evaluation plays a central role in employee placement and promotion.

The follow-up actions related to the employee transfer strategy at PT KAI mainly focus on continuous support, mentoring, training, and adjustments based on evaluation results. According to the HR Division, after employees are transferred,

the company provides several initiatives to ensure smooth adaptation and maximize performance in the new roles. Mr. Andhito Habsoro stated:

“We don’t just transfer employees and leave them on their own. Eventho there are no centralized follow-up activities, there are such as mentoring programs or training related to the new position by their new supervisor or team.” Andhito Habsoro(AH12), MCAM Specialist

From the transferred employees’ perspective, Mr. Arif Wicaksono confirmed receiving post-transfer support. Mr. Arif Wicaksono described:

“I received orientation sessions and training related to risk management, and ongoing mentoring from my new supervisor and colleagues. These collaborations made it easier to adjust and feel confident in my new responsibilities.” Arif Wicaksono (AW4, AW10), MCAM Specialist

However, some employees also noted that the intensity and quality of follow-up support can vary depending on the unit or supervisor’s commitment. In some cases, follow-up was less formal or sporadic, highlighting potential inconsistencies in how follow-up actions are implemented across the organization.

PT. KAI’s approach to post-transfer support reflects a pragmatic and unit-driven follow-up model, where the success of an employee’s transition is facilitated through informal but meaningful support systems within each receiving unit. While there is no centralized or formalized program, the presence of unit-level mentorship, peer guidance, and supervisor involvement indicates a functional, if decentralized, support ecosystem.

This approach aligns partially with the follow-up strategies discussed by Van Wyk (2018) and Zanti (2015), who emphasize the importance of ensuring employee well-being and performance continuity post-transfer. In many cases, as reported by employees like Mr. Acep and Mr. Arif, support from colleagues and leadership played a crucial role in easing their transition. These organic forms of

support suggest a culture of collegiality and adaptability, which, though informal, are still highly effective.

In terms of knowledge transfer, while PT. KAI does not enforce a structured system, some employees described engaging in informal handovers and receiving contextual briefings from previous role holders or current team members. This reflects a practical, need-based knowledge sharing process, which though lacking standardization, still contributes to operational continuity.

From the psychosocial support perspective, unit managers and peers often fill the gap typically addressed by formal mentorship. The narratives from transferred employees reveal that such peer-driven adaptation support helped maintain morale and learning momentum during the early stages of transition, supporting Van Wyk's view that social integration is just as critical as technical onboarding.

Regarding relocation and adaptation, employees who relocated (e.g., Mr. Acep to Semarang) mentioned receiving informal assistance from colleagues, both for workplace adjustment and daily life integration. While there is no formal relocation program, the solidarity and practical help offered by teams represent a valuable form of situational support, aligning with Saravanan's idea that peer adaptation can mitigate the absence of formal systems.

PT. KAI also has quarterly assessments, which although not specifically designed as follow-up for transfers, still offer a structured platform for performance review and development tracking. This can indirectly serve as a tool for post-transfer monitoring, especially when supervisors actively use it to guide employee growth.

In summary, PT. KAI's follow-up strategy can be seen as adaptive and community-oriented. While not formalized across all units, the company's reliance on unit-level initiative, team support, and continuous assessment provides a meaningful framework for transferred employees to succeed. The main opportunity

lies in consolidating these good practices into a more consistent, organization-wide framework, as recommended by Ardian (2021), to ensure that every transferred employee receives the same level of support, regardless of their destination unit.

The follow-up practices implemented by PT. KAI demonstrates a people-centric and adaptive approach to employee transfer management. Although the organization has not established a standardized, formal follow-up system at the corporate level, the evidence from field findings suggests that post-transfer support is happening effectively at the unit level, driven largely by the initiative of local managers and teams.

This decentralized model of follow-up reflects organizational agility, allowing each unit to tailor their support based on the specific needs of the transferred employee and the operational context. It aligns with Van Wyk's (2018) emphasis on contextual and relational integration post-transfer, as well as Zanti's (2015) perspective on the importance of soft support mechanisms in employee adjustment. From a strategic human resource development standpoint, this approach illustrates PT. KAI's implicit reliance on informal structures to ensure the continuity of performance and well-being of transferred employees. While not yet formalized, these practices still reflect a genuine effort to sustain employee engagement and capability post-transfer particularly through peer mentoring, informal onboarding, and ongoing competency assessments.

The findings also suggest a positive organizational culture, where support is not limited to official programs but is embedded in daily interactions, collaboration, and shared responsibility among team members. This cultural element plays a pivotal role in mitigating the potential challenges of relocation, adaptation, and performance transition. However, in line with Ardian (2021), there remains an opportunity to consolidate these organic follow-up mechanisms into a unified framework, ensuring consistency and equality of support across all departments. Such formalization could enhance transparency, accountability, and long-term employee development outcomes. Overall, the current follow-up

practices at PT. KAI may not be standardized, but they are functional, meaningful, and rooted in strong interpersonal dynamics, highlighting a positive trajectory toward a more mature and integrated transfer strategy in the future. To provide a clearer overview, Table 4.5 below summarizes the comparison between theoretical expectations, real practices at PT KAI, and the suggested improvement actions.

Table 4.5 Follow-Up Actions on Employee Transfer Strategies at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

Theoretical Perspective	Reality at the Field	What to Do to Upgrade
Post-transfer programs should be formalized and standardized across the organization (Ardian, 2021)	Follow-up activities (mentoring, training) exist but are unit-driven and inconsistent	Establish a centralized post-transfer follow-up policy with minimum standards for all units
Mentorship and training should be structured and documented (Van Wyk, 2018)	Mentoring occurs informally through supervisors and peers, with no standardized tracking	Develop a formal mentoring and orientation module for transferees, integrated into HR records
Knowledge transfer should include structured handovers and learning documentation (Ardian, 2021)	Knowledge sharing happens informally between employees or previous role holders	Create formal handover templates and require documentation for each transfer
Psychosocial support is essential for adaptation (Zanti, 2015; Saravanan, 2017)	Strong peer and supervisor support culture, but no institutionalized mechanism	Introduce peer-support or buddy programs and monitor adaptation through short surveys

CHAPTER 5

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

5.1. CONCLUSION

Based on the findings and analysis presented in Chapter IV, the following conclusions are drawn in accordance with the five research objectives:

1. Formulation of Employee Transfer Strategies

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office formulates its employee transfer strategies through a well-structured and strategic process that is integrated into the company's HRM framework. The strategy is designed to balance operational needs and employee career development, categorized into promotion, rotation, and demotion. The formulation process incorporates competency-based mapping, periodic performance assessments, and organizational needs analysis. These findings indicate that the transfer strategy formulation at PT KAI is not reactive but strategically aligned with long-term human capital planning and the company's business objectives.

2. Formulation of Employee Transfer Policies

The formulation of transfer policies is grounded in a top-down, governance-based framework supported by the *Perjanjian Kerja Bersama* (PKB) and the *Peraturan Direksi*. These legal and procedural instruments ensure fairness, transparency, and accountability in every transfer decision. The policies emphasize objective criteria such as assessment results, service

period, and competency standards, aligning with data-driven and evidence-based HR principles. However, employee participation in policy formulation remains limited, indicating an opportunity for the organization to adopt more bottom-up feedback mechanisms to enhance inclusivity and policy legitimacy.

3. Implementation of Employee Transfer Strategies

Implementation of transfer strategies at PT KAI follows a systematic and transparent process supported by digital tools (e-office), competency assessments, and formal communication. Employees generally experience the process as structured and fair, complemented by interpersonal elements such as mentoring and team support. Nonetheless, the quality of implementation varies among units due to differences in onboarding support and mentoring practices. Although the current process aligns with established models of structured transfer implementation, further standardization of post-transfer onboarding procedures and technical upskilling programs would strengthen consistency and improve employee adaptation.

4. Evaluation of Employee Transfer Strategies

Evaluation at PT KAI is primarily performance-oriented, focusing on post-transfer productivity and supervisor assessments supported by KPI comparisons. While this approach effectively measures role suitability and job outcomes, it lacks a comprehensive evaluation of employee adaptation, satisfaction, and the integration of learning feedback. The current model

aligns with performance-centered evaluation frameworks but partially addresses the human and developmental dimensions of evaluation. Implementing a more holistic and feedback-driven evaluation mechanism would provide stronger insights for future HR planning and enhance the overall employee experience following a transfer.

5. Follow-Up Actions on Employee Transfer Strategies

Follow-up actions after transfers are mostly informal and unit-driven, relying on mentorship, peer support, and supervisor involvement. Although not standardized, these practices demonstrate a strong people-centered culture that fosters employee adaptation and ensures continuity of performance. Continuous assessments serve as indirect follow-up tools, reinforcing ongoing development. However, inconsistencies across units highlight the need to formalize these practices into a structured, organization-wide program. Institutionalizing mentoring, post-transfer evaluations, and adaptation monitoring would improve equity, accountability, and the long-term strategic effectiveness of the transfer process.

5.2. RECOMMENDATION

Based on the conclusions above, these are the following recommendations:

1. Theoretical Recommendations
 - a. Quantitative Validation.

While this research employed a qualitative approach, future studies should consider using mixed methods or quantitative designs to statistically examine the relationships between transfer strategies, employee satisfaction, and performance outcomes.

b. Longitudinal Approach.

Examining transfer processes over an extended period would allow researchers to observe the long-term impacts of transfers on career progression, employee engagement, and retention.

c. Psychological and Behavioral Perspectives.

Further studies could investigate how individual factors, such as motivation, adaptability, and organizational commitment, mediate the effectiveness of employee transfers, thereby enriching HRM theories on employee mobility and organization adaptation.

2. Practical Recommendations

a. Enhance Communication of Strategic Intent

PT KAI should improve the clarity and visibility of its transfer strategy to all employees. Recommended actions include:

1. Developing a standardized pre-transfer briefing protocol to be delivered by the HR department and direct supervisors.
2. Publishing an annual internal mobility roadmap that outlines anticipated organizational movements along with their strategic objectives.

3. Providing employees access to comprehensive transfer resources, including FAQs, clear explanations of transfer criteria, and examples of post-transfer career paths.
4. Conducting periodic town hall sessions to discuss internal mobility trends, policy changes, and strategic requirements.

b. Integrate Employee Participation in Policy Formulation

This can help align organizational and employee perspectives, thereby ensuring greater acceptance and fairness. Recommended actions include:

1. Establish employee-policy review groups involving representatives from multiple directorates to provide structured input during annual policy revisions.
2. Conducting biannual perception surveys focused specifically on transfer fairness, clarity, communication, and adaptation experience.
3. Implement focus group discussions with recently transferred employees to gather qualitative insights on challenges and potential improvements.
4. Documenting all feedback in an Internal Mobility Improvement Report submitted to top management.

c. Standardize Post-Transfer Onboarding and Support

To ensure consistency, PT KAI should formalize onboarding and mentoring procedures across all units through the following actions:

1. Developing a corporate-level onboarding framework applicable across all units (checklists, adaptation plans, briefing materials).
 2. Assigning each transferee a “transition mentor” for the first 3–6 months to provide technical guidance and emotional support.
 3. Creating role-specific learning modules for positions frequently involved in transfers (Risk, Planning, Audit, Operations).
 4. Requiring receiving units to conduct 30-day, 60-day, and 90-day adaptation check-ins to document learning progress and encountered challenges.
- d. Develop a Comprehensive Evaluation Framework

This would create a more balanced and developmental assessment approach by :

1. Quantitative indicators: KPI comparison before and after transfer, productivity trends, attendance, error rates, and project deliverables.
2. Qualitative indicators: supervisor assessments, peer evaluations, employee self-reflection reports, cultural fit assessment.
3. Adaptation metrics: learning curve progression, informal support received, role clarity, workload suitability.
4. Early risk detection system: identifying employees who exhibit declining performance or signs of adaptation struggles at an early stage.
5. Using evaluation outcomes to inform future transfer decisions and to refine HR planning.

e. Formalize Organization-Wide Follow-Up Mechanisms

PT KAI should consolidate existing informal practices into a standardized follow-up framework by :

1. Developing a formal post-transfer support policy that mandates minimum standards for mentoring, supervision, and orientation.
2. Requiring receiving units to submit a Post-Transfer Adjustment Report within 2–3 months, summarizing the employee’s adaptation process and support provided.
3. Establishing a centralized digital feedback portal through which transferred employees can report challenges or request additional support.
4. Organizing quarterly cross-unit review meetings to identify systemic issues in transfer practices and align units with organization-wide best practices.
5. Institutionalizing knowledge transfer procedures, such as handover templates and mandatory knowledge-sharing sessions.

REFERENCES

- Abidovna, A. S. (2024). "PERSONNEL MANAGEMENT" AND "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT": HISTORY OF ORIGIN, ESSENCE AND RELATIONSHIP OF CONCEPTS. *Gospodarka i Innowacje*, 46, 336-343.
- Aini, N., Herlambang, T., & Susbiyani, A. (2020). Dampak Kompetensi Pegawai Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 10(2), 164–176.
- Aimah, S., & Nabella, A., (2021). Strategi Pengendalian Mutasi Santri Di Pesantren Darussalam BLokagung Banyuwangi Tahun 2021. *Jurnal Darussalam*.
- Ajusa, M. R. K., & Atambo, W. N. (2016). Influence of job rotation on organizational productivity: a case of mount Kenya university.
- Al-Romeedy, Bassam Samir. (2019). The Role Of Job Rotation In Enhancing Employee Performance In The Egyptian Travel Agents: The Mediating Role Of Organizational Behavior. *Tourism Review*. Vol. 74 No. 4, Hal. 1003-1020
- Ansori, A., & Ali, H. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v15i1.198>

- Ardian, D., & Kerja, M. (2021). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai : Kompensasi Dan Motivasi Kerja (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia : Koordinator Statistik Kecamatan Bps Provinsi Sulawesi Barat). 3(2), 189–198.
- Ariga, K., Ohkusa, Y., Brunello, G., 1999. Fast track: is it in the genes? The promotion policy of a large Japanese firm. *J. Econ. Behav. Organ.*
- Baxter, J., & Eyles, J. (1997). Evaluating qualitative research in social geography: Establishing ‘rigour’ in interview analysis. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 22(4), 505-525. [https://doi: 10.1111/j.0020-2754.1997.00505.x](https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.1997.00505.x)
- Bastié, F., Cieply, S., & Cussy, P. (2018). Does mode of transfer matter for business performance? Transfers to employees versus transfers to outsiders. *Small Business Economics*, 50, 77-89.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Method* (4th ed.). Oxford University Press Inc.
- Budiman, A. (2018). Employee transfer: a review of recent literature. JPAS (Journal of Public Administration Studies), 3(1), 33-36.
- Budiman, A. (2018). Employee transfer: a review of recent literature. Journal of Public Administration Studies, 3(1), 33-36.
- Bungin, B. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
 p. 147.
- Company profile PT. Kereta Api Indonesia (Persero) 2023
https://www.kai.id/static/company-profile/company_profile_2023.pdf
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cyan, M. R., & Pasha, O. (2017). A Symbiosis of Civil Service and Politics in Transfers: The Case of Pakistan's Management Cadres. *Public Administration*, 95(4), pp.1077–1091.
- Dalton, D.R. and Wimbush, J.C. (1998), "Employee transfer: review and research agenda", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 331-58.

- Davis, L., & Thompson, R. (2024). "The Impact of Unclear Promotion Practices on Employee Morale." *International Journal of Business Research*, 19(4), 211-225.
- DeCarlo, M. (2018). *Scientific Inquiry in Social Work*. Open Social Work Education Roanoke.
- Demougin, D., Siow, A., (1994). Careers in ongoing hierarchies. *Amer. Econ. Rev.* 84, 1261–1277.
- Denzin N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh Mutasi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Pln (Persero) Wilayah Sumatera Barat. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 2(1).
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International human resource management*.
- Easwaramoorthy, M., & Zarinpoush, F. (2016). *Interviewing for Research*, Toronto: Imagine Canada.

- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Cetakan ke 1, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Fahira, I. (2023). The Effect of Mutations on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 75-86.
- Firmansyah, D. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia: Fungsi dan Peran SDM Perusahaan, Kompetensi Strategis di Industri 4.0. In *Eureka Media Aksara*. Eureka Media Aksara.
- Firmansyah, D., Rifa'i, A. A., & Suryana, A. (2022). Human Resources: Skills and Entrepreneurship in Industry 4.0. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 1(6), 1221–1240. <https://doi.org/10.55927/fjas.v1i6.1899>
- Frank, M. L. (2000). What's So Stressful About Job Relocation? British Researchers Give Some Answers. *Academy of Management Executive*, 14(2), pp.122–123.
- Golafshani N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607. Retrieved February 1, 2008, from <http://www.nova.edu/ssw/QR/QR8-4/golafshani.pdf>.
- Gurkov, I., Zelenova, O., & Saidov, Z. (2012). Mutation of HRM practices in Russia: an application of CRANET methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1289-1302.

- Gurkov, I., Zelenova, O., & Saidov, Z. (2012). Mutation of HRM practices in Russia: an application of CRANET methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1289-1302
- Haak-Saheem, W., & Festing, M. (2020). Human resource Management-a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890
- Hall, D. and Isabella, L. (1985), "Downward movement and career development", *Organizational Dynamics*, Vol. 14 No. 1, pp. 5-23.
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (1st ed.). Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hennekam, S., McKenna, S., Richardson, J., & Ananthram, S. (2019). Perceptions of demotion decisions: A social capital perspective. *European Management Journal*, 37(6), 730-741.
- Hosford, J. E. (1960). Measures of dependability. *Operations Research*, 8(1), 53-64.

- Idrus, M. I., & Idrus, M. I. (2023). The Effect of Mutation, Promotion, and Remuneration Systems on Job Satisfaction and Loyalty of Makassar City Government Employees. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(12), 338-345.
- Irmawaty, & Hamdani, M. (2016). Pengaruh talent management terhadap pengembangan karir Pegawai di Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 97– 104.
- Johan de Jong, D. (2011). International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 123-139.
- Johnson, L., & Clark, M. (2022). Role Conflicts in Evolving Work Environments: Implications for Employee Well-being. *Human Resource Management Review*, 32(3), 189-203. DOI:10.1016/j.hrmr.2022.100787.
- Julianita, R. (2018). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 55–63. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v14i1.20>
- Knafl K. A., Breitmayer B. J. (1991). Triangulation in qualitative research: Issues of conceptual clarity and purpose. In Morse J. A. (Ed.), *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue* (revised ed., pp. 226–239). Newbury Park, CA: Sage. Crossref.

- Koike, K., 1988. Understanding Industrial Relations in Japan. MacMillan, London.
- Krippendorff, K. (2004). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 2nd ed. US: Sage Publication Inc.
- Kyngäs, H., Kääriäinen, M., & Elo, S. (2020). The trustworthiness of content analysis. In the application of content Analysis in Nursing Science Research 1, 41-48.
- Laprie, J. C. (1992). Dependability: Basic concepts and terminology. In *Dependability: Basic Concepts and Terminology: In English, French, German, Italian and Japanese* (pp. 3-245). Vienna: Springer Vienna.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage.
- Lüpke, F. (2014). Data collection methods for field-based language documentation. *Language documentation and description*, 6.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Anwar Prabu Mangkunegara(Cet. 14). Rosda
- Masydzulhak, P. D., Ali, P. D. H., & Anggraeni, L. D. (2016). The Influence of work Motivationand Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center. In *Journal of Research in Business and Management*.

- Miner, J. and Miner, M. (1973), *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 2nd ed., Macmillan, New York, NY.
- Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
- Morse J. M., Barrett M., Mayan M., Olson K., Spiers J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), Article 2. Retrieved September 17, 2009, from <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM>. Crossref.
- Mukhtar, Risnita, Saifillah, M. S., & Ali, H. (2016). Effect of knowledge management and work commitment to employees satisfaction services (Study on teacher Madrasah Aliyah Country Jambi Province). *International Journal of Economic Research*.
- Mumma, J. S. (2001). Relocation Issues In Today's Workforce. *Employment Relations Today*, 28(1), pp. 55–65.
- Nadir, N., Sadikin, A., Yodiansyah, H., Budiasih, Y., Sugiarti, I., & Kusnadi, I. H. (2023). **Adaptive Human Resource Management in Confrontation of Globalization's Challenges**. *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 1761-1780. ISSN: 2301-6280 (print), ISSN: 2721-9879 (online). Retrieved from ejournal.seaninstitute.or.id.
- Nareswari, E. A., Prihatini, D., Lelly, S. W., & Setyanti, H. (2015). Determinant of Career Development through Intervening of Performance and Promotion on

- Employees: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online, 4(6), 2319–8028.
- Nasution.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Negara, N. M. C. M. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. POS Indonesia (Persero) Kabupaten Jember Tahun 2014. *Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1), 2–8.
- Ng, T., Sorensen, K., Eby, L. and Feldman, D. (2007), “Determinants of job mobility: a theoretical integration and extension”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 No. 3, pp. 363-386.
- Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J. and Wanek, J.E. (1997), “Employee development: issues in construct definition and investigation of antecedents”, in Ford, J.K. (Ed.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, pp. 153-89.
- Novika, P. W. (2018). Pengaruh Mutasi dan Pelatihan Kerja terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*. <https://doi.org/10.31539/costing.v1i2.248>

Ohlott, P.J. (2004), "Job assignments", in McCauley, C.D. and Van Velsor, E. (Eds), *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, 2nd ed., Wiley, New York, NY.

Otto, K., & Dalbert, C. (2012). Individual Differences In Job-Related Relocation Readiness. *Career Development International*, 17(2), pp.168–186.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School.

Philipsen, H., & Vernooij-Dassen, M. (2007). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. In L. PLBJ & H. TCo (Eds.), *Kwalitatief onderzoek: Praktische methoden voor de medische praktijk*. [Qualitative research: useful, indispensable and challenging. In: *Qualitative research: Practical methods for medical practice* (pp. 5–12). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Prince, J. B. (2005). Career-focused employee transfer processes. *Career Development International*, 10(4), 293-309.

Priyatna, R. D. (2022). **Effect of Mutations and Demotions on Employee Performance at PT. Andhika Pratama Jaya Abadi**. *Jurnal Mantik*, 6(2), 920–931. Retrieved from <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/download/2654/2232/8995>.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Company Profile 2023
https://www.kai.id/static/company-profile/company_profile_2023.pdf

- Qin, Y., & Lv, D. (2023). A Study on the Relationship between Human Resource Management and Firm Performance Based on VAR Modeling. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1).
- Remmery, C., Henkens, K., Schippers, J. and Ekamper, P. (2003), “Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers”, *Population Research and Policy Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 21-40.
- Rinaldi, U., Sani, & Martono. (2018). Mutation and Promotion System and Its Relation to Employee Satisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office. *Journal of Applied Management*, 16
- Rivai, V. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Salih, Mohammed Omer Idris, Al.Bersani Al.Nabulsi Yousif Al.Ibid. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*. Vol 5. Issue 07 (6181-6184)
- Saravanan, M., Faseela, P. and Babu, C. (2017). The effects Of Job Rotation Strategy On The Performance Of Employees In The Banking Sector With Special Reference To Nilambur Taluk In Malappuram District, Kerala, *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, Vol. 3 No. 2, 2328-2332.

- Saravani, Shahin Rasouli & Badri Abbasi. (2013). Investigating The Influence of Job Rotation On Performance By Considering Skill Variation and Job Satisfaction Of Bank Employees. *Technical vjesnik* 20, 3, 473-478
- Sargent, L. (2003), "Effects of a downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 55 No. 2, pp. 114-120.
- Sekaran, U. and, & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach Seventh Edition*. John Wiley & Sons.
- Setiani, S., & Rizaldy, A. (2021). Transactional leadership on employee performance: job satisfaction as a moderating variables. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 63-71.
- Smith, A., Thompson, J., & Patel, R. (2023). Organizational Mutation and Adaptive Strategies: Navigating Rapid Changes. *Journal of Organizational Behavior*, 58(4), 233-245. DOI:10.1002/job.2450.
- Sprinthall, R. C. (2011). *Basic statistical analysis 9th Edition*. London: Pearson. 672 pages.
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons
- Subagia, H., Riono, S. B., Indriyani, A., and Syaifulloh, M. (2022). Does the Family Environment and Entrepreneurship Education Promote Students '

Entrepreneurial Intentions ? The Mediating Role of Entrepreneurial Motivations,. Italienisch, vol. 12, no. 1, pp. 306 313.

Sugiyono. (2008). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta

Sugiyono (2012). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung : Alfabeta

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono (2015). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung : Alfabeta

Suprayogo, I. (2001). Metodologi Penelitian Sosial Agama. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. p. 71.

Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48(4), 388-396. doi: 10.1111/j.1365-2648.2004.03207.x

Tumipa, Vanessa & Farlane S. Rumokoy. (2018). He Role Of Job Rotation Practices Towards Employee Performance In Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL). *Jurnal EMBA*. Vol.6 No.2 (898 – 907)

Van der Sluis, L.E. and Poell, R.F. (2003), “The impact on career development of learning opportunities and learning behaviour at work”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 2, pp. 159-79.

Van Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees’ perceived job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89-101.

- Verheyen, T., Deschacht, N., & Guerry, M. A. (2016). The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority. *Personnel Review*, 45, 1217e1239. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0139>.
- Verheyen, T., & Vermeir, B. (2011). *Remotie, een stap terug is een stap vooruit*. Mechelen:Kluwer.
- Wick, C.W. (1989), "How people develop: an in-depth look", *HR Reports*, Vol. 7 No. 6, pp. 1-3.
- Wirartha, I. M. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset., p. 155.
- Yadav, D. (2022). Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679-689.
- Yakup, (2016). Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *J.Manage.*, vol. 2, no. 1, pp. 95 112.
- Yan, T., Zeng, Y., Dong, J., & Xiao, D. (2024). A human resource management performance evaluation method based on a numerical membrane computing model. *Journal of Membrane Computing*, 1-17.
- Yin. R. K. (2014). *Case study research design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages.
- Zanti, G. M. (2015). *The Utilization Of Job Rotation To Increase Motivation In The Print Production Industry* (Doctoral dissertation, Thesis for master, The School Of Technology University Of Central Missouri).

Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2010). Exploring Marketing Research (10th ed., pp. 188-186). Boston, MA: South-Western Cengage Learning.

APPENDIX

Appendix 1

Application for Internship Permit letter



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 : 554/Ka.ProdiMnj/10/Prodi.Mj/III/2023
Perihal : Permohonan Izin Magang

Yogyakarta, 1 Maret 2023

Kepada Yth.
EVP Corporate Secretary
PT Kereta Api Indonesia (Persero)

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/Ibu memberikan izin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut :

Nama : Maritza Amalia Puteri Hadi
NIM : 20311550
Alamat : Jl. H. Mugeni Raya No.107, Rt.003/001, Jati Mekar, Jati Asih, Bekasi
Tempat/Tgl. Lahir : Bekasi, 20 Januari 2003
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Sarjana
Periode Magang : 6 Maret 2023 - 9 Juli 2023

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

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Kaprodi Manajemen S1



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

Appendix 2

Acceptance of Internship Permit Application Letter



Nomor : KE.105/III/48/KA-2023
Sifat : Terbatas
Lampiran : 1 (satu) set

11 Maret 2023

Yth.
MELYANA ROSWITA
Vice President of Personnel Administration PT Kereta Api Indonesia (Persero)
di
Tempat

Perihal : Surat Pengantar Pelaksanaan Magang a.n. Maritza Amalia Puteri Hadi dari Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

1. Menunjuk :
 - a. Surat Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor KEP.M/KKE.105/VIII/1/KA-2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Praktek Kerja Lapangan, Survey, Observasi, Penyebaran Kuisisioner 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 YOGYAKARTA Nomor : 554/KaProdiMnjProdi/2023 Tanggal 1 Maret 2023 Perihal Permohonan Magang;
 - d. Hasil Konfirmasi Penerimaan Mahasiswa/i Magang dari unit MCAM.
2. Sehubungan Dengan Hal tersebut di atas, bersama ini kami hadapkan Mahasiswa/i sebagai berikut:

No	NAMA	NIM/NIS	UNIT TUJUAN
1	Maritza Amalia Puteri Hadi	20311550	Subdivision of Personnel Administration

Untuk melaksanakan magang, Selanjutnya mohon bantuan agar menunjuk seorang pegawai untuk mendampingi mahasiswa/i dimaksud dalam menyelesaikan tugas magang terhitung mulai tanggal 20 Maret 2023 s.d 20 Juli 2023.

3. Dalam rangka antisipasi penyebaran virus corona (Covid-19) kepada mahasiswa/i yang bersangkutan diwajibkan untuk menunjukan Surat Keterangan hasil rapid test non reaktif / swab PCR negative / sertifikat vaksin, apabila berada di lingkungan kantor.
4. Setelah pelaksanaan tugas selesai, mahasiswa/i diwajibkan mengirim laporan hasil kegiatan ke kantor Pusdiklat PT KAI (Persero). laporan hasil kegiatan dapat berupa makalah dan dikirimkan melalui email ke tu.pusdiklat@kai.id atau dikirim langsung ke alamat Jl. Laswi No.23 Kel Kacapiring Kec. Batununggal Kota Bandung, Kode Pos: 40271.
5. Demikian disampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih

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



PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Pendidikan & Latihan
a.n. Plt. Executive Vice President of Training and Education Ir. H. Djuanda,



MUHAMMAD SUBKI
Manager of Administration and Facility

Tembusan Eksternal:

1. Kaprodi Manajemen S1 Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
2. Mahasiswa/i yang bersangkutan

Tembusan Internal:

1. Vice President of Personnel Administration MELYANA ROSWITA
2. Manager of Mutation, Retirement, and Personnel Database YUDHISTIRA
3. Specialist of Mutation Administration ANDHITO HABSORO
4. Pelaksana Mutation Administration RIA FITRIANA KUSUMANINGRUM

Lampiran :

1. Surat Pengantar Magang_Maritza Amalia Puteri Hadi.pdf
2. Peraturan Pelaksanaan PKL atau Studi Banding.pdf
3. KEP-M-KE-105-VIII-1-KA-2016 (Pedoman Penyelenggaraan PKL, Survey, Observasi, Penyebaran Kuisioner dan Penelitian di PT KAI).pdf
4. NAME TAG.pdf

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



Appendix 3

Application for Research Data Request Permit Letter



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

No : 106/ProdiMnj/10/IUP/VII/2024
Perihal : Permohonan untuk memperoleh data penelitian

Kepada Yth.
Pimpinan
Pusdiklat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Jalan Laswi No. 23, Kacaping, Batununggal
Kota Bandung, Jawa Barat 40271

Dengan hormat,

Dengan ini kami sampaikan bahwa mahasiswa berikut ini:

Nama : Maritza Amalia Puteri Hadi
Nomor Mahasiswa : 20311550
Program Studi : Manajemen

sedang menempuh tugas akhir magang dan perlu mengambil data pada institusi yang Bapak/Ibu pimpin. Penelitian mahasiswa tersebut berjudul "**Mutation Strategy Case Study : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office**" dibawah bimbingan Bapak **Arif Hartono, S.E, MHRM., Ph.D.** sebagai salah satu dosen pada Program Internasional, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Untuk itu, kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mempermudah mahasiswa tersebut dalam memperoleh data.

Kami bisa menjamin bahwa perolehan data hanya untuk keperluan menambah wawasan di bidang bisnis dan ekonomi sebagai syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Internasional, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Demikian permohonan kami, atas bantuan dan kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Abdur Rafik, S.E., M.Sc.

Appendix 4

Research Data Request Acceptance Letter



Nomor : KE.105/VII/131/KA-2024
Sifat : Terbatas
Lampiran : 1 (satu) File

16 Juli 2024

Yth.
TIVEN RONIKKO
Manager of Mutation, Retirement and Human Capital Database
di
Tempat

Perihal : Surat Pengantar Pelaksanaan Penelitian a.n Maritza Amalia Puteri Hadi di Unit MCAM Kantor Pusat

1. Menunjuk:
 - a. Surat Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) No. 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) No. 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 No. 106/ProdiMnj/10/IUP/VII/2024 Perihal Permohonan Izin Penelitian;
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, bersama ini kami hadapkan Mahasiswa/i dari Universitas Islam Indonesia untuk melaksanakan Penelitian dengan daftar nama sebagai berikut:

No	Nama	NIS	Program Studi	Unit Tujuan	Waktu Pelaksanaan
1	Maritza Amalia Puteri Hadi	20311550	Manajemen	MCAM	15 Juli - 15 Agustus 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 Kacaping Kec. Batununggal Kota Bandung, Kode Pos: 40271.**

3. Selanjutnya mohon bantuan agar dapat menunjuk seorang pegawai untuk mendampingi Mahasiswa/i dimaksud dalam menyelesaikan Penelitian dari waktu yang sudah ditetapkan.
4. Demikian kami sampaikan, atas kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Kantor Pusat



DEA SHERO ANJANI
Manager of Program and Administration

Tembusan Eksternal:

1. Abdur Rafik, S.E., M.Sc. Ketua Prodi Manajemen Program Sarjana Universitas Islam Indonesia
2. Maritza Amalia Puteri Hadi yang bersangkutan/ Mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Tembusan Internal:

1. Staf Fungsional Khusus Level 7 MOH NORAHMAN
2. Specialist of Mutation Administration ANDHITO HABSORO
3. Staf Fungsional Khusus Level 9 FADLY SANJAYA
4. Specialist of Program and Administration DENNY HERNANDO PANGARIBUAN
5. Pelaksana Program and Administration PRI DEWI LESTARI
6. Pelaksana Program and Administration NURHAYATI

Lampiran :

1. Permohonan Surat Penelitian a.n Maritza Amalia Puteri H.pdf

Appendix 5

Internship Attendance Report and Monthly Report

INTERNSHIP IMPLEMENTATION MONTHLY REPORT

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi
Date of start : March 20, 2023
Date of completion : April 30, 2023

Description of activity and the result achieved:

Pada pelaksanaan awal magang di bagian ***Mutation Administration (MCAM 1)*** saya diberikan pengenalan pada *Human Resource Information System* - sistem manajemen administrasi kepegawaian KAI (E-Office KAI) bagian mutasi, kemudian saya diajarkan bagaimana cara menginput dokumen SK mutasi maupun SK pengukuhan pada database masing-masing pegawai sesuai yang tertera pada SK tersebut dengan menyesuaikan TMT Jabatan yang ada pada SK dengan yang tertera pada sistem. Selanjutnya, pada bagian ***Retirement (MCAM 2)*** saya ditugaskan untuk mengurus dan menyatukan SK pensiun dengan beberapa berkas untuk ditandatangani. Di kegiatan lainnya, saya membantu di bagian ***Payroll (MCAP)*** untuk pencetakan BPJS dan pencetakan SKPP melalui ***System, Application, and Product (SAP)*** sesuai data yang diberikan dan juga berkas SK pensiun yang sudah dibuat dan juga dalam pencetakan SKPP adanya pengecekan serta penyesuaian alamat serta nama keluarga pada pegawai tersebut melalui SAP dan juga penyamaan yang tertera pada SK. Setelah melakukan pencetakan serta pengecekan BPJS dan SKPP dilakukannya pengecekan nomor SK yang ada pada SK serta

nomor SK pada SKPP dan juga mengecek apakah nominal yang ada pada SK dengan SKPP itu sama atau tidak. Kemudian, saya melakukan pembuatan file alamat SDM daerah serta penyatuan data **Tunjangan Tidak Tetap (TTT)** dan Upah **Pokok Tunjangan Tetap (UPTT)** yang akan dikirimkan melalui **Mail KAI (Zimbra)**, dengan sistem tersebut data serta dokumen yang sudah dibuat dan dipisahkan akan dikirim sesuai masing-masing alamat email SDM pada Daerah Operasional (Daop), Divisi Regional (Divre), dan juga Balai Yasa.

Masih dalam bagian *Payroll*, pada file yang diberikan yang berisi Nama, NIPP, serta posisi jabatan, adanya pengecekan posisi jabatan serta nama pada SDM Daerah Operasional (Daop), Divisi Regional (Divre), dan juga Balai Yasa melalui SAP apakah sesuai dengan file atau tidak. Dalam hal tersebut dilakukan untuk mengirim email daftar nominatif upah pada bulan itu ke bagian SDM Daerah Operasional (Daop), Divisi Regional (Divre), dan juga Balai Yasa. Kemudian, di bagian **Retirement (MCAM 2)** saya mengurus berkas dalam penyatuan dokumen pegawai yang dinyatakan dari data pelaporan syarat pensiun. Kemudian, pada bagian bagian **Mutation Administration (MCAM 1)** saya ditugaskan untuk mengecek posisi jabatan sesuai dengan data yang diberikan melalui SAP. Selanjutnya, pada bagian **Personnel Database (MCAM 3)** saya ditugaskan untuk pengupload kuota cuti tahunan pegawai pada *Human Resource Information System* - sistem management administrasi kepegawaian KAI (Raileo) bagian database. Kemudian, bagian **Payroll (MCAP)** saya ditugaskan untuk membuat draft email untuk undangan rapat sesuai arahan yang ditujukan ke beberapa pegawai sesuai data yang diberikan.

Dari kegiatan awal magang yang dicapai adalah saya mengetahui perihal sistem management administrasi pada KAI yang dimana membantu para pegawai untuk mengarsipkan dokumen penting yang dikeluarkan oleh instansi. Kemudian, dalam penguploadan SK Mutasi atau SK Pengukuhan itu menurut saya merupakan dokumen yang sangat penting yang dimana dokumen itu diarsipkan dan suatu saat akan dibutuhkan terutama yang akan melakukan pelantikan, dalam hal tersebut juga

dapat mengecek kembali di riwayat jabatan yang diupload apakah sudah terinput atau belum. Kemudian, saya mendapatkan ilmu baru dan dapat mengetahui serta mempelajari bahwasanya untuk pegawai yang pensiun memiliki beberapa kualifikasi berkas sebagai syarat pensiun yang dimana apakah berkas tersebut sudah lengkap atau belum. Kemudian di bagian database, saya dapat mengetahui dan mendapatkan ilmu baru bagaimana cara menambahkan kuota cuti pegawai. Di bagian Payroll, saya dapat mengetahui dan mempelajari bagaimana dalam pencetakan BPJS kemudian bagaimana cara mencetak SKPP melalui SAP yang dimana masih asing buat saya yang di kampus hanya mempelajari sistem ERP, kemudian saya mengetahui bagaimana cara membuat surat undangan rapat melalui mail KAI yang lumayan berbeda jauh dengan email biasa.

Obstacles encountered:

Hambatan yang dihadapi saat awal pelaksanaan magang adalah masih susah dalam komunikasi, yang dimana rasa sungkan dan malu untuk bertanya maupun meminta pertolongan karena lain hal yang belum kenal dengan pegawai yang ada di unit, dengan adanya perbedaan usia sehingga menimbulkan rasa canggung untuk berkomunikasi dengan pegawai yang ada di unit. Di luar komunikasi, lingkungan kerja yang membuat nyaman juga pembukaan awal komunikasi dari pegawai yang baik tetap saja saya merasa sungkan dan malu untuk memulai percakapan karena masih awal kegiatan magang. Kemudian, karena di awal masih asing dengan tugas yang diberikan, saya masih bingung dalam mengerjakan tugas tersebut dan dalam melakukan tugas yang sama dan dalam waktu yang berbeda sepertinya saya melakukan kesalahan dalam penguploadan SK mutasi, sehingga adanya ketidak telitian dalam penguploadan. Yang terakhir, masih kesulitan dalam mengaplikasikan sistem SAP dalam pencetakan SKPP, di bagian payroll dan masih

awam jadi takut untuk mengerjakan tugas yang ada di payroll karena merupakan berkas yang lumayan berbobot dan takut terjadi kesalahan.

Notes from the supervisor:

Awal magang ditempatkan di bagian mutasi namun seiring berjalannya waktu juga membantu pekerjaan di bagian lain. Mahasiswa mudah beradaptasi dan cepat belajar sehingga dipercaya untuk berkontribusi pada beberapa pekerjaan. Mahasiswa banyak belajar dan berkontribusi pada pekerjaan terkait proses administrasi kepegawaian mulai dari pengarsipan berkas mutasi ke database pegawai, pemberkasan persyaratan pensiun, penerbitan SKPP (Surat Keterangan Penghentian Pembayaran) Pekerja yang telah pensiun hingga membantu penyesuaian cuti dan penggajian.

INTERNSHIP ATTENDANCE

Month : March 20 - April 30, 2023

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi

No	Date	Length Of Work (Hours)	Brief Description of activity
1.	20/03/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pengarsipan SK mutasi di database masing-masing pegawai (MCAM 1) 2. Menyesuaikan nama melalui NIPP dalam pencarian data upah pegawai bulan Januari 2023 (MCAP)
3.	21/03/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencarian Dokumen SK di database pegawai sesuai dengan list data yang sudah diberikan (MCAM 1)
4.	22/03/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	HARI RAYA NYEPI

5.	23/03/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	HARI PERTAMA PUASA
6.	24/03/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Penyatuan dokumen SK Batas Usia Pensiun (BUP) untuk ditandatangani. (MCAM 2)
7.	27/03/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengarsipan SK mutasi di database masing-masing pegawai (MCAM 1) 2. Penyatuan dokumen corporate claim BUP, Non-BUP, dan MD untuk ditandatangani. (MCAM 2) 3. Penyerahan dokumen ke MC (MCAM 1) 4. Pencetakan BPJS pegawai yang dinyatakan pensiun sesuai data yang diberikan. (MCAP) 5. Pembuatan serta Penyatuan file TTT dan (UPTT) untuk dikirim ke SDM masing-masing DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa daerah yang dituju melalui Mail KAI. (MCAP)
8.	28/03/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengecekan NIPP Manager, Asisten Manager, JS PAY, dan JS SIP SDM DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa Daerah melalui sistem SAP untuk proses pengiriman Email. (MCAP) 2. Pengiriman Email daftar nominatif gaji Bulan Maret 2023 ke SDM DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa ke daerah yang dituju. (MCAP) 3. Penyatuan BPJS pegawai ke SK pegawai. (MCAP) 4. Penyatuan SKPP ke SK. (MCAP) 5. Pengecekan dan Penyamaan alamat serta nama keluarga di sistem dengan SKPP. (MCAP)
9.	29/03/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Penyatuan SKPP ke SK. (MCAP) 2. Pengecekan upah pegawai di SKPP dengan SK. (MCAP)
10.	30/03/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Penyatuan SKPP ke SK. (MCAP) 2. Pengecekan upah pegawai di SKPP dengan SK. (MCAP)

11.	31/03/2023	08.00 - 16.30 (8 H 30 M)	1. Penyatuan Dokumen pegawai dari data pelaporan syarat pensiun.(MCAM 2)
12.	03/04/2023	08.00 - 16.30 (8 H 30 M)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai.(MCAM 1) 2. Pengecekan Posisi jabatan melalui sistem SAP. (MCAM 1)
13.	04/04/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengurutan Nominatif Mutasi jabatan dan pengukuhan tingkat jabatan pegawai perjanjian kerja waktu tidak tertentu.(MCAM 1)
14.	05/04/2023	08.00 - 16.30 (8 H 30 M)	1. Pengecekan dan Pengurutan Nominatif Mutasi jabatan dan pengukuhan tingkat jabatan pegawai perjanjian kerja waktu tidak tertentu. (MCAM 1)
15.	06/04/2023	08.00 - 16.30 (8 H 30 M)	1. Pemisahan SK + Rename Nominatif Mutasi Jabatan.(MCAM 1) 2. Scan SK. (MCAM 1) 3. Pengiriman Dokumen SK ke Ekspedisi. (MCAM 1)
16.	07/04/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	JUMAT AGUNG
17.	10/04/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pemisahan SK + Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai.(MCAM 1) 2. Rename Nominatif Mutasi Jabatan. (MCAM 1)
18.	11/04/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai. (MCAM 1) 2. Pengiriman Dokumen ke D6. (MCAM 1) 3. Peng-upload an kuota cuti tahunan pegawai (MCAM 3)
19.	12/04/2023	09.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai. (MCAM 1)

20.	13/04/2023	08.00 - 16.30 (8 H 30 M)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai.(MCAM 1) 2. Pengiriman Dokumen.(MCAM 1)
21.	14/04/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai (MCAM 1)
22.	17/04/2023	08.00 - 16.30 (8 H 30 M)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai. (MCAM 1) 2. Pembuatan 51 draft surat melalui RDS KAI. (MCAP)
23.	18/04/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Pengarsipan SK Mutasi di database masing-masing pegawai. (MCAM 1)
24.	19/04/2023	08.00 - 16.00	EID AL -FITR
25.	20/04/2023	08.00 - 16.00	EID AL -FITR
26.	21/04/2023	08.00 - 16.00	EID AL -FITR
27.	22/04/2023	08.00 - 17.00	EID AL -FITR
28.	23/04/2023	08.00 - 17.00	EID AL -FITR
29.	24/04/2023	08.00 - 17.00	EID AL -FITR
30.	25/04/2023	08.00 - 17.00	EID AL -FITR
31.	26/04/2023	08.00 - 17.00	RECOVERY
32.	27/04/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyatuan BPJS pegawai ke SK pegawai. (MCAP) 2. Penyatuan SKPP ke SK. (MCAP) 3. Pembuatan, Pengecekan, serta Penyesuaian alamat dan nama keluarga di SKPP melalui sistem SAP. (MCAP)

33.	28/04/2023	08.30 - 17.00 (8 H 30 M)	1. Pengecekan posisi melalui NIPP Manager, Asisten Manager, JS PAY, dan JS SIP SDM DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa Daerah melalui sistem SAP untuk proses pengiriman Email. (MCAP) 2. Pengiriman Email daftar nominatif gaji Bulan April 2023 ke SDM DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa ke daerah yang dituju. (MCAP) 3. Penyatuan BPJS pegawai ke SK pegawai. (MCAP) 4. Penyatuan SKPP ke SK. (MCAP) 5. Pembuatan, Pengecekan, serta Penyesuaian alamat dan nama keluarga di SKPP melalui sistem SAP. (MCAP)
-----	------------	--------------------------	---

Bandung, 28th April 2023

Student Concerned,



Maritza Amalia Puteri Hadi
NIM.20311550

Approved by,



Ria Fitriana Kusumaningrum
NIPP.736122

INTERNSHIP IMPLEMENTATION MONTHLY REPORT

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)
 Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi
 Date of start : May 01, 2023
 Date of completion : May 31, 2023

Description of activity and the result achieved

Pada awal bulan Mei, saya masih difokuskan pada penugasan di bagian Payroll untuk melanjutkan pekerjaan yang sebelumnya tertunda dikarenakan tanggal merah, pada penugasan ini masih sama akhir bulan april yaitu Pembuatan, Pengecekan, serta Penyesuaian alamat dan nama keluarga di SKPP melalui sistem SAP, Pengiriman Email daftar nominatif gaji Bulan Maret 2023 ke SDM DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa ke daerah yang dituju, penyatuan BPJS pegawai ke SK pegawai. Kemudian di lain bagian pada bagian retirement atau masa pensiun, saya kembali ditugaskan dalam pengecekan serta penempelan foto pada SK Mutasi sesuai NIPP yang tertera pada foto serta NIPP yang tertera pada SK. Kemudian masih pada bagian retirement, saya ditugaskan untuk menyerahkan berkas ke bagian penomoran. Kemudian, di kegiatan bulan mei masih berkaitan dengan bagian retirement serta diselingi oleh penugasan dari bagian mutasi untuk peng-upload an SK pengukuhan sesuai dengan dokumen yang disediakan. Dilanjutkan, di pertengahan bulan mei adalah penugasan dari bagian database untuk membuat user pegawai baru sesuai data yang sudah disiapkan dan sudah diberikan dari bagian recruitment kepada bagian database. Selanjutnya, penugasan tingkat ringan dari bagian recruitment yaitu penamaan berkas pegawai baru.

Obstacles encountered:

Syukur Alhamdulillah, pada penugasan di bulan Mei saya belum menemui problem atau hambatan pada penugasan yang diberikan. Kemudian sudah bisa memulai komunikasi dengan baik dan juga sudah bisa mulai berbaur dengan para pegawai yang ada di unit.

Notes from the supervisor:

Mulai berkontribusi di bagian rekrutmen. Mahasiswa sudah terbiasa melakukan pekerjaan administrasi rutin di bagian mutasi dan pensiun, serta bagian payroll di akhir bulan.

INTERNSHIP ATTENDANCE

Month : 01 - May 31, 2023

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi

No	Date	Length Of Work (Hours)	Brief Description of activity
1.	01/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	HARI BURUH
2.	02/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pembuatan, Pengecekan, serta Penyesuaian alamat dan nama keluarga di SKPP melalui sistem SAP. (MCAP) 2. Pengiriman Email daftar nominatif gaji Bulan Maret 2023 ke SDM DAOP, DIVRE, dan Balai Yasa ke daerah yang dituju. (MCAP) 3. Penyatuan BPJS pegawai ke SK pegawai. (MCAP) 4. Penyatuan SKPP ke SK. (MCAP) 5. Pengecekan serta penempelan foto di SK Pensiun sesuai NIPP yang tertera pada foto dan SK.(MCAM 2) 6. Penomoran SK. (MCAM 2)
3.	03/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penomoran SK (MCAM 1) 2. Pengecekan serta penempelan foto di SK Pensiun sesuai NIPP yang tertera pada foto dan SK.(MCAM 2)
4.	04/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pembuatan User pegawai baru (MCAM 3) 2. Pengecekan serta penempelan foto di SK Pensiun sesuai NIPP yang tertera pada foto dan SK.(MCAM 2)

5.	05/05/2023	08.30 - 16.30 (8 H)	1. Pengecekan serta penempelan foto di SK Pensiun sesuai NIPP yang tertera pada foto dan SK.(MCAM 2) 2. Upload SK mutasi (MCAM 1)
6.	08/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pengecekan serta penempelan foto di SK Pensiun sesuai NIPP yang tertera pada foto dan SK.(MCAM 2)
7.	09/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyatuan serta pengiriman berkas corporate claim (MCAM 2)
8.	09/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK pengukuhan (MCAM 1) 2. Scan SK Pensiun untuk arsip (MCAM 2)
9.	10/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK pengukuhan (MCAM 1)
10.	11/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Perapihan dokumen nominatif Corporate Claim bulan Mei (MCAM 2)
11.	12/05/2023	08.30 - 16.30 (8 H)	1. Pengecekan arsip dokumen riwayat jabatan SK pengukuhan (MCAM 1)
12.	15/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyusunan, perapihan, serta pengurutan dokumen nominatif corporate claim bulan Oktober, November, Desember 2022. (MCAM 2)
13.	16/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyusunan, perapihan, serta pengurutan dokumen nominatif corporate claim bulan Januari, Februari, Maret. (MCAM 2)
14.	17/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyusunan, perapihan, serta pengurutan dokumen nominatif corporate claim bulan April. (MCAM 2)
15.	18/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	KENAIKAN ISA AL MASIH

16.	19/05/2023	08.30 - 16.30 (8 H)	1. Pengecekan Nominatif corporate claim (MCAM 2)
17.	22/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyerahan berkas Corporate Claim bulan Januari, Februari, Maret, April ke MCAM 3. (MCAM 2) 2. Upload SK Mutasi (MCAM 1)
18.	23/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penguploadan SK pengukuhan bulan April (MCAM 1) 2. Penguploadan SK untuk pelantikan di Balai Yasa Yogyakarta. (MCAM 1)
19.	24/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pengecekan serta pengiriman arsip dokumen SK mutasi bulan Mei (MCAM 1)
20.	25/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penomoran serta Pengecekan SK Pengukuhan sesuai di list data “Kantor Pusat” (MCAM 1)
21.	26/05/2023	08.30 - 16.30 (8 H)	1. Penomoran serta Pengecekan SK Pengukuhan sesuai di list data “Daop 1 & 2” (MCAM 1)
22.	29/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penomoran serta Pengecekan SK Pengukuhan sesuai di list data “Daop 3 & 4” (MCAM 1) 2. Penamaan serta NIPP berkas calon pegawai (MCAR)
23.	30/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penomoran serta Pengecekan SK Pengukuhan sesuai di list data “Daop 5, 6, & 7” (MCAM 1) 2. Penamaan serta NIPP berkas calon pegawai (MCAR)

24.	31/05/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	CUTI BERSAMA
-----	------------	---------------------	--------------

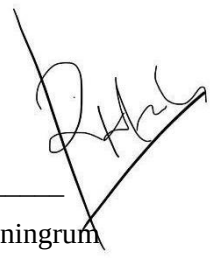
Bandung, 30th May 2023

Student Concerned,



Maritza Amalia Puteri Hadi
NIM.20311550

Approved by,



Ria Fitriana Kusumaningrum
NIPP.73612

INTERNSHIP IMPLEMENTATION MONTHLY REPORT

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi
Date of start : June 01, 2023
Date of completion : June 30, 2023

Description of activity and the result achieved:

Kegiatan selama bulan juni ini, masih dalam penugasan yang sama di bagian Mutasi dan bagian Pensiunan Pegawai. Di bagian mutasi masih dalam penugasan peng-upload an SK Mutasi dan juga SK Pengukuhan melalui dokumen yang sudah diberikan. Kemudian, untuk bagian Pensiunan Pegawai saya ditugaskan untuk melakukan pengiriman berkas Pensiunan ke bagian ekspedisi USDG, dan masih dalam bagian Pensiunan Pegawai dalam penugasan yang sama di bulan sebelumnya, saya melakukan pencetakan berkas syarat pensiun serta pengecekan sesuai data yang telah diberikan untuk diproses. Kemudian, dalam bagian Payroll saya mendapatkan tugas untuk merekapitulasi berkas SPKA pegawai.

Obstacles encountered:

Syukur Alhamdulillah, pada penugasan di bulan Juni ini saya belum menemui problem atau hambatan pada penugasan yang diberikan.

Notes from the supervisor:

Berkontribusi pada pekerjaan administrasi rutin semua bagian. Pada bulan Juni terdapat mahasiswa magang dari kampus lain sehingga dipercaya untuk membagi pengetahuannya terkait pekerjaan-pekerjaan yang telah dilakukannya selama ini.

INTERNSHIP ATTENDANCE

Month : 01 - June 30, 2023

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi

No	Date	Length of work (Hours)	Brief description of activity
1.	01/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	HARI LAHIR PANCASILA
2.	02/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	MEMPERINGATI WAISAK
3.	05/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencetakan berkas syarat Pensiun (MCAM 2)
4.	06/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencetakan berkas syarat Pensiun (MCAM 2)
5.	07/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penomoran serta Pengecekan SK Pengukuhan sesuai di list data "Daop 8 & 9" (MCAM 1)
6.	08/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penomoran serta Pengecekan SK Pengukuhan sesuai di list data "Divre I & 2" (MCAM 1)
7.	09/06/2023	08.30 - 16.30 (8 H)	1. Rekapitulasi keterangan SPKA (MCAP)
8.	12/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Mutasi (MCAM 1) 2. Pengecekan serta pengiriman arsip dokumen SK mutasi bulan Juni (MCAM 1)
9.	13/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif JHT BPJSTK bulan Juni (MCAM 2)
10.	14/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Rekapitulasi keterangan SPKA sesuai berkas yang dikirim ke Payroll Kantor Pusat (MCAP)

			2. Pengecekan serta pengiriman arsip dokumen SK mutasi bulan Juni (MCAM 1)
11.	15/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencarian kelengkapan berkas syarat pensiun melalui RDS KAI (MCAM 2)
12.	16/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Pengukuhan Balai Yasa Manggarai (MCAM 1) 2. Pengambilan berkas dari Daop 2 Bandung (MCAM 2) 3. Pengiriman berkas ke ekspedisi (MCAM 2)
13.	19/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Pengukuhan Balai Yasa Yogyakarta (MCAM 1) 2. Upload SK Pengukuhan Balai Yasa Lahat (MCAM 1)
14.	20/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif BUP bulan Juli. (MCAM 2) 2. Pencetakan berkas syarat Pensiun (MCAM 2)
15.	21/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif BUP bulan Juli. (MCAM 2) 2. Pencetakan berkas pensiun untuk di kirim ke IFG Life dan Taspen. (MCAM 2)
16.	22/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Pengukuhan (MCAM 1)
17.	23/06/2023	08.30 - 16.30 (8 H)	1. Upload SK Pengukuhan (MCAM 1)
18.	26/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pengiriman berkas ke ekspedisi (MCAM 2) 2. Upload SK Pengukuhan (MCAM 1)
19.	27/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pengiriman berkas ke ekspedisi (MCAM 2)
20.	28/06/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	CUTI BERSAMA IDUL ADHA

21.	29/06/2023	08.00 - 17.00(9 H)	CUTI BERSAMA IDUL ADHA
22.	30/06/2023	08.00 - 17.00(9 H)	CUTI BERSAMA IDUL ADHA

Bandung, 28th June 2023

Student Concerned,



Maritza Amalia Puteri Hadi
Kusumaningrum
NIM.20311550

Approved by,



Ria Fitriana
NIPP.73612

INTERNSHIP IMPLEMENTATION MONTHLY REPORT

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)
Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi

Date of start : July 01, 2023

Date of completion : July 20, 2023

Description of activity and the result achieved

Dalam kegiatan bulan Juli ini, dalam penugasan saya lebih banyak dilibatkan dalam bagian Pensiunan Pegawai dan dalam penugasan ini saya masih mengerjakan pekerjaan yang sama perihal berkas syarat pensiun. Dan dalam penugasan selingan lain, saya ditugaskan oleh bagian Mutasi untuk melakukan peng-upload an SK seperti di bulan- bulan sebelumnya.

Obstacles encountered:

Syukur Alhamdulillah, pada penugasan di bulan Juli ini saya belum menemui problem atau hambatan pada penugasan yang diberikan.

Notes from the supervisor:

Berkontribusi pada pekerjaan administrasi rutin semua bagian.

INTERNSHIP ATTENDANCE

Month: 01 - July 20, 2023

Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Name of student : Maritza Amalia Puteri Hadi

No	Date	Length of work (Hours)	Brief description of activity
1.	03/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penyatuan berkas ex pns dengan SK pensiun sesuai nama dan NIPP yang tertera. (MCAM 2) 2. Upload SK Pengukuhan Daop 6 (MCAM 1)
2.	04/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Pengukuhan Daop 7 (MCAM 1)
3.	05/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Pengukuhan Daop 8 (MCAM 1)
4.	06/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Upload SK Pengukuhan Daop 3, 4, dan 5 (MCAM 1) 2. Upload SK Pengukuhan Jabatan 3 tahun periode Juni 2023 kewenangan TTD MC (MCAM 1) 3. Upload SK Pengukuhan Jabatan 3 tahun periode Juni 2023 kewenangan TTD D6 (MCAM 1)
5.	07/07/2023	08.00 - 16.00 (8 H)	1. Upload SK MC 249 Tanggal 27.06.2023 (MCAM 1) 2. Upload SK MC 284 Tanggal 30.06.2023 (MCAM 1)
6.	10/07/2023	08.00 - 17.00	1. Pengiriman berkas Pensiun sesuai masing-masing alamat SDM. (MCAM 2)
7.	11/07/2023	08.00 - 17.00	1. Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif JHT BPJSTK bulan Juli (MCAM 2) 2. Pencetakan berkas pensiun untuk di kirim ke IFG Life dan Taspen. (MCAM 2)
8.	12/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pemisahan berkas untuk Pengiriman Taspen

			dan IFG Life (MCAM 2)
9.	13/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif BUP, Non-BUP bulan Juli. (MCAM 2)
10.	14/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencarian kelengkapan berkas syarat pensiun melalui RDS KAI. (MCAM 2)
11.	17/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencarian kelengkapan berkas syarat pensiun melalui RDS KAI. (MCAM 2)
12.	18/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Penataan arsip SK Pensiun dengan berkas syarat pensiun (MCAM 2) 2. Pencetakan foto untuk kebutuhan SK Pensiun. (MCAM 2)
13.	19/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	TAHUN BARU HIJRIYAH
14.	20/07/2023	08.00 - 17.00 (9 H)	1. Pencetakan foto untuk kebutuhan SK Pensiun. (MCAM 2) 2. Upload SK Mutasi (MCAM 1)

Bandung, 21th July 2023

Student Concerned,



Maritza Amalia Puteri Hadi
Kusumaningrum
NIM.20311550

Approved by,



Ria Fitriana
NIPP.736122

Semester Learning Plan (SLP)
 Internship Activity
 PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Maritza Amalia Puteri Hadi
 NIM.20311550
 International Undergraduate
 Program in Management

<u>Learning Experience</u>			
Internship Learning Activities	Duration	Study Materials	Reference (if applicable)
- Pembuatan User untuk calon pegawai baru (MCAM 3) - Penambahan kuota Cuti Tahunan Pegawai (MCAM 3)	2 Days, 9 H/Day (18 H)	Benefit	
- Meng-upload SK Mutasi maupun SK Pengukuhan (MCAM 1) - Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif JHT BPJSTK (MCAM 2) - Cek kelengkapan berkas sesuai daftar nominatif BUP, Non-BUP (MCAM 2)	4 Month, 44 H/Weeks (176 H)	Benefit	- Dokumen SK pegawai sesuai TMT Jabatan - Data sudah terlampir
- Pembuatan, Pengecekan, serta Penyesuaian alamat dan nama keluarga di SKPP. (MCAP)	1 Month, 45 H/Weeks (180 H)	SAP System	- Template sudah tersetting pada SAP system
- Pengecekan posisi jabatan (MCAM 1)	1 Day (9 H)	SAP System	- Data Nama serta NIPP terlampir
- Membuat surat undangan rapat (MCAP)	1 Weeks, 9 H/Day (66 H)	Mail KAI	- Data Nama serta NIPP terlampir

- Mengirim nominatif upah (MCAP)			
Total Overall	449 Hours		

INTERNSHIP ASSESSMENT FORM

Name : Maritza Amalia Puteri Hadi
NIM : 20311550
Name of company : PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Have completed an internship at the institution from 20 March 2023 to 20 July 2023.

By considering all aspects, both in terms of the weight of the work and the implementation of the internship, we decide that the person concerned has completed her obligations with the following results:

No.	Aspects of Assessment	The Score	Rate (1-10)	Score x Weight
1	Problem solving ability	20%	9	1.8
2	The ability to analyze and design	20%	9	1.8
3	Discipline	10%	8	0.8
4	Communication	10%	9	0.9
5	Collaboration	10%	9	0.9
6	Work ethics	10%	9	0.9
7	Leadership	10%	9	0.9
8	Creativity	10%	9	0.9
		100%		8.9

Description:

- 1 - 2 = Very Bad
- 3 - 4 = Bad
- 5 - 6 = Fair
- 7 - 8 = Good

- 9 - 10 = Excellent

Bandung, 21th July 2023

Supervisor,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ria Fitriana', is written over a horizontal line.

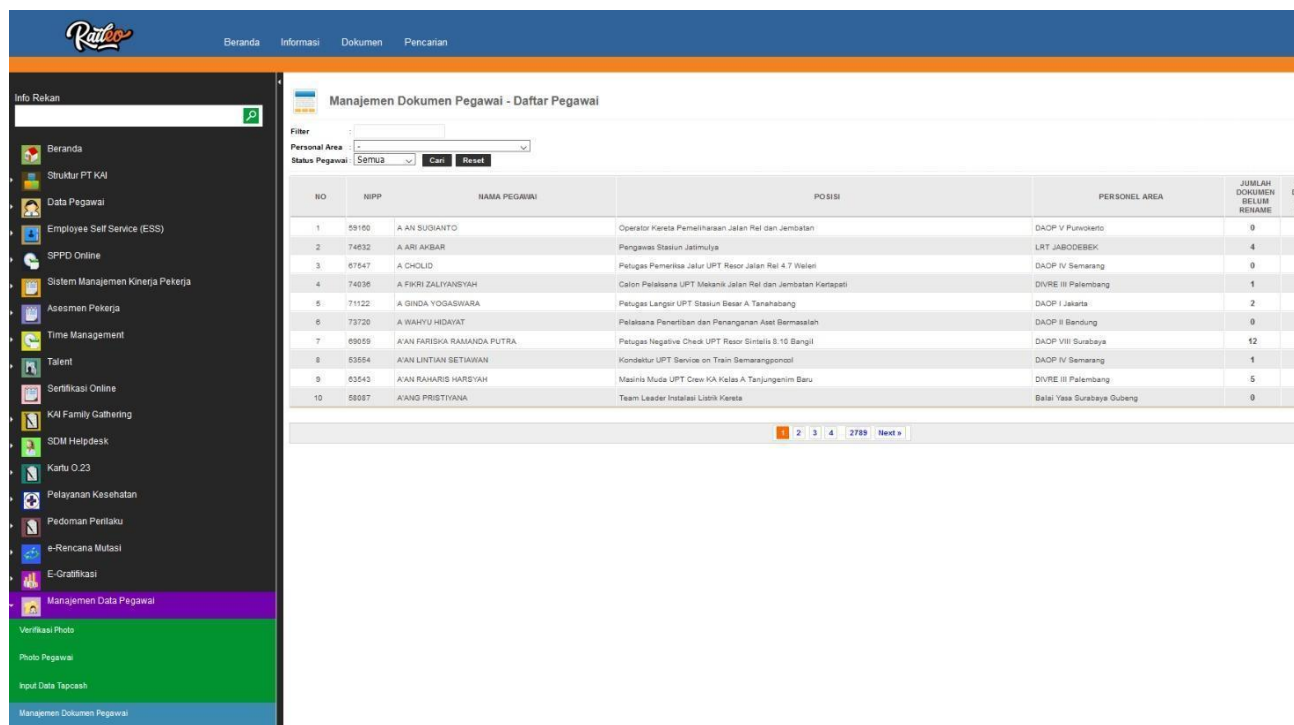
Ria Fitriana Kusumaningrum

Pelaksana employee transfer Administration

Appendix 6

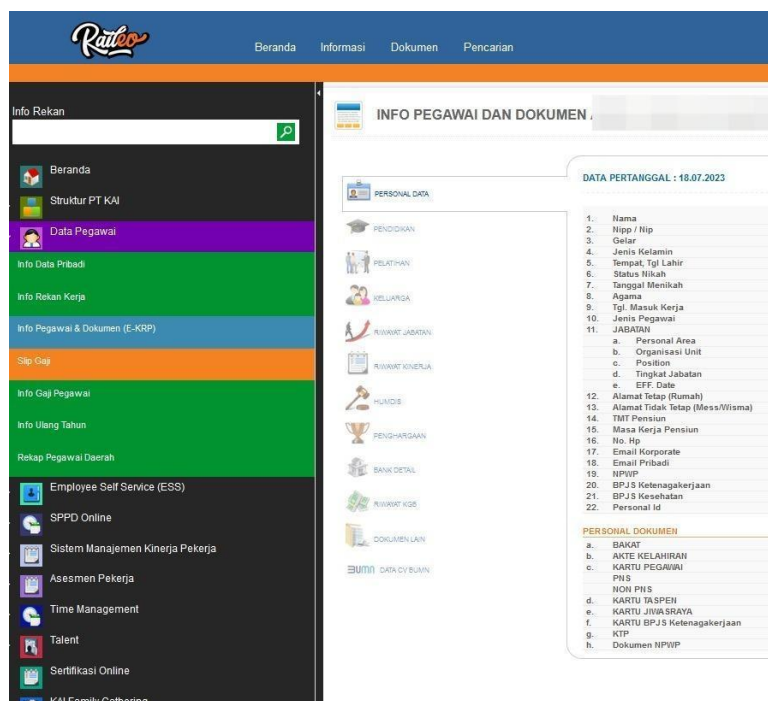
Internship Documentation

KAI Raileo System (SK Mutasi)



NO	NIPP	NAMA PEGAWAI	POSISI	PERSOREL AREA	JUMLAH DOKUMEN BELUM REVISI
1	59100	A AN SUGANTO	Operator Kereta Pemeliharaan Jalan Rel dan Jembatan	DAOP V Purwokerto	0
2	74032	A ARI AKBAR	Pengawas Stasiun Jatimulya	LRT JABODEBEK	4
3	61947	A CHOLID	Petugas Pemertkas Jalur UPT Resor Jalan Rel 4.7 Walen	DAOP IV Semarang	0
4	74036	A FIKRI ZALYANSYAH	Calon Pelaksana UPT Mekani Jalan Rel dan Jembatan Kertapati	DIVRE III Palembang	1
5	71122	A GINDA YOGASWARA	Petugas Langer UPT Stasiun Besar A Tanahabang	DAOP I Jakarta	2
6	73720	A WAHYU HIDAYAT	Pelaksana Penertiban dan Penanganan Asat Bermasalah	DAOP II Bandung	0
7	69059	A/AN FARISKA RAMANDA PUTRA	Petugas Negative Check UPT Resor Simala 9.10 Bangli	DAOP VIII Surabaya	12
8	53554	A/AN LINTIAN SETIAWAN	Kondektur UPT Service on Train Semarangponol	DAOP IV Semarang	1
9	53543	A/AN RAHARIS HARISYAH	Masinis Muda UPT Crew KA Kelas A Tanjungenim Baru	DIVRE III Palembang	5
10	56087	A/ANG PRISTYANA	Team Leader Instalasi Listrik Kereta	Balai Yasa Surabaya Gubeng	0

KAI Raileo System (SK Pengukuhan)



PERSONAL DATA	DATA PERTANGGAL : 18.07.2023
1. Nama	
2. Nipp / Nip	
3. Gelar	
4. Jenis Kelamin	
5. Tempat, Tgl Lahir	
6. Status Nikah	
7. Tanggal Menikah	
8. Agama	
9. Tgl. Masuk Kerja	
10. Jenis Pegawai	
11. JABATAN	
a. Personal Area	
b. Organisasi Unit	
c. Position	
d. Tingkat Jabatan	
e. EFF Date	
12. Alamat Tetap (Rumah)	
13. Alamat Tidak Tetap (Mess/Wisma)	
14. TMT Pensiun	
15. Masa Kerja Pensiun	
16. No. Hp	
17. Email Korporate	
18. Email Pribadi	
19. NPWP	
20. BPJS Ketenagakerjaan	
21. BPJS Kesehatan	
22. Personal Id	
PERSONAL DOKUMEN	
a. BAKAT	
b. AKTE KELAHIRAN	
c. KARTU PEGAWAI	
PHS	
NON PHS	
d. KARTU TASPEH	
e. KARTU JIWA SURAYA	
f. KARTU BPJS Ketenagakerjaan	
g. KTP	
h. Dokumen NPWP	

KAI Raileo System (Pelaporan Syarat Pensiun)

Info Rekan

Beranda

Struktur PT KAI

Data Pegawai

Employee Self Service (ESS)

Pelaporan Data Pegawai

e-Pensiun

Input Dokumen Pensiun

Input Dokumen Pensiun SDM

Approve Dok Pensiun Daerah

Approve Dok Pensiun Pusat

DATA PELAPORAN SYARAT PENSIUN

Cari NIPP/Nama

TMT Pensiun

Cari

NO	DATA
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

1 2 3 4 330 Next »

RDS (E-Mail KAI)

Dokumen

Pelaksana Retirement

Buat

Menu

Masuk

Disposisi Masuk

Disposisi Keluar

Keluar

Approval

Draf

Status

Batal

Terhapus

Favorit

Referensi

Pinjam

Salinan

Beranda | Informasi | Dokumen | Pencarian

[Login as... / 75101](#) | [Logout](#)

Info Rekan

- Beranda
- Struktur PT KAN
- Data Pegawai
- Employee Self Service (ESS)
- Assesmen Pekerja
- SPPO Online
- Sistem Manajemen Kinerja Pekerja
- Time Management
- Personal
- Cut
- Dinas
- Lembur/Overtime
- Report
- Pengaturan
- Jalan Kerja
- Jobdesc Personal Khusus
- Jobdesc Personal Pen-Tanggung
- Jenis Cut
- Hidro Stuk
- Manajemen Kuota Cut

Kuota Cuti Tahunan Pegawai

Tahun : 2023

Filter :

Personal Area : 9000 Kantor Pusat

[Cari](#) [Reset](#)

No	NIPP	NAMA PEGAWAI	POSISI	DAKUN	KUOTA CUTI	TERPAKAI	SISA CUTI	DETAIL
1	61650	ALBAS TOMI	Deputy of Safety Audit And Investigation	2023	4	5	-1	tampilkan
2	69633	APRIJIANI SAYEKTI HANDAYANI	Specialist of Historic Building Lewangreju	2023	3	4	-1	tampilkan
3	72629	ARIYUDHA ALDI GUNARANI	Pejabatane Helpdesk Information	2023	3	4	-1	tampilkan
4	64850	AZIS MUSLIM	Pengelola Lapangan II pada Project Director 2 Daerah Operasi 2 Bandung	2023	3	4	-1	tampilkan
5	58277	BETHA HASRI NURJAVANTI	Manager of Investment Monitoring and Control of Existing Business	2023	4	5	-1	tampilkan
6	58144	CAROLINE HUTAPEA	Staf Ahli Muda 1 di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum	2023	4	5	-1	tampilkan
7	04840	DINA BAKTI PERTIRI	Specialist of Financing and Funding Monitoring 1	2023	3	4	-1	tampilkan
8	50578	EDWIN DIMPUTRA	Senior Investment Analyst of Commercialization and Operation	2023	4	5	-1	tampilkan
9	58148	ERIKAWATI NOVITASARI	Specialist of Public Service Obligation Realization	2023	4	5	-1	tampilkan
10	70129	FACHRI ARTIANA	Specialist of Public Service Obligation Program	2023	3	4	-1	tampilkan

Total Data : 1078

1 2 3 4 168 [Next >](#)

Content

Banner

Popup

Slide Beranda

Slide Login

User

Group Authority

71111 - Aldi Faldila
Online

USER MANAGEMENT

Tambah User

FULLNAME

Masukan nama

USERTYPE

Pilih Usertype

USERNAME

Masukan Username(nipp)

TAG

Active

Non Active

PRIVATE KEY

Apabila pegawai Masukan nipp

EMAIL

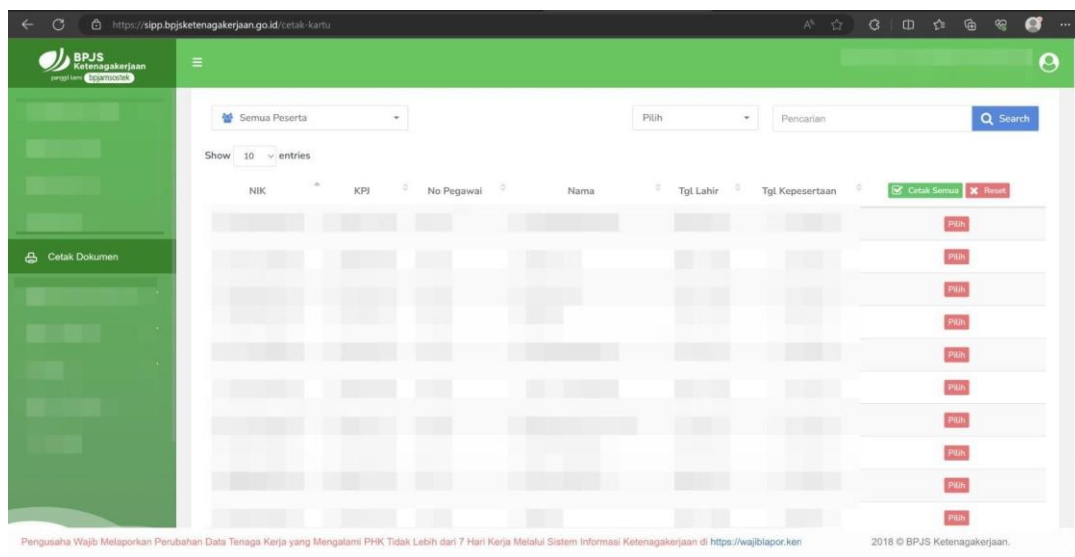
Masukan email

DESCRIPTION

Masukan Description

SIMPAN

BPJS Ketenagakerjaan System (Pencetakan BPJS Pegawai Pensiun)



SKPK by SAP System (Penerbitan Surat Keterangan Pemberhentian Pembayaran)

C. Adapun daftar rincian hutang kepada perusahaan beserta dengan tanggungan keluarga sepenuhnya adalah sebagai berikut :

HUTANG-HUTANG KEPADA PERUSAHAAN		
JUMLAH DAN JENIS HUTANG	JUMLAH POTONGAN	CATATAN
-----	-----	-----
ANGGOTA KELUARGA YANG TIDAK MEMPUNYAI PENGHASILAN SENDIRI DAN MENJADI TANGGUNGAN SEPENUHNYA DARI PEGAWAI TERSEBUT DIBAWAH INI		
KELUARGA PEKERJA	Dd/mm/yyyy	STATUS

Catatan :

ALAMAT PEKERJA

Program Edit Goto System Help

Surat Keterangan Penghentian Pembayaran

Pegawai pensiun

Nomor Surat

NIP.

Nomor SK Direksi

Tanggal SK Direksi 20.07.2023

Penandatanganan

NIP.

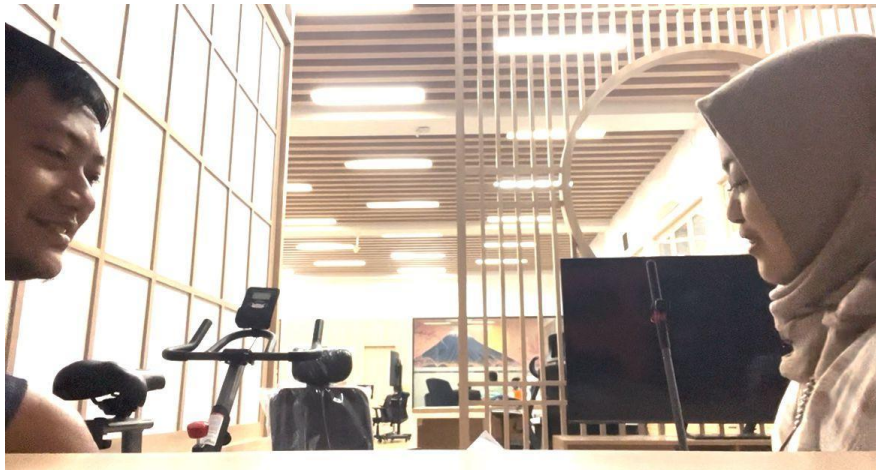
Example : SK Mutasi

KEPUTUSAN DIREKSI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)		KAI
NOMOR : SK.M/KH.608/III/52/SAP/KA-2023		
TENTANG		
MUTASI DI LINGKUNGAN PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)		
DIREKSI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)		
Menimbang		
Mengingat		
Memperhatikan		
MEMUTUSKAN :		
Menetapkan		
PERTAMA	: Mutasi untuk kepentingan perusahaan Pekerja sebagai berikut :	
	1. Nama	:
	2. NIPP	:
	3. Jabatan Lama	: Senior Psychology Assesor / 92155813
	a. Tingkat Jabatan	: 12
	b. Unit Kerja	: Subdivision of Assessment and Human Resources Development
	c. Area	: Kantor Pusat
	d. TMT Jabatan Lama	: 01 Januari 2023
	3. Jabatan Baru	: Manager of Assessment / 92077167
	a. Tingkat Jabatan	: 12
	b. Unit Kerja	: Section of Assessment
	c. Area	: Kantor Pusat
	d. TMT Jabatan Baru	: 01 April 2023
	5. Keterangan	: -
KEDUA	: Mengangkat untuk masa jabatan paling lama 3 (tiga) tahun Pekerja yang namanya tersebut di atas.	
KETIGA	: Keputusan ini berlaku terhitung mulai tanggal jabatan baru, dengan ketentuan bahwa apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, maka akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.	
	ASLI Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dipergunakan	
	Ditetapkan di	: Bandung
	Pada tanggal	: 28 Maret 2023
	a.n. DIREKSI PT. KERETA API INDONESIA (Persero)	
	MANAGING DIRECTOR OF HUMAN CAPITAL AND GENERAL AFFAIRS	
	KANTOR PUSAT,	

Tembusan : disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan

Appendix 7

Interview and Activity Documentation



Appendix 8

Qualitative Interview

1. Mr. Tiven Roniko - Manager of Mutation (MCAM)

Location : MCAM Room

Maritza (external Q) : Selamat Siang Pak Tiven, sebelumnya saya Maritza Amalia dari Universitas Islam Indonesia, dalam kegiatan siang ini saya izin untuk melakukan wawancara untuk menunjang tugas akhir saya yaitu dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan topik penelitian saya kali ini tentang Employee Transfer Strategy atau Strategi Perpindahan Pegawai yang ada pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat pak, Apakah bapak berkenan menjadi narasumber saya pada siang hari ini?

Mr. Tiven : Siang kembali mba, monggo silahkan untuk mewawancarai saya.

Maritza (Q1): Baik, terima kasih banyak bapak atas kesempatan dan juga keluangan waktunya yang telah diberikan. Kalau begitu saya langsung izin bertanya nggih pak. Bagaimana strategi mutasi di PT KAI diformulasikan?

Mr. Tiven (TR1): Jadi, strategi mutasi pegawai di PT KAI merupakan bagian dari kebijakan manajemen SDM yang kami susun secara terencana dan sistematis. Tujuannya yang pertama untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, tapi juga untuk mendukung pengembangan karier pegawai itu sendiri. Mutasi yang ada pada PT Kereta Api secara umum sama mungkin ya dengan perusahaan lainnya, mutasi itu ada 3 jenis yaitu mutasi promosi atau naik jabatan, yang kedua mutasi rotasi atau setingkat jabatannya,

kemudian yang ketiga itu ada mutasi demosi yaitu turun jabatannya. Kalau terkait dengan strateginya, itu sudah tercantum di dalam aturan perusahaan PT Kereta Api bahwa promosi itu harus melalui persyaratan diantaranya persyaratan masa kerja kemudian persyaratan performa kerja, ada lagi assessment atau talent pool tetapi untuk jabatan jabatan tertentu yang membutuhkan. Kemudian kalau untuk Rotasi dilakukan persyaratannya yaa minimal sudah mempunyai masa kerja 6 bulan di jabatan saat ini, kalau belum 6 bulan di jabatan saat ini maka itu blm bisa dilakukan rotasi. Kemudian yang ketiga itu demosi, demosi itu turun jabatan dapat dilakukan ketika pekerja yang bersangkutan itu mendapatkan hukuman disiplin berupa demosi itu salah satu. kemudian selanjutnya, dia mengajukan mutasi atas permintaan sendiri, kemudian yang ketiga karena penilaian kinerja selama 1 tahun itu dibawah standar jadi bisa dilakukan demosi.

Maritza (Q2): Kemudian faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam merancang strategi mutasi pegawai ini pak?

Mr. Tiven (TR2): kalau di PT KAI sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assessment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assessment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assessment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan akad undang untuk mengisi suatu jabatan yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisikan dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi.

Maritza (Q3): Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses perumusan strategi ini?

Mr. Tiven (TR3): Dalam merumuskan strategi mutasi pegawai, biasanya ada beberapa pihak kunci yang terlibat untuk memastikan keputusan yang diambil tepat dan dapat diterima semua pihak. Yang pertama tentu adalah manajemen atau pimpinan perusahaan. Mereka punya peran utama dalam menentukan kebijakan mutasi, melihat kebutuhan strategis perusahaan, dan memberikan persetujuan, ini bisa dilihat di peraturan direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) ya untuk tepatnya jabatan apa saja dan siapa saja yang turut memberikan input dalam perancangan strategi mutasi, dan siapa saja yang bisa mengusulkan mutasi.

Maritza (Q4): Bagaimana kebijakan mutasi pegawai dirancang dan disosialisasikan kepada karyawan?

Mr. Tiven (TR4) : Mengenai merumuskan kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu pertama berdasarkan pada PKB ya, nah PKB itu Perjanjian Kerja Bersama antara pt kai dengan serikat pekerja kereta api, nah dari PKB itu disepakatilah terkait dengan kebijakan kebijakan mutasi kemudian dari PKB turun mnjd peraturan direksi, dituangkan ke dalam peraturan direksi yang mengatur detail detail yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yg ada di PT KAI. Nah dari peraturan direksi ini, kami di unit MCA yang melakukan action untuk mutasi melakukan proses mutasi tersebut tentunya dengan berdasarkan peraturan direksi tentang mutasi jabatan tadi. Peraturan direksi ini bisa diakses kapanpun dimanapun oleh seluruh pegawai, jadi kami terbuka akan kebijakan itu kepada pegawai, tapi maaf untuk penelitian peraturan direksi ini confidential yah.

Maritza (Q5): Apakah ada syarat khusus atau standar kualifikasi dalam kebijakan mutasi pegawai?

Mr. Tiven (TR5): Yang pertama tentu dilihat dr hasil assesement nya ya, kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assessment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assessment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assessment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan ada undangan untuk mengisi suatu jabatan

yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisi dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi. Lalu ada posisi-posisi tertentu yang ada kualifikasi khususnya, seperti posisi masinis begitu contohnya.

Maritza (Q6): Bagaimana perusahaan menjamin transparansi dan keadilan dalam penerapan kebijakan mutasi?

Mr. Tiven (TR6): Pertama, kebijakan mutasi harus tertulis dan bisa diakses oleh semua pegawai. Artinya, aturan mainnya jelas sejak awal: siapa yang bisa dimutasi, berdasarkan apa, siapa yang bisa mengusulkan dan tidak dan bagaimana prosesnya. Kalau semua orang tahu aturan itu sama dan berlaku untuk semua, rasa keadilannya akan lebih kuat. Untuk di PT KAI semua keputusan direksi dan aturan lain itu bisa diakses oleh semua pegawai yah, yang terkhusus berkaitan dengan mutasi sendiri keputusan direksi NOMOR:SK.MC/KH.608/VI/50/SAP/KA-2023.

Maritza (Q7) : Bagaimana proses pelaksanaan mutasi pegawai dari awal hingga akhir?

Mr. Tiven (TR7): Baik saya coba jelaskan mungkin secara singkat dan jelas yah. Yang pertama tentu kita identifikasi kebutuhan, setelah diketahui posisi2 kosong yang diperlukan, ada beberapa pilihan, kita bisa lihat hasil assesement plotting(yang dilakukan secara rutin) siapa saja yang berpotensi fit di posisi kosong ini, atau dari posisi kosong ini ada permintaan tersendiri. “fit” yang dimaksud disini itu luas yah, mencakup kinerja, kompetensi, masa kerja, kedisiplinan, dan lain-lain. Kemudian dari situ akan ada rekomendasi atau persetujuan dari pejabat-pejabat berkaitan. Nah kalau ini sifatnya rotasi biasanya tidak ada assesement tambahan, tapi kalau promosi

akan ada assesement tambahan. Kalau posisi yang dituju ada kebutuhan kompetensi khusus biasanya akan ada pelatihan lebih lanjut juga untuk menyamakan kompetensi dengan jabatan yang dituju. Dan kalau kandidat promosinya lebih dari satu biasanya manager dari unit yang dituju akan turut menimbang mana yang lebih dianggap berpotensi dan lebih cocok menempati posisi tersebut. Kemudian ada tahapan administratif dan kelengkapan dokumen-dokumen, pemberitahuan scr resmi melalui e office, telegram, dan keluarnya nota dinas itu sendiri. Kira-kira seperti itu kalau dijelaskan scr singkat ya

Maritza (Q8): Hambatan apa yang biasa dihadapi dalam pelaksanaan mutasi?

Mr. Tiven (TR8): Mmmm beberapa hambatan yang kadang terjadi itu seperti resistensi dari unit asal, jadi managernya berat melepaskan pegawai yang mau di mutasi, dengan berbagai alasan. Kadang juga pegawai nya sendiri yang menolak, mungkin sudah nyaman dan tidak siap dengan suasana dan co-worker baru. Kemudian ada juga yang pelompatan job grade nya terlalu jauh sehingga hambatan administratif nya cukup besar, kemudian kadang ada dinilai berpotensi namun ternyata tidak lolos assesement promosi, kadang juga kalau ada hambatan administratif sehingga tertunda mutasinya lalu saat semua administrasi sudah siap tiba-tiba ada pekerjaan besar yang malah tidak memungkinkan untuk pegawai ini dimutasi sehingga harus tertunda lagi. Semacam itu kira-kira yang sering terjadi

Maritza (Q9): Apakah ada pelatihan atau pendampingan bagi pegawai yang dimutasi?

Mr. Tiven (TR9): Oh iya tentu. Apalagi di beberapa posisi yang memang perlu sertifikasi dan kompetensi khusus seperti masinis itu proses pelatihan dan pendampingannya cukup panjang. Ada pelatihan teori, pelatihan praktek, kemudian sertifikasi segala macam, dan itu masih masih dalam status calon masinis. Kalau yang rotasi dengan jabatan yang sama tidak perlu ada pelatihan karena pada dasarnya hanya pindah yurisdiksi kerja saja.

Tapi kadang ada pembekalan yang sifatnya opsional ya, bisa dilakukan bisa juga tidak, menyesuaikan dari kebutuhan dan kesesuaian kriteria dengan pegawai yang dimutasi.

Maritza (Q10): Bagaimana cara perusahaan mengevaluasi efektivitas mutasi yang telah dilakukan?

Mr. Tiven (TR10): Di PT KAI, cara ngecek apakah strategi mutasi itu berhasil atau nggak biasanya dilihat dari kinerja pegawai setelah mereka dipindah. Jadi setelah mutasi, atasan langsung biasanya ngasih penilaian, kira-kira pegawai ini bisa cepat adaptasi nggak, bisa ngejalanin tugas barunya dengan baik atau justru keteteran. Selain itu, HR juga sering ngelihat KPI, sebelum dan sesudah mutasi, terus dibandingkan. Kalau ternyata performanya naik di unit barunya, itu jadi indikator kalau mutasinya tepat. Tapi mereka nggak cuma ngelihat dari angka aja, kadang juga ada feedback dari si pegawai sendiri, apakah dia nyaman, cocok nggak sama lingkungan barunya, dan merasa berkembang atau nggak. Kalau ada yang nggak klop, biasanya HR atau manajer kasih pendampingan dulu, atau training tambahan, dan kalau perlu ya dievaluasi lagi posisi yang cocok. Karena tujuan kita mutasi kan tentu harus ada dampak baiknya untuk perusahaan dan pegawainya yah

Maritza (Q11): Apakah ada indikator keberhasilan atau KPI khusus yang digunakan dalam evaluasi ini?

Mr. Tiven (TR11): Kalo KPI kami di MCAM itu dinilai setahun 2 kali, jadi bukan permutasi yang dilakukan berhasil atau enggak yah. Kalo KPI pegawai yang dimutasi nanti akan diketahui setelah 6 bulan di posisi yang baru dengan KPI baru di posisi baru nya dan berkelanjutan

Maritza (Q12): Apa tindak lanjut yang dilakukan setelah mutasi pegawai, baik dari sisi manajemen maupun pengembangan SDM?

Mr. Tiven (TR12): Setelah mutasi pegawai dilakukan, biasanya ada beberapa tindak lanjut dari dua sisi manajemen dan pengembangan SDM. Dari sisi manajemen, yang pertama dilakukan biasanya adalah monitoring atau pemantauan. Jadi atasan langsung bakal ngasih feedback sejauh mana

pegawai yang baru dimutasi itu bisa adaptasi dan menjalankan tugas barunya dengan baik. Biasanya dalam 1–3 bulan pertama sudah kelihatan, apakah dia butuh bantuan, tambahan pelatihan, atau justru udah langsung jalan dengan lancar. Selain itu, manajemen juga mengevaluasi dampaknya ke tim secara keseluruhan, apakah mutasi itu bikin kerja tim lebih efisien atau malah butuh penyesuaian ulang. Nah, dari sisi pengembangan SDM, HR biasanya akan nyiapin program pendampingan atau pelatihan lanjutan sebagai langkah restoratif, karena biasanya sejak awal jika lulus assesment seharusnya tidak ada tantangan yang berarti yang sampe butuh pelatihan tambahan yah.

2. Mr. Andhito Habsoro - Specialist of Mutation (MCAM)

Location : MCAM Room

Maritza (Q1): Bagaimana strategi mutasi di PT KAI diformulasikan?

Mr. Andhito (AH1): Mutasi yang ada pada PT Kereta Api secara umum sama mungkin ya dengan perusahaan lainnya, mutasi itu ada 3 jenis yaitu mutasi promosi atau naik jabatan, yang kedua mutasi rotasi atau setingkat jabatannya, kemudian yang ketiga itu ada mutasi demosi yaitu turun jabatannya. Kalau terkait dengan strateginya, itu sudah tercantum di dalam aturan perusahaan PT Kereta Api bahwa promosi itu harus melalui persyaratan diantaranya persyaratan masa kerja kemudian persyaratan mula karirnya kemudian persyaratan yang terkait hukuman disiplin kemudian ada lagi assesment atau talent pool tetapi untuk jabatan jabatan tertentu yang membutuhkan. Kemudian kalau untuk Rotasi dilakukan persyaratannya yaa minimal sudah mempunyai masa kerja 6 bulan di jabatan saat ini, kalau belum 6 bulan di jabatan saat ini maka itu blm bisa dilakukan rotasi. Kemudian yang ketiga itu demosi, demosi itu turun jabatan dapat dilakukan ketika pekerja yang bersangkutan itu mendapatkan hukuman disiplin berupa demosi itu salah satu. kemudian selanjutnya, dia mengajukan mutasi atas permintaan sendiri, kemudian yang ketiga karena penilaian kinerja selama 1 tahun itu dibawah standar jadi bisa dilakukan demosi.

Maritza (Q2): Apa saja faktor yang dipertimbangkan dalam merancang strategi mutasi pegawai?

Mr. Andhito (AH2): kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assesment ya mba, selain dari data administrasi

yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assessment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assessment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan akad undang untuk mengisi suatu jabatan yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisikan dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi.

Maritza (Q3): Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses perumusan strategi ini?

Mr. Andhito (AH3) : Untuk strategi mutasi itu memang hanya dapat diusulkan oleh pejabat tertentu yang sudah diatur dalam peraturan direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero). Jadi tidak semua pekerja itu bisa mengusulkan mutasi, jadi sudah diatur oleh pejabat tertentu yang bisa mengusulkan mutasi, namun terkait dengan aturannya itu semua pekerja bisa atau boleh mengetahui, sudah di share sudah di publish secara luas melalui media informasi pekerja yg ada di pt kai

Maritza(Q4): Bagaimana kebijakan mutasi pegawai dirancang dan disosialisasikan kepada karyawan?

Mr. Andhito(AH4): Mengenai merumuskan kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu pertama berdasarkan pada PKB ya, nah PKB itu Perjanjian Kerja Bersama antara pt kai dengan serikat pekerja kereta api, nah dari PKB itu disepakatilah terkait dengan kebijakan kebijakan mutasi kemudian dari PKB turun mnjd peraturan direksi, dituangkan ke dalam peraturan direksi yang mengatur detail detail yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yg ada di pt kai. Nah dari peraturan direksi ini, kami sbg di unit MCA yang melakukan action untuk mutasi melakukan proses mutasi tersebut tentunya dengan berdasarkan peraturan direksi tentang mutasi jabatan tadi.

Maritza(Q5): Apakah ada syarat khusus atau standar kualifikasi dalam kebijakan mutasi pegawai?

Mr. Andhito(AH5) : kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assessment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assessment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assessment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan akad undang

untuk mengisi suatu jabatan yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisi dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi.

Maritza(Q6): Bagaimana kebijakan mutasi pegawai dirancang dan disosialisasikan kepada karyawan?

Mr. Andhito(AH6) : Mengenai merumuskan kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu pertama berdasarkan pada PKB ya, nah PKB itu Perjanjian Kerja Bersama antara pt kai dengan serikat pekerja kereta api, nah dari PKB itu disepakatilah terkait dengan kebijakan kebijakan mutasi kemudian dari PKB turun mnjd peraturan direksi, dituangkan ke dalam peraturan direksi yang mengatur detail detail yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yg ada di pt kai. Nah dari peraturan direksi ini, kami sbg di unit MCA yang melakukan action untuk mutasi melakukan proses mutasi tersebut tentunya dengan berdasarkan peraturan direksi tentang mutasi jabatan tadi.

Maritza(Q7): Apakah ada syarat khusus atau standar kualifikasi dalam kebijakan mutasi pegawai?

Mr. Andhito(AH7) : kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assessment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assessment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assessment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan akad undang untuk mengisi suatu jabatan yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisi dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi.

Maritza(Q8): Bagaimana perusahaan menjamin transparansi dan keadilan dalam penerapan kebijakan mutasi?

Mr. Andhito(AH8) : Kalau kebijakannya kan semua pegawai bisa mengakses ya mba, semua transparan. Nah ketika ada perencanaan, siapa yang akan mendapat kesempatan dan mendapat undangan assesement, lalu hasil assesement nya, lalu tujuan mutasinya kemana, itu masih confidential sampe diputuskan hasilnya, kalau hasilnya sudah diputuskan, nah keputusan itu nanti by system kan akan terupdate, baru disitu informasi bisa diakses oleh pegawai yg lain. Jadi kebijakan nya semua transparan, proses menuju mutasinya melingkupi informasi confidential shg yg mengetahui hanya pegawai yg berkaitan, pemberi rekomendasi, dan pihak MCAM yg menindaklanjuti, kemudian ya itu setelah selesai semua proses dan didapatkan keputusan, lalu hasilnya akan bisa diakses secara luas lagi

Maritza (Q9): Bagaimana proses pelaksanaan mutasi pegawai dari awal hingga akhir?

Mr. Andhito(AH9) : untuk komunikasi, kepada pegawai yang dimutasi itu sebenarnya bersifat rahasia dan tidak diinformasikan kepada pekerja sebelum prosesnya selesai, ekerja yg akan dimutasi ini dia tdk tau kalau dia mau dimutasi dia taunya kalo dimutasi iu setelah ada pemberitahuan mutasi melalui rds tadi, yang tau adalah pejabat pengusul. Kalo pekerja terkaitnya, itu mereka tidak tau kalo ingin di mutasi.

Maritza(external Q): untuk sampai ke tahap di tau kalau dia di mutasi, memberitahunya seperti apa pak, apa nanti akan dapat email tersendiri?

Mr. Andhito : Nah, tadi itu ada RDS, jadi selama blm ada di rds atau nota dinas internal di pt kai, misalkan saya mutasi ke bagian pensiun, nah secara normal kalau saya yang bukan mengerjakan mutasi, ya saya ga tau kalau saya akan dimutasi, nah saya taunya saya dimutasi ketika ada nota dinas yang sudah masuk ke saya, baru saya tau, kalau belum ada itu ya belum tau.

Maritza(external Q): Saya izin bertanya lagi pak sebelumnya, bagaimana cara pegawai yang bersangkutan ini mengetahui bahwasannya dari nota dinas tersebut dia dimutasi, sedangkan sebelumnya di mention kalau sebelum semua alur proses selesai yang bersangkutan itu belum tau kalau dia di mutasi, examplenya kalau dia tdk sadar ada nota dinas tersebut bagaimana?

Mr. Andhito : Kalau itu artinya yang jelas secara normal dari nota dinas tadi, karena nota dinas itu semua pekerja dapat, kalau dia misalkan dia jarang membuka nota dinas tadi atau ga baca atau dia ga cari informasi itu dari sistem kepegawaian atau e-office. Nah disitu sudah tercantum nama dan jabatan nah begitu dimutasi dan TMTnya sudah keluar misalkan 1 agustus ya dia buka e office tadi, nah jabatannya sudah berubah ke jabatan baru itu otomatis, jadi dia bisa tau dan e office itu semua kerja bisa akses.

Maritza (Q10): Hambatan apa yang biasa dihadapi dalam pelaksanaan mutasi?

Mr. Andhito (AH10): untuk faktor penghambatnya itu yang sering terjadi misalkan ada jabatan fakan kemudian user mengusulkan nama A untuk menduduki jabatan fakan ini, namun secara persyaratan si A ini belum memenuhi syarat untuk menduduki jabatan ini, jadi akan mutasi pake PLT pelaksana tugas dulu untuk ditugaskan di jabatan A tadi, terus di evaluasi sebelum dia benar2 sbg jabatan A itu juga sering menjadi hambatan, syaratnya belum terpenuhi tapi dipaksakan untuk menduduki jabatan tersebut, akhirnya timbulah PLT tadi, jadi itu permasalahan yang sering terjadi. untuk solusinya, jadi misal td d paksakan ya nah itu terus dia ke PLT dulu itu bisa, pd saat dia d jabatan PLT itu di berikan tugas itu teknisnya di MCD jadi diberikan tugas untuk pengembangan kpd bersangkutan agar memenuhi syarat untuk menduduki jabatan itu. Itu salah satu solusinya, nanti setelah di beri tugas , tentu tugasnya bersangkutan dengan menyesuaikan dengan “dia ini kurangnya dimana?” jadidi tugaskan untuk meningkatkan bagian itu, nanti setelah 6 bulan dilakukan evaluasi oleh bagian MCD juga evaluasinya itu dia lulus ga, kalo lulus dia baru bisa menduduki jabatan A mial ga lulus di ulang sekali lagi maka dia kembalikan ke jabatan yang setara.

Maritza (Q11): Apakah ada pelatihan atau pendampingan bagi pegawai yang dimutasi?

Mr. Andhito (AH11): ada, kan untuk posisi posisi tertentu misalkan posisi masinis,kan secara pola talentnya kan dari rekrut kemudian menjadi calon pekerja, kemudian sudah lolos menjadi calon pekerja diangkat menjadi pekerja organik dan itu tentunya tidak langsung diangkat menjadi masinis, nah awalnya dia menjadi calon masinis dulu, pada saat calon masinis ini dia dilakukan pembentukan melalui pelatihan ya, nah dia saat menjadi calon masinis itu di diklat di didik teori itu 3 bulan kemudian setelah teori nanti ada prakteknya kurleb 3 bulan kemudian setelah praktik lulus dan sudah dinyatakan lulus itu, dia belum bisa jadi masinis, dia harus melalui 1 tahap lagi yaitu sertifikasi dirjen kereta api itu semacam sim untuk masinis dan itu yang mengeluarkan dari dirjen kereta api. Dia bisa ikut ujian sertifikasi masinis tadi selama sudah mengikuti pelatihan yg tadi, nah itu baru bisa ikut ujian, nanti setelah ujian lulus dapet sim nya, baru dia bisa menjadi asisten masinis, mah dari calon ke asisten masinis ini itu lakukannya mutasi juga, setelah itu kalo di masinis, asisten masinis itu menjadi pendamping masinis yang biasa di samping masinisnya, jadi dia tidak mengoperasikan ya. Stlh kurleb dia berdinis 2 tahun itu dia ikut pelatihan lagi yaitu pelatihan masinisnya seperti tadi ada teori ada praktik juga nanti sama dpt sertifikat

pelatihan, ikut ujian sertifikasi dirjen sebagai masinis dan lulus baru dapat smart card atau sim masinis tadi sebagai masinisnya dan itu dia baru bisa dimutasi menjadi masinis yang mengoperasikannya. Nah itu contoh pelatihan yang mendukung untuk mutasi. Untuk pekerja organik itu pekerja klo secara umumnya pekerja tetapnya pt kai, kan klo dari tahapan itu awalnya calon pekerja itu blm pekerja organik kyk masih calon pekerja itu setelah lulus evaluasi calon pekerja itu baru diangkat menjadi pekerja organik pt kai kalo istilahnya pekerja perjanjian kerja waktu tidak tertentu atau pkwt klo sesuai UU.

Maritza(Q12): Bagaimana cara perusahaan mengevaluasi efektivitas mutasi yang telah dilakukan?

Mr. Andhito(AH12) : Kalau tindakan, dlm evaluasi itu sebenarnya dilakukan pd saat penilaian KPI jadi proses mutasi ini masuk di dlm KPI saya pribadi kemudian Pak Manager juga masuk, nah di evaluasinya itu setiap penilaian KPI, nah penilaian KPI itu setahun 2x periode di bulan juli kemudian di bulan januari, itu biasanya dilakukan evaluasi juga “berapa sih pencapaian KPI nya?” jadi misalkan KPI nya itu belum tercapai, nah dari kami dari bagian mutasi itu bisa mendorong percepatan pengisian agar KPI terkait mutasinya itu tercapai, entah itu dengan SDM nya yang langsung konsulkan atau nguber unit lain atau user unit terkaitnya untuk segera melakukan mutasi untuk pengisian jabatan fakan.

Maritza(Q13): Apakah ada indikator keberhasilan atau KPI khusus yang digunakan dalam evaluasi ini?

Mr. Andhito(AH13) : untuk keberhasilannya atau tidaknya ya, itu dari penilaian KPI tadi ya, kalo sudah di mutasi dari jabatan A, nah disitu kinerjanya diukur melalui KPI tadi kalau KPI nya tercapai targetnya tercapai maka strategi mutasinya saya menempatkan orang ke abatan A tadi ini berhasil itu cara mengetahui atau salah satunya dari KPI.

Maritza(Q14): Apa tindak lanjut yang dilakukan setelah mutasi pegawai, baik dari sisi manajemen maupun pengembangan SDM?

Mr. Andhito(AH14) : untuk tindak lanjutnya, dari tadi ya selesai diterbitkannya pemberitahuan mutasi, nani selanjutnya dari bagian kami mengupdate terkait dengan yang pertama itu ada terkait usulan mutasi yang ada di aplikasi erm disitu muncul bahwa usul nya ada 10 ini dan misal 10 udh disetujui semua ini, dan 10 ini jua sudah di proses, nah di apkit nanti kita melakukan update 10 nya ini sudah diproses dan sudah close, jadi sudah selesai prosesnya. Nah setelah selesai jadi di apk nya harus kami update dengan design close, setelah itu nanti kalo ada yg megecek data bisa ditunjukkan kalo, oh proses ini sudah close. Selanjutnya dari kami melakukan proses selanjutnya itu mengupload SK. Mutasi pekerja pt kai ke

dalam apk e office, dan diharapkan pekerja itu tidak perlu datang ke sdm untuk tau SK mutasinya dan cukup buka apk e office untuk mengetahui SK mutasinya.

3. Mr. Arif Wicaksono - Employed Transfer (MCAM)

Location:

Maritza (Q1): Kapan dan bagaimana Anda pertama kali diberi tahu tentang rencana mutasi ini? Siapa yang memberitahu Anda dan melalui media apa (lisan, surat, email, dll)? Apakah Anda diberitahu secara jelas mengenai alasan dan tujuan mutasi ini?

Mr. Arif (AW1): Saya pertama kali mengetahui rencana mutasi ini sekitar tahun 2022. Saya nggak ingat persis tanggalnya, tapi waktu itu awalnya ada pembicaraan lisan dari atasan langsung saya. Beliau menyampaikan bahwa ada kebutuhan di unit lain, dan nama saya masuk sebagai salah satu kandidat yang dipertimbangkan untuk mengisi posisi tersebut. Setelah itu, saya menerima undangan resmi melalui e-office untuk mengikuti proses assessment. Jadi waktu itu tahapannya cukup jelas, dimulai dari komunikasi informal dulu, lalu ditindaklanjuti dengan proses yang lebih formal lewat sistem. Kalau soal alasan dan tujuan mutasinya, memang sempat dijelaskan secara singkat. Setahu saya, posisi Risk Analyst Level 2 itu perlu segera diisi karena pejabat sebelumnya baru saja dimutasi ke posisi lain, jadi ada kekosongan yang cukup krusial di bidang tersebut. Jadi, lebih ke kebutuhan organisasi yang mendesak, dan kebetulan latar belakang saya dinilai cukup cocok untuk posisi itu.

Maritza (Q2): Apa saja proses administratif yang Anda jalani setelah menerima informasi mutasi tersebut?

Mr. Arif (AW2): Setelah saya menerima informasi soal mutasi itu dan undangan assessment lewat e-office, saya menjalani beberapa proses administratif yang memang sudah menjadi bagian dari prosedur mutasi di internal PT KAI. saya mengikuti assessment kompetensi yang dilakukan dari unit SDM atau asesor internal perusahaan. Assessment ini bisa berupa

tes tertulis, kayaknya ditambah penilaian terhadap rekam jejak kerja saya selama ini, karena mungkin ada sedikit berkesinambungan ya. Oh iya kayaknya juga dinilai dari hasil2 assessment sebelum2nya, krn tiap 3 bulan kan selalu ada pelatihan dan assessment jd history assessment nya juga diserahkan lewat sistem.

Maritza(Q3) : Apakah Anda menjalani wawancara, pengisian dokumen, atau diskusi khusus sebelum dimutasi?

Mr. Arif (AW3): Iya, ada beberapa hal yang saya jalani sebelum proses mutasi itu benar-benar final, Mel. Pertama, saya sempat mengikuti wawancara sebagai bagian dari proses assessment. Wawancaranya lebih ke arah melihat kecocokan kompetensi saya dengan kebutuhan posisi yang akan saya isi, jadi bukan cuma soal pengalaman teknis, tapi juga aspek pemahaman risiko di bidang prasarana dan fasilitas, termasuk bagaimana saya memandang peran strategis posisi tersebut dalam mendukung operasional perusahaan. Selain itu, saya juga mengisi beberapa dokumen, terutama yang berkaitan dengan riwayat pekerjaan, evaluasi kinerja terakhir, history assessment dan workshop yang pernah diikuti dan beberapa pernyataan terkait kesiapan menerima mutasi.

Maritza (Q4): Apa saja persiapan yang Anda lakukan (secara teknis dan emosional) sebelum menjalani mutasi?

Mr. Arif (AW4): ah, ini pertanyaannya menarik, Mel. Karena jujur aja, mutasi itu nggak cuma soal pindah posisi, tapi juga butuh penyesuaian mindset. Jadi waktu itu saya melakukan beberapa persiapan, baik secara teknis maupun emosional, supaya bisa lebih siap ketika masuk ke lingkungan dan tanggung jawab yang baru. Belajar mandiri dulu soal ruang lingkup kerja di bidang manajemen risiko prasarana dan fasilitas. Karena sebelumnya saya di internal audit, pendekatannya agak beda, jadi saya perlu memahami proses bisnis di bidang baru ini, terutama terkait perencanaan, pengelolaan aset, dan potensi risiko yang biasanya muncul. Ngobrol dengan rekan-rekan yang sudah duluan di unit tersebut, biar dapat gambaran langsung soal ritme kerja, tantangan yang sering muncul, dan ekspektasi

dari atasan di sana. Saya juga sempat review kembali materi-materi pelatihan atau sertifikasi yang pernah saya ambil, khususnya yang relevan dengan manajemen risiko dan infrastruktur. Ini bantu banget buat adaptasi awal. Jujur aja, awalnya ada rasa campur aduk. Antara antusias karena dapat tantangan baru, tapi juga agak khawatir karena harus mulai dari nol lagi di lingkungan baru. Tapi saya coba ubah mindset-nya jadi lebih positif. Saya anggap ini sebagai kesempatan untuk berkembang, apalagi job grade-nya juga naik, jadi ada tanggung jawab lebih dan tentu aja ruang pembelajaran yang lebih luas.

Maritza (Q5): Apa pendapat Anda mengenai sistem atau kebijakan mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI?

Mr. Arif (AW5): Kalau menurut saya pribadi, sistem mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI sejauh ini sudah cukup baik dan terstruktur. Prosesnya nggak ujug-ujug langsung dipindahkan, tapi ada tahapan yang dilalui seperti assessment, wawancara, dan pertimbangan kompetensi, jadi bukan semata-mata penempatan berdasarkan kebutuhan organisasi saja, tapi juga mempertimbangkan kesesuaian pegawainya. Selain itu, dari sisi komunikasi juga cukup transparan, kalo yang saya alami sendiri kan ada pembicaraan awal dari atasan langsung, lalu proses resminya menyusul lewat sistem. Memang, tantangan dari kebijakan mutasi ini bisa muncul kalau pegawai belum siap mental atau belum cukup dibekali informasi mengenai peran barunya. Tapi di sisi lain, mutasi ini justru bisa jadi momen yang positif buat pengembangan diri dan karier, karena kita jadi punya kesempatan belajar di area baru dan melihat pekerjaan dari perspektif yang berbeda.

Maritza (Q6): Apakah Anda merasa proses mutasi ini dilakukan secara adil dan transparan?

Mr. Arif (AW6): Ya, saya merasa proses mutasi di PT KAI ini dilakukan dengan cukup adil dan transparan. Dari awal, komunikasi mengenai kemungkinan mutasi sudah disampaikan secara terbuka oleh atasan langsung, dan saya juga mendapatkan kesempatan untuk mengikuti

assessment yang merupakan bagian dari proses penilaian objektif. Semua tahapan berjalan sesuai prosedur, mulai dari pemberitahuan, assessment, hingga penerbitan Surat Keputusan mutasi yang jelas dan resmi. Meskipun tentu ada dinamika dan tantangan dalam setiap proses mutasi, secara umum saya merasa keputusan mutasi ini didasarkan pada kebutuhan organisasi sekaligus mempertimbangkan kompetensi dan kesiapan pegawai

Maritza (Q7): Bagaimana mutasi ini mempengaruhi motivasi dan semangat kerja Anda?

Mr. Arif (AW7): Mutasi ini justru memberikan dorongan positif untuk motivasi dan semangat kerja saya. Awalnya memang ada sedikit rasa cemas karena harus beradaptasi dengan lingkungan dan tanggung jawab yang baru, tapi saya melihat ini sebagai kesempatan untuk berkembang dan menambah pengalaman di bidang yang berbeda. Dengan naiknya job grade dari 9 ke 10, saya merasa diberi kepercayaan lebih besar, dan itu memicu saya untuk bekerja lebih maksimal. Tantangan baru yang saya hadapi juga membuat saya lebih semangat karena setiap hari selalu ada hal baru untuk dipelajari dan diselesaikan

Maritza (Q8): Apakah terjadi peningkatan atau penurunan kinerja setelah Anda dimutasi?

Mr. Arif (AW8): Setelah dimutasi, saya merasa ada proses penyesuaian yang cukup signifikan, jadi di awal mungkin kinerja saya belum langsung optimal seperti saat saya masih di posisi auditor. Namun, seiring waktu dan dengan belajar lebih banyak tentang bidang prasarana dan fasilitas serta manajemen risiko yang menjadi tanggung jawab baru saya, saya mulai bisa menunjukkan performa yang lebih baik. Justru saya melihat mutasi ini sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja dengan mengembangkan kemampuan baru yang sebelumnya belum saya alami. Jadi kalau ditanya apakah ada peningkatan atau penurunan, saya rasa secara keseluruhan kinerja saya sekarang semakin membaik karena saya terus beradaptasi dan berusaha memberikan kontribusi maksimal di posisi baru.

Maritza (Q9) : Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi di unit atau posisi baru Anda?

Mr. Arif (AW9): Tantangan terbesar yang saya hadapi di posisi baru sebagai Risk Analyst Level 2 bidang prasarana dan fasilitas sebenarnya adalah proses adaptasi terhadap ruang lingkup pekerjaan yang berbeda jauh dengan sebelumnya. Sebelumnya saya bekerja di unit internal audit yang lebih fokus pada pemeriksaan dan evaluasi, sementara sekarang saya harus lebih aktif dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko teknis yang berkaitan dengan prasarana dan fasilitas PT KAI. Selain itu, saya juga harus memahami secara mendalam berbagai regulasi, standar keselamatan, serta prosedur operasional yang berlaku di bidang ini. Tantangan lain adalah membangun hubungan kerja yang baik dengan tim baru dan pemangku kepentingan terkait, karena kolaborasi menjadi kunci utama untuk memastikan risiko bisa dikelola dengan efektif.

Maritza(Q10) : Apakah Anda mendapatkan pelatihan, arahan, atau dukungan setelah mutasi dilakukan?

Mr. Arif (AW10): Setelah mutasi dilakukan, saya memang mendapatkan beberapa bentuk pelatihan dan arahan yang cukup membantu dalam proses adaptasi di posisi baru. Biasanya PT KAI menyediakan pelatihan terkait manajemen risiko dan pengelolaan prasarana yang relevan dengan tugas saya sekarang. Selain itu, saya juga menerima arahan langsung dari atasan baru dan rekan-rekan di unit risk analyst, yang sangat mendukung dalam memahami alur kerja dan prioritas di bidang ini. Dukungan dari tim juga sangat terasa, terutama saat saya menghadapi tantangan atau membutuhkan informasi tambahan. Jadi, meskipun tanggung jawabnya berbeda dan menantang, saya merasa cukup terbantu dengan pelatihan dan bimbingan yang diberikan untuk mempercepat proses adaptasi saya.

Maritza (Q11): Secara pribadi, apakah Anda merasa mutasi ini berdampak positif atau negatif bagi Anda? Jika berkesempatan mengalami kembali, apakah bersedia?

Mr. Arif (AW11): Buat saya banyak positifnya dong daripada negatifnya, kayak yg sudah saya ceritakan tadi mba. Secara psikis saya makin pede makin semangat, trus jadi belajar banyak ttg tech-savvy, trus saya nggak ngerasa lost juga ketika di KCI. Jadi meskipun workload nya lbh besar dan amanahnya lebih besar, saya rasa dampaknya positif banget. Semoga di temen-temen yg lain juga begitu ya

Maritza (Q12): Apakah Anda memiliki saran untuk kemajuan proses mutasi di PT KAI?

Mr. Arif (AW12): Pertama, saya pikir komunikasi yang lebih proaktif dan terstruktur sangat penting, terutama untuk menjelaskan secara rinci mengenai tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi di posisi baru sebelum mutasi benar-benar dilakukan. Ini bisa membantu pegawai mempersiapkan diri dengan lebih matang, baik secara teknis maupun mental. Kedua, saya juga menyarankan agar ada pendampingan atau mentoring yang lebih formal di masa transisi, terutama bagi pegawai yang pindah ke bidang yang benar-benar baru, agar proses adaptasinya bisa berjalan lebih cepat dan lancar. Terakhir, saya pikir feedback dari pegawai yang sudah menjalani mutasi bisa dijadikan bahan evaluasi rutin untuk memperbaiki proses mutasi ke depannya. Dengan begitu, PT KAI bisa memastikan bahwa mutasi bukan hanya memenuhi kebutuhan organisasi, tapi juga memberi manfaat maksimal bagi perkembangan karir pegawainya.

4. Mr. Acep Saeful - Employed Transfer (MCAM)

Location:

Maritza (Q1) : Kapan dan bagaimana Anda pertama kali diberi tahu tentang rencana mutasi ini? Siapa yang memberitahu Anda dan melalui media apa (lisan, surat, email, dll)? Apakah Anda diberitahu secara jelas mengenai alasan dan tujuan mutasi ini?

Mr. Acep (AS1) : Oh, aku pertama kali tahu soal rencana mutasi itu sekitar akhir April 2023. Waktu itu, atasan langsung aku kasih tahu secara langsung, ngobrol santai aja sih, lewat pembicaraan lisan gitu. Setelah itu,

aku juga dapat info resmi lewat email dan undangan di e-office untuk ikutan proses assessment. Soal alasan dan tujuan mutasinya, dijelasin cukup jelas sih. Katanya posisi Quality Controller Operasional di Daop 4 Semarang lagi butuh segera diisi karena ada yang pindah tugas, dan kayaknya sih aku dianggap cocok buat posisi itu yaa

Maritza (Q2): Apa saja proses administratif yang Anda jalani setelah menerima informasi mutasi tersebut?

Mr. Acep (AS2): Setelah dapat info mutasi, aku langsung ikutan beberapa proses administratif yang biasanya memang harus dilalui. Pertama, aku ikut assessment yang diadakan secara rutin setiap tiga bulan untuk upgrade kompetensi. Karena bidang tugasnya sekarang berbeda, walaupun nggak ada promosi atau kenaikan job grade, tetap ada assessment khusus supaya aku bisa mempelajari dan memahami tugas baru di posisi Quality Controller Operasional ini. Setelah itu ada ngobrol2 non formal sama atasan langsung di kantor pusat, kayak nasehat2 dan pembekalan non formal aja, terus sempet ngobrol juga sm anak2 tim yang nanti bakal take over kerjaan aku juga setelah aku pindah, untungnya gak terburu2 yah.

Maritza (Q3): Apakah Anda menjalani wawancara, pengisian dokumen, atau diskusi khusus sebelum dimutasi?

Mr. Acep (AS3): Oiya kayak yg aku ceritain tadi, ada beberapa pembicaraan non formal tapi substansi nya cukup penting. Terus kalo dokumen2 tuh semua sertifikasi yg aku punya, assessment yg aku pernah ikutin, itu kayaknya ikutan dinilai ya, untuk mengetahui apakah aku siap dan cocok di unit yang baru nanti krn kan bidang tugasnya berbeda yah

Maritza (Q4): Apa saja persiapan yang Anda lakukan (secara teknis dan emosional) sebelum menjalani mutasi?

Mr. Acep (AS4): Secara teknis, aku coba pelajari dulu peran dan tanggung jawab sebagai Quality Controller Operasional, karena itu beda banget sama posisi aku sebelumnya di kantor pusat yang lebih banyak mengurus perencanaan dan administratif. Aku mulai banyak ngobrol sama temen-temen yang udah kerja di wilayah, cari tahu juga soal alur kerja di lapangan,

dan coba pahami standar kualitas operasional yang harus dijaga. Secara emosional, aku juga butuh waktu buat menyesuaikan diri, karena rotasi ini nggak cuma pindah posisi tapi juga pindah lokasi kerja ke Daop 4 Semarang. Jadi, harus siap ninggalin lingkungan kerja yang lama dan mulai dari awal lagi di tempat baru, ketemu tim baru, cara kerja baru. Tapi aku berusaha ambil sisi positifnya sih, aku anggap ini kesempatan buat berkembang dan menambah pengalaman. Lagipula, aku juga merasa dapat kepercayaan, jadi itu jadi motivasi juga buat ngejalanin rotasi ini dengan semangat.

Maritza (Q5): Apa pendapat Anda mengenai sistem atau kebijakan mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI?

Mr. Acep (AS5): Kalau menurut saya pribadi, sistem mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI sejauh ini sudah cukup baik dan terstruktur. Prosesnya nggak ujug-ujug langsung dipindahkan, tapi ada tahapan yang dilalui seperti assessment, wawancara, dan pertimbangan kompetensi, jadi bukan semata-mata penempatan berdasarkan kebutuhan organisasi saja, tapi juga mempertimbangkan kesesuaian pegawainya. Selain itu, dari sisi komunikasi juga cukup transparan, kalo yang saya alami sendiri kan ada pembicaraan awal dari atasan langsung, lalu proses resminya menyusul lewat sistem. Memang, tantangan dari kebijakan mutasi ini bisa muncul kalau pegawai belum siap mental atau belum cukup dibekali informasi mengenai peran barunya. Tapi di sisi lain, mutasi ini justru bisa jadi momen yang positif buat pengembangan diri dan karier, karena kita jadi punya kesempatan belajar di area baru dan melihat pekerjaan dari perspektif yang berbeda.

Maritza(Q6) : Apakah Anda merasa proses mutasi ini dilakukan secara adil dan transparan?

Mr. Acep (AS6): Iya, menurut aku proses mutasi yang aku jalani ini cukup adil dan transparan. Dari awal udah ada komunikasi yang jelas dari atasan soal rencana rotasi ini, termasuk alasan kenapa aku dipertimbangkan untuk posisi baru. Terus, proses assessment juga tetap dijalankan walaupun

mutasinya nggak disertai promosi, jadi tetap ada tahap evaluasi buat memastikan aku memang siap dan cocok di posisi yang baru. Selain itu, informasi-informasi penting juga disampaikan secara resmi lewat e-office dan jalur komunikasi internal perusahaan, jadi nggak ada yang tiba-tiba atau mengejutkan. Aku juga merasa dilibatkan dalam prosesnya, bukan cuma dikasih tahu pas udah jadi keputusan final. Jadi secara keseluruhan, prosesnya menurut aku udah dijalankan dengan baik dan fair.

Maritza (Q7) : Bagaimana mutasi ini mempengaruhi motivasi dan semangat kerja Anda?

Mr. Acep (AS7): Mutasi ini cukup ngaruh ke motivasi dan semangat kerja aku, tapi untungnya ke arah yang positif. Meskipun awalnya sempat ngerasa agak berat karena harus adaptasi lagi dari nol, apalagi pindah dari kantor pusat ke daerah operasional yang ritmenya lebih cepat dan dinamis, tapi lama-lama aku justru jadi makin semangat. Aku ngerasa dapat tantangan baru yang bikin aku keluar dari zona nyaman, dan itu jadi pemicu buat terus belajar dan ngembangin diri. Apalagi karena tugasnya langsung bersentuhan sama operasional, aku jadi bisa lihat dampak kerja aku lebih nyata di lapangan, dan itu bikin rasa tanggung jawabnya juga makin besar. Jadi walaupun adaptasi butuh waktu, mutasi ini justru bikin aku lebih termotivasi buat kasih hasil kerja yang maksimal.

Maritza (Q8): Apakah terjadi peningkatan atau penurunan kinerja setelah Anda dimutasi?

Mr. Acep(AS8) : Kalau dibilang ada peningkatan atau penurunan, sebenarnya di awal-awal mutasi itu aku lebih ke fase penyesuaian dulu, jadi mungkin performa belum langsung maksimal karena masih belajar banyak hal baru. Tapi setelah mulai paham alur kerja dan tanggung jawab di posisi baru, pelan-pelan kinerjaku mulai stabil lagi, bahkan bisa dibilang meningkat dibanding sebelumnya. Soalnya, di posisi sekarang aku lebih terlibat langsung sama kegiatan operasional, jadi tantangannya lebih nyata dan aku merasa lebih terpacu juga buat kasih hasil kerja yang terbaik. Ditambah lagi, dengan adanya assessment rutin setiap tiga bulan, itu bikin

aku terus terdorong buat upgrade kemampuan dan jaga kinerja tetap konsisten. Jadi secara keseluruhan, setelah proses adaptasi lewat, aku bisa bilang ada peningkatan dari sisi kontribusi dan cara aku menyelesaikan pekerjaan.

Maritza (Q9): Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi di unit atau posisi baru Anda?

Mr. Acep (AS9): Tantangan terbesar yang aku hadapi di posisi baru ini sebenarnya ada di bagian penyesuaian terhadap ritme kerja yang jauh lebih cepat dan dinamis dibanding posisi aku sebelumnya di kantor pusat. Kalau dulu lebih banyak mengurus hal yang sifatnya administratif dan perencanaan, sekarang aku harus lebih aktif di lapangan, langsung terlibat dalam pengawasan kualitas operasional harian. Selain itu, aku juga harus cepat belajar soal standar dan indikator mutu di operasional kereta, yang sebelumnya nggak terlalu aku dalam. Tantangan lain juga datang dari adaptasi dengan tim baru, karena lingkungan kerjanya beda, dan ekspektasi dari atasan di daerah juga bisa beda cara penyampaiannya. Tapi ya, semua itu jadi bagian dari proses belajar juga sih. Aku anggap ini pengalaman baru yang bikin aku lebih fleksibel dan siap kerja dalam kondisi yang lebih beragam.

Maritza(Q10) : Apakah Anda mendapatkan pelatihan, arahan, atau dukungan setelah mutasi dilakukan?

Mr. Acep(AS10) : Iya, setelah mutasi dilakukan, aku dapat cukup banyak arahan dan dukungan, terutama dari atasan langsung di unit baru dan juga rekan-rekan satu tim. Mereka lumayan terbuka dan bantu aku buat cepat adaptasi, terutama di hal-hal teknis yang sebelumnya belum pernah aku tangani. Walaupun nggak langsung ada pelatihan formal begitu mutasi jalan, tp mereka temen-temen ini sangat membantu, termasuk mendukung di ranah kehidupan sehari-hari, aku kan belum tahu jalanan dan hiburan di Semarang yah jadinya mereka temenin supaya aku lebih enjoy. Dmereka juga suka saranin pelatihan atau pembelajaran mandiri yang sesuai dengan kebutuhan posisiku yg baru

Maritza(Q11) : Secara pribadi, apakah Anda merasa mutasi ini berdampak positif atau negatif bagi Anda? Jika berkesempatan mengalami kembali, apakah bersedia?

Mr. Acep(AS11) : Secara pribadi, aku ngerasa mutasi ini lebih banyak ngasih dampak positif sih buat aku. Meskipun awalnya cukup menantang karena harus pindah lingkungan kerja dan belajar hal baru, tapi justru dari situ aku dapet pengalaman yang lebih luas dan bisa ngeliat langsung gimana proses operasional di lapangan berjalan. Itu bikin perspektif aku terhadap pekerjaan jadi lebih lengkap, nggak cuma dari sisi perencanaan kayak dulu, tapi juga dari sisi implementasi di lapangan. Kalau misalnya ke depannya ada kesempatan buat mutasi lagi ke posisi lain, selama tujuannya jelas dan aku masih bisa berkembang, aku sih terbuka banget. Buat aku, mutasi itu bukan sekadar pindah tempat kerja, tapi juga kesempatan buat nambah skill, jaringan, dan pemahaman tentang bisnis perusahaan secara keseluruhan. Jadi, kalau memang ada kebutuhan organisasi dan aku dinilai cocok, ya aku siap.

Maritza (Q12): Apakah Anda memiliki saran untuk kemajuan proses mutasi di PT KAI?

Mr. Acep (AS12): Kalau dari pengalaman aku pribadi, proses mutasi di PT KAI sebenarnya sudah cukup tertata dan jelas, tapi tetap ada beberapa hal yang mungkin bisa ditingkatkan ke depannya. Salah satunya, mungkin bisa disediakan semacam pembekalan atau orientasi singkat sebelum pegawai benar-benar mulai di posisi baru, apalagi kalau mutasinya lintas bidang kerja seperti yang aku alami. Jadi sebelum benar-benar terjun, kita udah punya gambaran dasar dulu soal peran dan tantangan di posisi tersebut. Selain itu, mungkin bisa juga ada sistem mentoring formal dari rekan kerja yang sudah lebih dulu di unit baru, supaya proses adaptasinya nggak terlalu sendiri dan lebih terarah. Dan terakhir, menurut aku penting juga buat ngasih ruang bagi pegawai buat ngasih feedback setelah menjalani mutasi, supaya perusahaan bisa terus evaluasi dan ningkatin proses mutasi ini

kedepannya. Jadi nggak cuma jadi kebijakan rotasi biasa, tapi juga benar-benar jadi bagian dari pengembangan karier yang sehat dan berkelanjutan.

5. Mr. Hafi - Employed Transfer (MCAM)

Location:

Maritza (Q1): Kapan dan bagaimana Anda pertama kali diberi tahu tentang rencana mutasi ini? Siapa yang memberitahu Anda dan melalui media apa (lisan, surat, email, dll)? Apakah Anda diberitahu secara jelas mengenai alasan dan tujuan mutasi ini?

Mr. Hafi (H1): Awalnya pemberitahuan nya via email, semacam memberitahukan kalau saya akan ada assesement berkaitan dengan rekomendasi untuk promosi, kemudian diberitahukan secara langsung via lisan oleh manager untuk menyelesaikan assesement yang diperlukan, tapi awalnya disitu belum diberitahukan untuk penempatan nya dimana, dan posisi barunya apa. Nah karena saya paham dengan klausul untuk bersedia ditempatkan dimanapun, dan saya juga pengen explore lebih jauh, jadi langsung saya gas ajaaa. Nah untuk tujuan nya mutasi kemana dan jabatan apa itu diberitahukan belakangan ketika diskusi lebih lanjut setelah selesai melalui assesement2 itu

Maritza (Q2): Apa saja proses administratif yang Anda jalani setelah menerima informasi mutasi tersebut?

Mr. Hafi (H2): Secara administrasi semua sudah by system, kita ada assesement yang harus diselesaikan, bisa jadi lebih dari dari 1 assesement. Jadi tinggal dikerjakan sesuai assesement yg di sistem aja, kalau lolos dan memenuhi syarat nanti by system akan lanjut ke proses selanjutnya, sampai keluar nota dinas nya untuk mutasi

Maritza (Q3): Apakah Anda menjalani wawancara, pengisian dokumen, atau diskusi khusus sebelum dimutasi?

Mr. Hafi (H3): Kebetulan saya sempat ada diskusi, jadi dari rekomendasi itu saya ada diskusi lebih lanjut, mungkin untuk mengetahui saya lebih cocok di promosi ke unit yang mana, dan saya juga diberikan ruang untuk

menyampaikan preferensi, sekaligus diwawancara untuk mengetahui kecocokan saya lebih ke yang mana, jadi sifatnya dua arah begitu. Kemudian sampailah pada keputusan bahwa saya mutasi ke public relation. Kalau dokumen-dokumen assesement itu sudah pasti saya siapkan, kemanapun tujuan mutasi nya kan tetap diperlukan dan sudah pasti dilalui

Maritza (Q4): Apa saja persiapan yang Anda lakukan (secara teknis dan emosional) sebelum menjalani mutasi?

Mr. Hafi (H4): Saya banyak cari tahu tentang realitas keseharian di unit baru, saya cari tahu apa saja event2 yg unit tersebut lakukan ditahun sebelumnya, kira-kira apa aja yg akan saya handle nanti, ability baru apa yg perlu saya miliki untuk saya bisa sustain di posisi yang baru nanti, kurang lebih gitu. Tujuannya supaya bisa provide dan perform dengan baik di posisi baru nanti gitu mel

Maritza (Q5): Apa pendapat Anda mengenai sistem atau kebijakan mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI?

Mr. Hafi (H5): Sepanjang pengalaman dan pengetahuan saya, beberapa mutasi dilakukan krn adanya rekomendasi, atau permintaan, dan unit SDM nanti yang akan mengkondisikan tentang bagaimana rekomendasi ini akan ditindak lanjuti, dan bagaimana permintaan ini akan ditindaklanjuti. Nah tindak lanjutnya sendiri berkaitan dgn assesement2 yg tadi saya ceritakan, untuk ngefilter kandidat mana yang lebih cocok untuk rotasi atau promosi. Opini pribadi saya sih ini sudah mengakomodasi keperluan perusahaan dan memberikan ruang pegawai untuk berkembang ya

Maritza (Q6):Apakah Anda merasa proses mutasi ini dilakukan secara adil dan transparan?

Mr. Hafi (H6): Menurut saya ini sudah adil dan sangat transparan, kita semua bisa lihat siapa yg dimutasi, darimana kemana, kapan mutasi tersebut mulai berlaki, semua ada di sistem, jadi kita bisa ngerti. Dan juga kalau ada event awarding buat pegawai kan kita juga tahu siapa saja yang berprestasi dan dibidang apa, jadi ketika mereka promosi kita udah ngerti bahwa

pegawai ini memang berpotensi besar dan layak promosi, saya rasa semua transparan kok

Maritza (Q7): Bagaimana mutasi ini mempengaruhi motivasi dan semangat kerja Anda?

Mr. Hafi (H7): Jujur saya excited dengan mutasi ini sejak awal, saya memang suka explore. Dan explorasi ini bikin saya makin semangat yah. Bekerja bareng dengan divisi yang belum pernah kerjasama, seperti media relation, itu memotivasi saya buat belajar lebih banyak dari sebelumnya

Maritza (Q8): Apakah terjadi peningkatan atau penurunan kinerja setelah Anda dimutasi?

Mr. Hafi (H8): Syukur alhamdulillah meningkat ya. Selain dari segi KPI, kalo dari dalam diri saya sih, ketika setelah dimutasi saya berhasil belajar hal baru dengan sigap, selalu berusaha memberikan yang lebih baik dari hari kemarin, itu berarti saya sudah berhasil mengalahkan diri saya sendiri dimasa lampau yang artinya saya sudah upgrade. Tapi kalo secara kinerja menurut perusahaan, semua by KPI dan hasilnya baik

Maritza (Q9): Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi di unit atau posisi baru Anda?

Mr. Hafi (H9): Tantangan terbesar buat saya sejauh ini sih untuk kemampuan berkomunikasi linguistik. Kalo dulu di humas kita berkomunikasi dengan dokumen dan surat menyurat, skrg di public relation kita berkomunikasi langsung bertatap muka dengan pihak luar, dengan membawa nama baik perusahaan sebaik-baiknya. Jadi saya banyak belajar untuk tidak gugup, memilih diksi yang baik saat komunikasi, dan tenang, krn saya membawa nama baik perusahaan setiap berkomunikasi dengan pihak luar saat event dan lain-lain yah. Tapi itu asik sih buat saya, ini tantangan yang saya inginkan dan bikin saya semangat.

Maritza (Q10): Apakah Anda mendapatkan pelatihan, arahan, atau dukungan setelah mutasi dilakukan?

Mr. Hafi (H10): Ada, ada banget mba. Apalagi saya dulu yg jobdesk nya behind desk, terus skrg harus handle event dan komunikasi dgn pihak luar

terus menerus, saya merasa di dukung, dilatih, diarahkan juga disupervisi dengan baik oleh manager baru dan tim baru saya, jadi proses belajarnya lebih cepat dan efektif

Maritza (Q11): Secara pribadi, apakah Anda merasa mutasi ini berdampak positif atau negatif bagi Anda? Jika berkesempatan mengalami kembali, apakah bersedia?

Mr. Hafi (H11): Karena saya dari awal memang excited untuk mencoba hal-hal baru, jadi bukan saja berdampak positif, justru happy banget bisa keluar dari zona nyaman dan explore ability-ability baru, kayak yang saya ceritain tadi. Kalau bersedia atau enggak, tentu bersedia dong, saya siap diperbantukan atau dimutasi kemana saja dan explore hal baru lagi.

Maritza (Q12) : Apakah Anda memiliki saran untuk kemajuan proses mutasi di PT KAI?

Mr. Hafi (H12): Mmm kalo menurut saya, mungkin bisa kasih kesempatan lebih untuk kami-kami ini explore ke anak-anak perusahaan yang lebih luas, misal kayak saya penasaran banget sama KA logistik, karena selama ini kan sejak dr KAI ke KCI saya belum explore ke hal-hal yang lain. Bisa juga KA wisata. Saya rasa ada banyak hal yg bisa di explore oleh pegawai-pegawai dan jika memungkinkan bagi perusahaan, seperti akan asik kalo mutasi dan rotasinya lebih luas lagi dalam mengeksplorasi kompetensi pegawai-pegawainya

6. Mrs. Lucy - Employed Transfer (MCAM)

Location:

Maritza (Q1): Kapan dan bagaimana Anda pertama kali diberi tahu tentang rencana mutasi ini? Siapa yang memberitahu Anda dan melalui media apa (lisan, surat, email, dll)? Apakah Anda diberitahu secara jelas mengenai alasan dan tujuan mutasi ini?

Mrs. Lucy (L1): Dulu awal dimutasi sekitar tahun 2014 kayaknya, itu pemberitahuan dan diskusi nya secara lisan, itu dari staff jadi supervisor.

Kemudian dari supervisor di KAI ditahun 2018 kalo gak salah ada pemberitahuan via email terlebih dahulu untuk ikut assesement, nah disitu ada diskusi lebih lanjut lagi bahwa ternyata ini tujuan nya untuk mutasi promosi diperbantukan ke anak usaha yaitu KCI. Itu via email dan lisan juga

Maritza (Q2): Apa saja proses administratif yang Anda jalani setelah menerima informasi mutasi tersebut?

Mrs. Lucy (L2): Dulu waktu tahun 2014 tuh gaada administrasi assesement gitu, kayaknya waktu itu kebijakan nya belum ada assesement gitu, soalnya bukan saya aja di tahun itu yg nggak pake assesement. Jadi murni penilaian nya dari segi KPI dan pendapat atasan langsung mengenai kinerja kita gitu, yg ini administrasinya kayaknya langsung SK rekomendasi. Nah kalo yg 2018 ini kebijakannya sudah berubah jadi administrasinya termasuk assesement gitu, dan juga termasuk surat menyurat antara KAI dan KCI itu. Nah kita menyelesaikan assesement dulu, terus ada diskusi karena kebetulan dari supervisor diperbantukan ke KCI promosi ke asisten manager jadi lebih banyak diskusi tentang seperti apa nanti workload dan jobdesk nya nanti seperti apa dan sebagai nya gitu, dan itu diskusi langsung dengan direktu KCI waktu itu, waktu itu direktur KCI nya perempuan yah jadi kita diskusi banyak, dan administrasi nya juga lebih banyak daripada ketika promosi ke supervisor itu

Maritza (Q3): Apakah Anda menjalani wawancara, pengisian dokumen, atau diskusi khusus sebelum dimutasi?

Mrs. Lucy (L3): Melanjutkan dari yang sebelumnya, mungkin diskusi yang sama ibu direktur itu juga terhitung wawancara kandidat ya, mungkin aja kandidatnya gak cuma saya, tapi gatau juga yahhh. Kalo dokumen kan memang ada administrasi surat menyurat KAI dan KCI untuk perbantuan itu, dan dokumen assesement saya sendiri

Maritza (Q4): Apa saja persiapan yang Anda lakukan (secara teknis dan emosional) sebelum menjalani mutasi?

Mrs. Lucy (L4): Dari hasil diskusi ttg tugas baru ditempat baru nanti, saya jadi banyak cari tahu ttg anak usaha itu seperti apa nanti budaya kerjanya,

terus dapat info bahwa nanti anak-anak di tim banyak yang masih muda, generasi Y dan generasi Z lah ya kalo kata orang sekarang. Nah saya jadi persiapan gimana caranya berkomunikasi lebih luwes dan lintas generasi supaya gaada gap yang terlalu besar dalam ritme kerja dan cara berkomunikasi didalam tim. Kemudian bersiap secara emosional juga karena diperbantukan dan dipercayakan untuk mengemban amanah besar di anak usaha, yang berarti perusahaan percaya bahwa adanya saya di anak usaha nantinya akan menghasilkan kemajuan, itu kan amanah yang besar sekali ya

Maritza (Q5) : Apa pendapat Anda mengenai sistem atau kebijakan mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI?

Mrs. Lucy (L5): Kalo menurut saya yah, sudah sangat jauh lebih bagus daripada dulu yah. Sekarang sudah ada assesement plotting atau assesement mapping, jadi sedari awal sudah tau kompetensi aset-aset perusahaan. Kalo jaman dulu kan, jaman jahiliyah itu masih penilaian subjektif dari atasan langsung jadi yah ada tuh yang namanya jilat-menjilat. Kalo sekarang udah pakai assesement semua untuk menyatakan aset ini mampu dipercayakan aman lebih besar atau belum saatnya.

Maritza (Q6): Apakah Anda merasa proses mutasi ini dilakukan secara adil dan transparan?

Mrs. Lucy (L6): Dari pengalaman aku cukup transparan, karena hasil assesement nanti kan ada reviewnya, hasil nya antara “disarankan” atau “tidak disarankan” nah ketika disarankan itu ada semacam keterangan ini kompetensi nya sudah cukup untuk job target berapa, menurut logika saya, brtti kalo tidak disarankan juga bakal ada keterangan kompetensinya cukup untuk job grade berapa dan yang dituju job grade berapa sehingga apa saja yang perlu diperbaiki diwaktu mendatang itu harusnya bisa diketahui oleh pegawai yah, jadi bisa improve sendiri dan belajar sendiri dulu.

Maritza (Q7): Bagaimana mutasi ini mempengaruhi motivasi dan semangat kerja Anda?

Mrs. Lucy (L7): Secara psikis pasti kita makin semangat dong. Kita jadi ngerasa punya masa depan lebih baik, karena kita kerja pasti kan tujuannya untuk mencari nafkah buat keluarga yah. Dengan adanya promosi kita jadi tambah semangat doong. Dan ada semacam peningkatan kepercayaan diri, karena hasil assesment nya sendiri kita sudah baik, ‘oh ternyata aku cukup baik dan dipercaya untuk promosi loh’ semacam itu. Kita kan pokoknya mencari nafkah buat keluarga, meskipun setelah dijalani ternyata kerja sampai kaki dikepala kepala dikaki, berangkat gelap pulang gelap juga semangat terusss

Maritza (Q8): Apakah terjadi peningkatan atau penurunan kinerja setelah Anda dimutasi?

Mrs. Lucy (L8): Nah kalo saya nih mba, setelah di perbantukan ke KCI kinerja jadi meningkat, karena jujur saya merasa lebih tenang karena waktu itu kan KCI blm ada tuh di jogja, bandung, surabaya. Jadi kalopun saya ada mutasi atau promosi lagi, paling juga di sekitaran jabodetabek aja, beda sama KAI yang bisa tiba-tiba tawaran promosi tapi di DAOP yang jauh dari keluarga. Nah rasa tenang itu ternyata bikin saya makin bisa management waktu, dulu di KAI rasanya gradak-gruduk banget ya. Setelah di KCI rasanya lebih bisa atur waktu, jadi meskipun pulang malam dan berangkat pagi banget tuh saya gaada rasa gradak-gruduk meski kerjaan banyak. Padahal kalo dilogika harusnya saya lebih gradak-gruduk daripada dulu di KAI loh

Maritza (Q9): Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi di unit atau posisi baru Anda?

Mrs. Lucy (L9): Kebetulan karena di KAI sudah mengalami berbagai hal dan berbagai macam case masalah yang berbeda-beda, jadi ketika di KCI saya udah paham lah alurnya gimana, menghadapi pejabat-pejabat yang berbeda-beda. Nah di KCI karena saya berhadapan dgn anak-anak di tim yang berbeda generasi juga, saya harus upgrade kemampuan teknologi yah hahaha biar gak dibilang jadul kalo anak jaman sekarang harus melek teknologi, tapi aman-aman aja kok nggak ngerasa ada sesuatu yang jadi tantangan banget gitu. Yaaa everything’s running well kok

Maritza (Q10): Apakah Anda mendapatkan pelatihan, arahan, atau dukungan setelah mutasi dilakukan?

Mrs. Lucy (L10): Kalo pelatihan formal gitu gaada sih mba, cuman bener-bener ketika baru pindah di kantor baru, saya sekitar 3an harian belum mulai kerja, jadi 3harian itu saya murni diperkenalkan dgn semua tentang KCI. Dari gedung nya, divisi2 nya, dan sebagainya, biar saya gak asing dan tau kalo butuh info apa nyarinya kesiapa, dan sebaliknya, mereka yang sudah di KCI juga jadi tahu kalo ada urusan apa harus ke saya

Maritza (Q11): Secara pribadi, apakah Anda merasa mutasi ini berdampak positif atau negatif bagi Anda? Jika berkesempatan mengalami kembali, apakah bersedia?

Mrs. Lucy (L11): Buat saya banyak positifnya dong daripada negatifnya, kayak yg udah saya ceritakan tadi mba. Secara psikis saya makin pede makin semangat, trus jadi belajar banyak ttg tech-savy, trus saya nggak ngerasa lost juga ketika di KCI. Jadi meskipun workload nya lbh besar dan amanahnya lebih besar, saya rasa dampaknya positif banget. Semoga ditemen-temen yg lain juga begitu ya

Maritza (Q12): Apakah Anda memiliki saran untuk kemajuan proses mutasi di PT KAI?

Mrs. Lucy (L12): Sejauh ini menurut saya udah oke banget kalo dibandingkan dengan awal-awal saya baru masuk yah. Mungkin harus lebih ada sisi humanis nya, untuk mutasi promosi atau rotasi buat aset-aset perusahaan. Anggapan saya kita pegawai ini kan aset perusahaan juga, jadi semoga nanti kalau ada mutasi atau promosi lagi ada pertimbangan humanis ttg keluarga pegawai yah, supaya gak berjauhan. Karena kinerja pegawai yang psikologis dan mental nya sehat pasti akan lebih baik daripada pegawai yang kurang happy sama penempatan nya kan ya. Mungkin bisa dibalancin lagi antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pegawai aja kali ya

7. Mrs. Sielviana - Employed Transfer (MCAM)

Location:

Maritza (Q1): Kapan dan bagaimana Anda pertama kali diberi tahu tentang rencana mutasi ini? Siapa yang memberitahu Anda dan melalui media apa (lisan, surat, email, dll)? Apakah Anda diberitahu secara jelas mengenai alasan dan tujuan mutasi ini?

Mrs. Sielviana (S1): Untuk pemberitahuan yg pertama itu tahun 2018, itu menurut saya sifatnya lebih ke nawarin yah. Karena saya punya pilihan untuk menerima atau menolak. Ini diberitahu langsung oleh manager saya waktu itu, ditawarkan untuk promosi ke suatu bagian yang ternyata setelah saya pertimbangkan ternyata menurut saya, saya akan lebih cocok di tempat saya saat ini. Itu manager saya memberitahu secara gamblang penawarannya promosi kemana di posisi apa begitu. Tp ditahun selanjutnya berbeda. Kalo tujuan saat itu saya gak diberitahu, sepemahaman saya untuk mengisi posisi kosong aja. Untuk pemberitahuan lisan yg kedua itu di tahun 2019, ini juga sifatnya penawaran. Cuma yg berbeda adalah saya gak diberitahu penempatan nya dimana, Cuma dikasih tau ada kesempatan promosi. Waktu itu saya terima krn saya udah gaada pertimbangan yg memberatkan saya untuk berpindah, pada saat itu saya bersedia pindah keluar kota juga, dengan kesiapan itu akhirnya saya terima penawarannya. dan ternyata itu saya di promosikan. Saat itu juga saya gak diberitahu alasan dan tujuan nya, kalo sepenangkapan saya itu krn manager saya merasa saya mampu makanya sampai ditawarkan lagi, yang kedua tentu mengisi posisi kosong yah, krn saya dengar kalo posisi kosong terlalu lama itu nanti akan ditiadakan yah, mohon dikoreksi kalau salah

Maritza (Q2): Apa saja proses administratif yang Anda jalani setelah menerima informasi mutasi tersebut?

Mrs. Sielviana (S2): Setahu saya, ada macam-macam assesement ya, ada assesement permintaan dan ada assesement mengisi posisi kosong, ada juga assesement pemetaan. Kebetulan saya gatau dokumen administrasi nya perbedaan nya seperti apa, dan saya ini ‘diminta’ oleh manager posisi tujuan

atau posisi nya memang kosong lalu manager saya diposisi sebelumnya yang mendorong saya untuk promosi. Saat itu saya mengisi administrasi aja sesuai yang diarahkan. Ini termasuk dokumen-dokumen pelatihan yang saya pernah ambil sebelumnya, bukti-bukti kompetensi dan lain lain.

Maritza (Q3): Apakah Anda menjalani wawancara, pengisian dokumen, atau diskusi khusus sebelum dimutasi?

Mrs. Sielviana (S3): Iya, kalo wawancara ini setau saya setiap promosi akan ada wawancara dengan user di posisi yang dituju. Karena user di posisi yang dituju pasti juga kan menyeleksi sendiri yah. Kalo rotasi saya kurang tahu, kalo denger-denger dari teman yg lain itu rotasi gaada wawancara atau assesement, mungkin hanya mencocokkan kompetensi dengan divisi yg dituju. Kalo saya sendiri, gak Cuma wawancara aja, tapi dokumen-dokumen kompetensi juga diseleksi oleh user. Kalo diskusi khusus itu mungkin yang dimaksud adalah semacam pembekalan dan motivasi-motivasi dari manager di posisi sebelumnya yah

Maritza (Q4): Apa saja persiapan yang Anda lakukan (secara teknis dan emosional) sebelum menjalani mutasi?

Mrs. Sielviana (S4): Saya mencari tahu sih, assesement nya akan meliputi apa saja, supaya saya bisa belajar dan deliver hasil sebaik-baiknya. Istilahnya kalo mahasiswa mau ujian tuh nanya2 ke kakak tingkat gitu apa aja yg kira2 keluar pas ujian gitu mbak. Apalagi ketika pro hire itu, meskipun saya jatuhnya jadi karyawan perusahaan induk yang diperbantukan ke anak perusahaan, tetapi tetap ada proses rekrutmen tersendiri karena akan ada banyak pihak yang turut serta didalam pro hire tersebut, istilahnya kita bersaing murni bukan krn ditunjuk dan ditawari gitu.

Maritza (Q5): Apa pendapat Anda mengenai sistem atau kebijakan mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI?

Mrs. Sielviana (S5): Sejauh yang saya alami sudah cukup fair yah, mungkin saya termasuk beruntung karena tidak semua manager itu se luwes dan se transparan manager saya. Krn saya dengar tidak semua manager

menawarkan promosi dengan gamblang dan bisa ditolak, terkadang ada yg langsung disuruh ikut assesement tanpa tahu penempatan nya dimana, kemudian akhirnya penempatan nya dikota yang jauh. Tp saya yakin semua pasti ada alasan nya yah.

Maritza (Q6): Apakah Anda merasa proses mutasi ini dilakukan secara adil dan transparan?

Mrs. Sielviana (S6): Seperti yang sudah saya terangkan tadi saya rasa sesuai dengan pengalaman saya itu cukup fair dan transparan, tp kembali lagi ada teman-teman yang tidak seberuntung saya.

Maritza (Q7): Bagaimana mutasi ini mempengaruhi motivasi dan semangat kerja Anda?

Mrs. Sielviana (S7) : Saya rasa setiap promosi dengan bertambahnya tanggung jawab, maka harus bertambah juga semangat kerja dan ability kita. Menurut saya itu sebuah keniscayaan yah.

Maritza (Q8): Apakah terjadi peningkatan atau penurunan kinerja setelah Anda dimutasi?

Mrs. Sielviana(S8) : Melanjutkan yang sebelumnya, dengan bertambahnya tanggung jawab, kendala dan tantangan itu pasti ada. Untuk peningkatan dan penurunan itu menurut saya manusiawi sepanjang kita melakukan yg terbaik. Pada bulan awal mungkin akan ada penurunan kinerja krn masih dalam proses pembiasaan dan adaptasi, tapi seterusnya terjadi peningkatan ketika kita sudah menemukan praktek yang pas untuk kita.

Maritza (Q9): Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi di unit atau posisi baru Anda?

Mrs. Sielviana (S9): Ketika dulu dipindahkan ke daop 1 tantangan yg paling terasa itu jarak tempuh berangkat dan pulang yah, tapi itu bukan masalah besar dan bisa disesuaikan dengan cepat. mungkin selain kita harus adaptasi dengan pekerjaan yang baru, kita juga beradaptasi dengan situasi baru, teman-teman baru, itu juga bukan masalah besar dan bisa dihadapi dengan enjoy aja sih.

Maritza (Q10) : Apakah Anda mendapatkan pelatihan, arahan, atau dukungan setelah mutasi dilakukan?

Mrs. Sielviana(S10) : Kalo pelatihan disetiap posisi ada pelatihan kok entah mau mutasi atau enggak, nah pelatihan2 itu tadi yang nanti akan dipertimbangkan ketika ada posisi kosong atau ada kesempatan promosi, termasuk di dokumen yang saya ceritain tadi untuk kelengkapan sebelum perpindahan itu, mungkin hasil pelatihan-pelatihan ini juga yang jadi pertimbangan user di posisi yang baru dalam memilih yah.

Maritza (Q11): Secara pribadi, apakah Anda merasa mutasi ini berdampak positif atau negatif bagi Anda? Jika berkesempatan mengalami kembali, apakah bersedia?

Mrs. Sielviana(S11) : Kebetulan di saya berdampak positif, tapi di beberapa teman lain gak semua nya positif yah. Ada yang jadi jauh dari keluarga, ada yang jadi sulit bertemu anak nya, itu kan sedih banget yah

Maritza (Q12): Apakah Anda memiliki saran untuk kemajuan proses mutasi di PT KAI?

Mrs. Sielviana(S12) : Kalo dari saya, mungkin untuk lebih memperhatikan kebutuhan masing-masing pegawai yah. Berkaitan dengan keluarga masing-masing, mungkin lebih baik kalau dikasih pilihan di awal seperti yang saya alami, supaya ada persiapan mental kalau memang perpindahan nya jauh. Kalau untuk sistem nya sudah cukup runtut baik dan fair menurut saya.

Appendix 9

Data Reduction and Analysis

A. Mutation, Retirement, and Personnel Database Manager and Staff

1. Formulation of Employee Transfer Strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Headquarters

Indicator	Statement		Analysis
	Mr. Tiven Ronikko (MCAM Manager)	Mr. Andhito Habsoro (MCAM Staff)	
The definition of employee transfer strategy	Jadi, strategi mutasi pegawai di PT KAI merupakan bagian dari kebijakan manajemen SDM yang kami susun secara terencana dan sistematis. Tujuannya yang pertama untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, tapi juga untuk mendukung pengembangan karier pegawai itu sendiri. Mutasi yang ada pada PT Kereta Api secara umum sama mungkin ya dengan perusahaan lainnya, mutasi itu ada 3 jenis yaitu mutasi promosi atau naik jabatan, yang kedua mutasi rotasi atau setingkat jabatannya, kemudian yang ketiga itu ada mutasi demosi yaitu turun jabatannya.	Mutasi yang ada pada PT Kereta Api secara umum sama mungkin ya dengan perusahaan lainnya, mutasi itu ada 3 jenis yaitu mutasi promosi atau naik jabatan, yang kedua mutasi rotasi atau setingkat jabatannya, kemudian yang ketiga itu ada mutasi demosi yaitu turun jabatannya. Kalau terkait dengan strateginya, itu sudah tercantum di dalam aturan perusahaan PT Kereta Api bahwa promosi itu harus melalui persyaratan diantaranya persyaratan masa kerja kemudian persyaratan mula karirnya kemudian persyaratan yang terkait hukuman disiplin kemudian ada lagi assessment atau talent pool tetapi untuk jabatan jabatan tertentu yang membutuhkan. Kemudian kalau untuk Rotasi dilakukan persyaratannya yaa minimal sudah mempunyai masa kerja 6 bulan di jabatan saat ini, kalau belum 6 bulan di jabatan saat ini maka itu blm bisa dilakukan rotasi. Kemudian yang ketiga itu demosi, demosi itu turun jabatan dapat dilakukan ketika pekerja yang bersangkutan itu mendapatkan hukuman disiplin berupa demosi itu salah satu. kemudian selanjutnya, dia mengajukan mutasi atas permintaan sendiri, kemudian yang ketiga karena penilaian kinerja selama 1 tahun itu dibawah standar jadi bisa dilakukan demosi.	1. The employee transfer strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) is positioned as a structured and planned component of the company's human resource management (HRM) policy. 2. The primary objective of this strategy is twofold: to meet the company's operational needs and to support employee career development. 3. The classification of employee transfers into three categories, promotion (upward transfer), rotation (lateral transfer), and demotion

			(downward transfer), illustrates a comprehensive approach to internal mobility.
How the employee transfer strategy formulated at PT KAI	Kalau terkait dengan strateginya, itu sudah tercantum di dalam aturan perusahaan PT Kereta Api bahwa promosi itu harus melalui persyaratan diantaranya persyaratan masa kerja kemudian persyaratan performa kerja, ada lagi assessment atau talent pool tetapi untuk jabatan jabatan tertentu yang membutuhkan. Kemudian kalau untuk Rotasi dilakukan persyaratannya yaa minimal sudah mempunyai masa kerja 6 bulan di jabatan saat ini, kalau belum 6 bulan di jabatan saat ini maka itu blm bisa dilakukan rotasi. Kemudian yang ketiga itu demosi, demosi itu turun jabatan dapat dilakukan ketika pekerja yang bersangkutan itu mendapatkan hukuman disiplin berupa demosi itu salah satu. kemudian selanjutnya, dia mengajukan mutasi atas permintaan sendiri, kemudian yang ketiga karena penilaian kinerja selama 1 tahun itu	Mengenai merumuskan kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu pertama berdasarkan pada PKB ya, nah PKB itu Perjanjian Kerja Bersama antara pt kai dengan serikat pekerja kereta api, nah dari PKB itu disepakatilah terkait dengan kebijakan kebijakan mutasi kemudian dari PKB turun mnjd peraturan direksi, dituangkan ke dalam peraturan direksi yang mengatur detail detail yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yg ada di pt kai. Nah dari peraturan direksi ini, kami sbg di unit MCA yang melakukan action untuk mutasi melakukan proses mutasi tersebut tentunya dengan berdasarkan peraturan direksi tentang mutasi jabatan tadi.	1. PT Kereta Api Indonesia's employee transfer strategy formulation reveals a well-established framework embedded within the company's official regulations. The strategy is articulated through clearly defined criteria and procedures for different types of transfers: promotion, rotation, and demotion. 2. For promotion, eligibility depends on a set of conditions including minimum tenure, job performance, and, in some cases, an assessment or talent pool evaluation for specific positions.

	dibawah standar jadi bisa dilakukan demosi.		3. Regarding rotation, the company enforces a minimum service period of six months in the current position before an employee is eligible for transfer. 4. In terms of demotion, PT KAI adopts disciplinary measures and performance evaluation as bases for downward transfers. Demotion can be initiated as a disciplinary sanction, through employee self-request, or due to sustained underperformance over a year. 5. Overall, PT KAI's formulation of employee transfer strategies demonstrates a comprehensive and codified system that incorporates eligibility criteria, performance management, and
--	---	--	--

			formal assessments, ensuring transparency and strategic alignment with company objectives
Factors that are considered when designing the employee transfer strategy	Dalam merancang strategi mutasi pegawai, saya biasanya mempertimbangkan beberapa hal penting agar mutasi tersebut benar-benar efektif dan memberikan manfaat bagi perusahaan maupun pegawai yang bersangkutan. Pertama, saya melihat kebutuhan perusahaan. Mutasi harus bisa menjawab kebutuhan bisnis, seperti mengisi posisi yang kosong atau memperkuat tim atau anak usaha di bagian tertentu yang membutuhkan sumber daya tambahan. Selanjutnya tentu saja kemampuan dan kompetensi pegawai yang akan dimutasi. Saya pastikan bahwa posisi baru tersebut sesuai dengan keahlian dan pengalaman mereka supaya mereka bisa bekerja optimal dan merasa tertantang. Selain itu, perlu diperhatikan juga waktu pelaksanaan mutasi yang tepat supaya tidak	kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assessment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assessment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assessment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan akad undang untuk mengisi suatu jabatan yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisikan dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi.	1. There are critical factors in designing an effective employee transfer strategy at PT Kereta Api Indonesia. Primarily, the strategy must address the company’s operational needs, such as filling vacant positions or strengthening specific teams or subsidiaries. 2. In addition to organizational requirements, Mr. Tiven highlights the importance of matching employee competencies and skills with the demands of the new role. 3. Timing is also a vital consideration; the strategy must ensure that

	mengganggu kelancaran operasional dan memberikan waktu adaptasi yang cukup bagi pegawai yang dimutasi. Selain itu perlu dipastikan jg pelaksanaan nya agar transparan dan adil, dan berdampak ke arah yang lebih baik.		transfers are scheduled to avoid disrupting operational continuity while allowing sufficient adaptation time for employees. 4. Transparency, fairness, and positive impact as core principles underpinning the transfer process.
Parties that are involved in the formulation of this strategy	Dalam merumuskan strategi mutasi pegawai, biasanya ada beberapa pihak kunci yang terlibat untuk memastikan keputusan yang diambil tepat dan dapat diterima semua pihak. Yang pertama tentu adalah manajemen atau pimpinan perusahaan. Mereka punya peran utama dalam menentukan kebijakan mutasi, melihat kebutuhan strategis perusahaan, dan memberikan persetujuan, ini bisa dilihat di peraturan direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) ya untuk tepatnya jabatan apa saja dan siapa saja yang turut memberikan input dalam perancangan strategi mutasi, dan siapa saja	Untuk strategi mutasi itu memang hanya dapat diusulkan oleh pejabat tertentu yang sudah diatur dalam peraturan direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero). Jadi tidak semua pekerja itu bisa mengusulkan mutasi, jadi sudah diatur oleh pejabat tertentu yang bisa mengusulkan mutasi, mamun terkait dengan aturannya itu semua pekerja bisa atau boleh mengetahui, sudah di share sudah di publish secara luas melalui media informasi pekerja yg ada di pt kai	1. The formulation of the employee transfer strategy at PT Kereta Api Indonesia involves several key stakeholders to ensure the decisions made are appropriate and broadly accepted. Primarily, the management or company leadership plays a central role in determining transfer policies, assessing strategic organizational needs, and granting approvals. 2. Moreover, Mr. Tiven refers to

	yang bisa mengusulkan mutasi.		the company's official directives (peraturan direksi) which clearly specify which positions and personnel have the authority to contribute to the transfer strategy design and propose employee transfers.
--	-------------------------------	--	--

2. Formulation of Employee Transfer Policy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Headquarters

Indicator	Statement		Analysis
	Mr. Tiven Ronikko	Mr. Andhito Habsoro	
How the employee transfer policy designed and communicated to employees	Mengenai merumuskan kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu pertama berdasarkan pada PKB ya, nah PKB itu Perjanjian Kerja Bersama antara pt kai dengan serikat pekerja kereta api, nah dari PKB itu disepakatilah terkait dengan kebijakan kebijakan mutasi kemudian dari PKB turun mnjd peraturan direksi, dituangkan ke dalam peraturan direksi yang mengatur detail detail yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yg ada di pt kai. Nah dari peraturan	Mengenai merumuskan kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu pertama berdasarkan pada PKB ya, nah PKB itu Perjanjian Kerja Bersama antara pt kai dengan serikat pekerja kereta api, nah dari PKB itu disepakatilah terkait dengan kebijakan kebijakan mutasi kemudian dari PKB turun mnjd peraturan direksi, dituangkan ke dalam peraturan direksi yang mengatur detail detail yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yg ada di pt kai. Nah dari peraturan direksi ini, kami sbg di unit MCA yang melakukan action untuk mutasi melakukan proses mutasi tersebut	1. The employee transfer policy at PT Kereta Api Indonesia is primarily designed based on the Perjanjian Kerja Bersama (PKB), which is a collective labor agreement between PT KAI and the railway workers' union. This foundational agreement establishes the framework for transfer policies,

	direksi ini, kami di unit MCA yang melakukan eksekusi untuk mutasi melakukan proses mutasi tersebut tentunya dengan berdasarkan peraturan direksi tentang mutasi jabatan tadi. Peraturan direksi ini bisa diakses kapanpun dimanapun oleh seluruh pegawai, jadi kami terbuka akan kebijakan itu kepada pegawai, tapi maaf untuk penelitian peraturan direksi ini confidential yah.		ensuring that the process reflects mutual consent between management and employees' representatives. 2. Following the PKB, detailed provisions are formalized in the company's Peraturan Direksi (Director's Regulations), which explicitly govern the operational aspects of employee transfers. 3. Peraturan Direksi is accessible to all employees at any time.
Specific requirements or qualification standards in the employee transfer policy	Yang pertama tentu dilihat dr hasil assesment nya ya, kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assesment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assesment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assesment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan ada undangan untuk mengisi suatu jabatan yang kosong.	kalau di pt kai sendiri itu memang dasar melakukan mutasi itu dilihat dari hasil assesment ya mba, selain dari data administrasi yg ada tadi untuk promosi kan salah satunya kembali kepada nilai assesment ya, untuk tingkat jabatan tertentu nilai assesment itu di perlukan di dalam proses promosi tersebut, jadi misalkan akad undang untuk mengisi suatu jabatan yang kosong. kalau dari proses mutasi misalkan "jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisikan dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi	1. Assesment result plays a crucial and a foundational criterion in the employee transfer policy at PT Kereta Api Indonesia, particularly for promotion cases. The policy mandates that candidates for promotion must pass a formal assesment.

	kalau dari proses mutasi misalkan “jabatan dari MCAM yang manager mutasi, nah manager mutasi kosong nih, kemudian tentunya dari user atau dari MC akan mengisikan dan MC mempunyai kandidat. Misalkan ada 5 kandidat untuk mengisi posisi manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi. Lalu ada posisi-posisi tertentu yang ada kualifikasi khususnya, seperti posisi masinis begitu contohnya.	manager mutasi tadi, tentunya salah satu aspek dalam penilaiannya itu adalah assessment kalau dia dari promosi, kalau rotasi itu tidak melihat hasil assessmentnya, tapi kalau dari promosi akan dilihat dari assessmentnya, salah satunya ya. Jadi, ketentuan pengisian jabatan itu harus lolos assessment itu td klo dr promosi.	2. Among multiple candidates, assessment scores serve as a key evaluative tool to select the most qualified individual for promotion. 3. While promotion requires an assessment, rotations do not necessarily consider assessment results. 4. Some positions require specific qualifications beyond general assessments, such as the locomotive driver (masinis) role, which implies that the policy incorporates role-specific competency standards to ensure safety and performance.
How does the company ensure transparency and fairness in implementing the transfer policy	Pertama, kebijakan mutasi harus tertulis dan bisa diakses oleh semua pegawai. Artinya, aturan mainnya jelas sejak awal: siapa yang bisa dimutasi, berdasarkan apa, siapa yang bisa mengusulkan dan tidak dan bagaimana prosesnya. Kalau semua	Kalau kebijakannya kan semua pegawai bisa mengakses ya mba, semua transparan. Nah ketika ada perencanaan, siapa yang akan mendapat kesempatan dan mendapat undangan assessment, lalu hasil assessment nya, lalu tujuan mutasinya kemana, itu masih confidential sampe diputuskan hasilnya, kalau hasilnya sudah	1. Transparency and fairness in PT Kereta Api Indonesia’s transfer policy are ensured primarily through the availability and accessibility of

	orang tahu aturan itu sama dan berlaku untuk semua, rasa keadilannya akan lebih kuat. Utk di PT KAI semua keputusan direksi dan aturan lain itu bisa diakses oleh semua pegawai yah, yang terkhusus berkaitan dgn mutasi sendiri keputusan direksi NOMOR:SK.MC/KH.608/VI/50/SAP/KA-2023.	diputuskan, nah keputusan itu nanti by system kan akan terupdate, baru disitu informasi bisa diakses oleh pegawai yg lain. Jadi kebijakan nya semua transparan, proses menuju mutasinya melingkupi informasi confidential shg yg mengetahui hanya pegawai yg berkaitan, pemberi rekomendasi, dan pihak MCAM yg menindaklanjuti, kemudian ya itu setelah selesai semua proses dan didapatkan keputusan, lalu hasilnya akan bisa diakses secara luas lagi	written policies to all employees. 2. This comprehensive transparency ensures employees understand who can be transferred, the grounds for transfer, the proposing authorities, and the overall process. 3. PT KAI's strategy to uphold transparency and fairness hinges on clear, documented, and accessible transfer policies supported by formal directorate decisions, thereby promoting equitable treatment across the workforce.
--	--	--	---

3. Implementation of Employee Transfer Strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Headquarters

Indicator	Statement		Analysis
	Mr. Tiven Ronikko	Mr. Andhito Habsoro	
employee transfer process implemented from start to finish	Baik saya coba jelaskan mungkin secara singkat dan jelas yah. Yang pertama tentu kita identifikasi kebutuhan, setelah diketahui posisi2 kosong yang diperlukan, ada	A : untuk komunikasi, kepada pegawai yang dimutasi itu sebenarnya bersifat rahasia dan tidak diindahkan kepada pekerja sebelum prosesnya selesai, eker a yg akan	1. The process begins with a needs assessment that identifies vacant positions

	beberapa pilihan, kita bisa lihat hasil assessment plotting(yang dilakukan secara rutin) siapa saja yang berpotensi fit di posisi kosong ini, atau dari posisi kosong ini ada permintaan tersendiri. “fit” yang dimaksud disini itu luas yang, mencakup kinerja, kompetensi, masa kerja, kedisiplinan, dan lain-lain. Kemudian dari situ akan ada rekomendasi atau persetujuan dari pejabat-pejabat berkaitan. Nah kalau ini sifatnya rotasi biasanya tidak ada assesment tambahan, tapi kalau promosi akan ada assesment tambahan. Kalau posisi yang dituju ada kebutuhan kompetensi khusus biasanya akan ada pelatihan lebih lanjut juga untuk menyamakan kompetensi dengan jabatan yang dituju. Dan kalau kandidat promosinya lebih dari satu biasanya manager dari unit yang dituju akan turut menimbang mana yang lebih dianggap berpotensi dan lebih cocok menempati posisi tersebut. Kemudian ada tahapan administratif dan kelengkapan dokumen-dokumen, pemberitahuan secara resmi melalui e office, telegram, dan keluarnya nota dinas itu sendiri. Kira-kira seperti itu kalau dijelaskan secara singkat ya	dimutasi ini dia tdk tau kalau dia mau dimutasi dia taunya kalo dimutasi iu setelah ada pemberitahuan mutasi melalui rds tadi, yang tau adalah pejabat pengusul. Kalo pekerja terkaitnya, itu mereka tidak tau kalo ingin di mutasi. Q: untuk sampai ke tahap di tau kalau dia dimutasi, memberitahunya seperti apa pak, apa nanti akan dapat email tersendiri? A: Nah, tadi itu ada RDS, jadi selama blm ada di rds atau nota dinas internal di pt kai, misalkan saya mutasi ke bagian pensiun, nah secara normal kalau saya yang bukan mengerjakan mutasi, ya saya ga tau kalau saya akan dimutasi, nah saya taunya saya dimutasi ketika ada nota dinas yang sudah masuk ke saya, baru saya tau, kalau belum ada itu ya belum tau. Q: Saya izin bertanya lagi pak sebelumnya, bagaimana cara pegawai yang bersangkutan ini mengetahui bahwasannya dari nota dinas tersebut dia dimutasi, sedangkan sebelumnya di mention kalau sebelum semua alur proses selesai yang bersangkutan itu belum tau kalau dia dimutasi, contohnya kalau dia tdk sadar ada nota dinas tersebut bagaimana? A: Kalau itu artinya yang jelas secara normal dari nota dinas tadi, karena nota dinas itu semua pekerja dapat, kalau dia misalkan dia jarang membuka nota dinas tadi atau ga baca atau dia ga cari informasi itu	and matches them with suitable candidates based on a robust evaluation system, including routine assessment plotting covering performance, competencies, tenure, and discipline. 2. Rotations generally do not require additional assessments beyond routine evaluations, whereas promotions necessitate supplementary assessment to ascertain the candidate’s readiness for elevated responsibilities. 3. Where specialized competencies are needed, PT KAI provides further training or “diklat” to ensure transferred employees are adequately prepared. 4. Administrative formalities such
--	--	---	---

		dari sistem kepegawaian atau e-office. Nah disitu sudah tercantum nama dan jabatan nah begitu dimutasi dan TMTnya sudah keluar misalkan 1 agustus ya dia buka e office tadi, nah jabatannya sudah berubah ke jabatan baru itu otomatis, jadi dia bisa tau dan e office itu semua kerja bisa akses.	as official notifications via the company's electronic office system, telegrams, and formal decrees ensure transparency and proper documentation throughout the transfer cycle.
obstacles that are commonly encountered during the implementation, and how are they addressed	Mmmm beberapa hambatan yang kadang terjadi itu seperti resistensi dari unit asal, jadi managernya berat melepaskan pegawai yang mau dimutasi, dengan berbagai alasan. Kadang juga pegawai nya sendiri yang menolak, mungkin sudah nyaman dan tidak siap dengan suasana dan co-worker baru. Kemudian ada juga yang pelompatan job grade nya terlalu jauh sehingga hambatan administratif nya cukup besar, kemudian kadang ada dinilai berpotensi namun ternyata tidak lolos assessment promosi, kadang juga kalau ada hambatan administratif sehingga tertunda mutasinya lalu saat semua administrasi sudah siap tiba-tiba ada pekerjaan besar yang malah tidak memungkinkan untuk pegawai ini dimutasi sehingga harus tertunda lagi. Semacam itu kira-kira yang sering terjadi	untuk faktor penghambatnya itu yang sering terjadi misalkan ada jabatan fakan kemudian user mengusulkan nama A untuk menduduki jabatan fakan ini, namun secara persyaratan si A ini belum memenuhi syarat untuk menduduki jabatan ini, jadi akan mutasi pake PLT pelaksana tugas dulu untuk ditugaskan di jabatan A tadi, terus dievaluasi sebelum dia benar2 sbg jabatan A itu juga sering menjadi hambatan, syaratnya belum terpenuhi tapi dipaksakan untuk menduduki jabatan tersebut, akhirnya timbulah PLT tadi, jadi itu permasalahan yang sering terjadi. untuk solusinya, jadi misal td d paksakan ya nah itu terus dia ke PLT dulu itu bisa, pd saat dia d jabatan PLT itu diberikan tugas itu teknisnya di MCD jadi diberikan tugas untuk pengembangan kpd bersangkutan agar memenuhi syarat untuk menduduki jabatan itu. Itu salah satu	1. There are several recurrent obstacles in the employee transfer process at PT Kereta Api Indonesia (Persero) such as : 2. Resistance from the originating units is a significant barrier, often due to managers' reluctance to release valued employees. 3. Employee resistance also emerges, frequently caused by comfort with current roles and apprehension toward new environments or colleagues.

		solusinya, nanti setelah diberi tugas , tentu tugasnya bersangkutan dengan menyesuaikan dengan “dia ini kurangnya dimana?” jadi ditugaskan untuk meningkatkan bagian itu, nanti setelah 6 bulan dilakukan evaluasi oleh bagian MCD juga evaluasinya itu dia lulus ga, kalo lulus dia baru bisa menduduki jabatan A mial ga lulus di ulang sekali lagi maka dia kembalikan ke jabatan yang setara.	4. Administrative hurdles further complicate transfers, especially when there are large job-grade leaps or delays caused by ongoing critical projects that render immediate transfers unfeasible. 5. To address these challenges, while specific solutions were not detailed extensively, it is implied that flexibility in timing and administrative coordination, coupled with communication among stakeholders, are key strategies.
training or mentoring provided to the transferred employees	Oh iya tentu. Apalagi di beberapa posisi yang memang perlu sertifikasi dan kompetensi khusus seperti masinis itu proses pelatihan dan pendampingannya cukup panjang. Ada pelatihan teori, pelatihan praktek, kemudian sertifikasi segala macam, dan itu masih masih dalam status calon masinis. Kalau yang rotasi dengan jabatan yang sama tidak perlu ada pelatihan karena pada dasarnya hanya	Answer : ada, kan untuk posisi posisi tertentu misalkan posisi masinis,kan secara pola talentnya kan dari rekrut kemudian menjadi calon pekerja, kemudian sudah lolos menjadi calon pekerja diangkat menjadi pekerja organik dan itu tentunya tidak langsung diangkat menjadi masinis, nah awalnya dia menjadi calon masinis dulu, pada saat calon masinis ini dia dilakukan pembentukan	1. PT Kereta Api Indonesia (Persero) implements a structured training and mentoring process for employees transferred into positions requiring specialized

	pindah yurisdiksi kerja saja. Tapi kadang ada pembekalan yang sifatnya opsional ya, bisa dilakukan bisa juga tidak, menyesuaikan dari kebutuhan dan kesesuaian kriteria dengan pegawai yang dimutasi.	melalui pelatihan ya, nah dia saat menjadi calon masinis itu di diklat di didik teori itu 3 bulan kemudian setelah teori nanti ada prakteknya kurleb 3 bulan kemudian setelah praktik lulus dan sudah dinyatakan lulus itu, dia belum bisa jadi masinis, dia harus melalui 1 tahap lagi yaitu sertifikasi dirjen kereta api itu semacam sim untuk masinis dan itu yang mengeluarkan dari dirjen kereta api. Dia bisa ikut ujian sertifikasi masinis tadi selama sudah mengikuti pelatihan yg tadi, nah itu baru bisa ikut ujian, nanti setelah ujian lulus dapat sim nya, baru dia bisa menjadi asisten masinis, mah dari calon ke asisten masinis ini itu dilakukannya mutasi juga, setelah itu kalo di masinis, asisten masinis itu menjadi pendamping masinis yang biasa di samping masinisnya, jadi dia tidak mengoperasikan ya. Stlh kurleb dia berdinan 2 tahun itu dia ikut pelatihan lagi yaitu pelatihan masinisnya seperti tadi ada teori ada praktik juga nanti sama dpt sertifikat pelatihan, ikut ujian sertifikasi dirjen sebagai masinis dan lulus baru dapat smart card atau sim masinis tadi sebagai masinisnya dan itu dia baru bisa d mutasi menjadi masinis yang mengoperasikan. Nah itu contoh pelatihan yang mendukung untuk mutasi. Untuk pekerja organik itu pkerja klo secara umumnya pekerja tetapnya pt kai, kan	competencies and certifications, exemplified by the masinis role. 2. The training regimen includes theoretical instruction, practical training, and formal certification, indicating a comprehensive approach to ensuring transferred employees possess the necessary skills and qualifications to perform effectively in their new roles. 3. Conversely, for rotations involving positions at the same job grade or similar functional levels, formal training is generally not mandated, as these transfers typically involve a change in work jurisdiction rather than a significant shift in job responsibilities or skill requirements.
--	--	--	--

		klo dari tahapan itu awalnya calon pekerja itu blm pekerja organik kyk masih calon pekerja itu setelah lulus evaluasi calon pekerja itu baru d angkat menjadi pekerja organik pt kai klo istilahnya pekerja perjanjian kerja waktu tidak tertentu atau pkwtt klo sesuai uu.	4. Briefings or onboarding sessions may be offered based on individual needs and compatibility, suggesting a flexible and needs-based approach to employee development during transfers.
--	--	---	--

4. Evaluation of the Employee Transfer Strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Headquarters

Indicator	Statement		Analysis
	Mr. Tiven Ronikko	Mr. Habsoro	
How the company evaluate the effectiveness of the implemented transfer strategy	Di PT KAI, cara ngecek apakah strategi mutasi itu berhasil atau nggak biasanya dilihat dari kinerja pegawai setelah mereka dipindah. Jadi setelah mutasi, atasan langsung biasanya ngasih penilaian, kira-kira pegawai ini bisa cepat adaptasi nggak, bisa ngejalanin tugas barunya dengan baik atau justru keteteran. Selain itu, HR juga sering ngelihat KPI, sebelum dan sesudah mutasi, terus dibandingin. Kalau ternyata performanya naik di unit barunya, itu jadi indikator kalau mutasinya tepat. Tapi mereka nggak cuma ngelihat dari angka aja, kadang juga ada feedback dari si pegawai sendiri, apakah dia nyaman, cocok nggak sama lingkungan barunya, dan merasa berkembang atau nggak. Kalau	Kalau tindakan, dlm evaluasi itu sebenarnya dilakukan pd saat penilaian KPI jadi proses mutasi ini masuk di dlm KPI saya pribadi kemudian Pak Manager juga masuk, nah di evaluasinya itu setiap penilaian KPI, nah penilaian KPI itu setahun 2x periode di bulan juli kemudian d bulan januari, itu biasanya dilakukan evaluasi juga “berapa sih pencapaian KPI nya?” jadi misalkan KPI nya itu belum tercapai, nah dari kami dari bagian mutasi itu bisa mendorong percepatan pengisian agar KPI terkait mutasinya itu tercapai, ntah itu dengan SDM nya yang langsung konsulkan atau menguber unit lain atau user unit terkaitnya untuk segera	1. PT Kereta Api Indonesia (Persero) used performance-centered evaluation approach to assess the effectiveness of its employee transfer strategy. 2. The primary metric used is post-transfer job performance, as assessed by direct supervisors. 3. This includes evaluating an employee’s ability to adapt to the new role, fulfill responsibilities,

	ada yang nggak klop, biasanya HR atau manajer kasih pendampingan dulu, atau training tambahan, dan kalau perlu ya dievaluasi lagi posisi yang cocok. Karena tujuan kita mutasi kan tentu harus ada dampak baiknya untuk perusahaan dan pegawainya yah	melakukan mutasi untuk pengisian jabatan fakan.	and maintain or improve productivity. 4. In addition to qualitative supervisor assessments, PT KAI also leverages Key Performance Indicators (KPIs) to compare an employee's performance before and after the transfer. A noticeable improvement in KPI scores post-transfer is interpreted as a positive outcome, confirming the strategic accuracy of the transfer decision. 5. Employee feedback is also considered essential to gauge subjective elements such as comfort, alignment with team culture, and perceived personal development. 6. Where mismatches or challenges are identified, PT KAI provides follow-up support such as
--	--	--	---

			coaching, mentoring, or role reassignment.
specific success indicators or KPIs used in this evaluation	Kalo KPI kami di MCAM itu dinilai setahun 2 kali, jadi bukan permutasi yang dilakukan berhasil atau enggak yah. Kalo KPI pegawai yang dimutasi nanti akan diketahui setelah 6 bulan di posisi yang baru dengan KPI baru di posisi baru nya dan berkelanjutan	untuk keberhasilannya atau tidaknya ya, itu dari penilaian KPI tadi ya, kalo sudah di mutasi dari jabatan A, nah disitu kinerjanya diukur melalui KPI tadi kalau KPI nya tercapai targetnya tercapai maka strategi mutasinya saya menempatkan orang ke abatan A tadi ini berhasil itu cara mengetahui atau salah satunya dari KPI.	1. PT Kereta Api Indonesia (Persero) utilizes Key Performance Indicators (KPIs) as part of a structured mechanism to evaluate the performance of employees following a transfer. KPI evaluations are conducted biannually, which provides a consistent framework to monitor employee effectiveness in their new roles. 2. This timeline allows for a minimum six-month performance window, enabling managers and HR professionals to assess whether the transfer has positively influenced the employee's contributions. 3. KPI measurement is not used to evaluate the

			success of the transfer decision per se, but rather the employee's performance within their new context. The employee's performance in the new role is evaluated based on a fresh set of KPIs that are relevant to the responsibilities of the new position. 4. The process suggests that PT KAI integrates functional, behavioral, and possibly operational metrics, tailored to the new role, in its performance appraisal.
--	--	--	---

5. Follow-Up Actions on the Employee Transfer Strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Headquarters

Indicator	Statement		Analysis
	Mr. Tiven Ronikko	Mr. Andhito Habsoro	
follow-up actions taken after employee transfers, from both management and HR development perspectives	Setelah mutasi pegawai dilakukan, biasanya ada beberapa tindak lanjut dari dua sisi—manajemen dan pengembangan SDM. Dari sisi manajemen, yang pertama dilakukan biasanya adalah monitoring atau pemantauan. Jadi atasan	untuk tindak lanjutnya, dari tadi ya selesai diterbitkannya pemberitahuan mutasi, nanti selanjutnya dari bagian kami mengupdate terkait dengan yang pertama itu ada terkait usulan mutasi yang ada di aplikasi erm disitu muncul bahwa usulnnya ada	1. Following employee transfers at PT Kereta Api Indonesia (Persero), structured follow-up actions are conducted by both management and HR development teams to ensure a successful transition.

	langsung bakal ngasih feedback sejauh mana pegawai yang baru dimutasi itu bisa adaptasi dan menjalankan tugas barunya dengan baik. Biasanya dalam 1–3 bulan pertama udah kelihatan, apakah dia butuh bantuan, tambahan pelatihan, atau justru udah langsung jalan dengan lancar. Selain itu, manajemen juga ngevaluasi dampaknya ke tim secara keseluruhan, apakah mutasi itu bikin kerja tim lebih efisien atau malah butuh penyesuaian ulang. Nah, dari sisi pengembangan SDM, HR biasanya akan nyiapin program pendampingan atau pelatihan lanjutan sebagai langkah restoratif, karena biasanya sejak awal jika lulus assesment seharusnya tidak ada tantangan yang berarti yang sampe butuh pelatihan tambahan yah.	10 ini dan misal 10 udh disetujui semua ini, dan 10 ini jua sudah di proses, nah d apkit nanti kita melaukan updat 10 nya ini sudah d proses dan sudah close, jadi sudah selesai prosesnya. Nah setelah selesai jadi di apk nya harus kami update dengan design close, setelah itu nanti kalo ada yg megecek data bisa d tunjukkan kalo, oh proses ini sudah close. Selanjutnya dari kami melakukan proses selanjutnya itu mengupload SK. Mutasi pekerja pt kai ke dalam apk e office, dan diharapkan pekerja itu tidak perlu datang ke sdm untuk tau SK mutasinya dan cukup buka apk e office untuk mengetahui SK mutasinya.	2. From a managerial standpoint, the immediate focus is on monitoring and adaptation assessment. During the first 1–3 months post-transfer, direct supervisors observe the employee's adjustment to the new role and provide performance feedback. 3. From the perspective of HR development, the focus shifts toward restorative support mechanisms. Although employees selected for transfer are typically expected to meet all job requirements through prior assessment and qualifications, HR remains prepared to provide supplementary training or mentoring when necessary.
--	--	--	--

B. Transferred Employee

1. Communication Channels Used in Transfer Notification, Variation in Transfer Experiences and Pathways and Employee Autonomy

Indicator	Statement					Analysis
	Mrs. Sielviana	Mrs. Lucy	Mr. Hafi	Mr. Acep Saeful	Mr. Arif Wicaksono	
Communication Channels Used in Transfer Notification, Variation in Transfer Experiences and Pathways	Nah ada beberapa perbedaan nih di pengalaman saya. Untuk pemberitahuan yg pertama itu tahun 2018, itu menurut saya sifatnya lebih ke nawarin yah. Karena saya punya pilihan untuk menerima atau menolak. Ini diberitahu langsung oleh manager saya waktu itu, ditawari untuk promosi ke suatu bagian yang ternyata setelah saya pertimbangkan	Dulu awal dimutasi sekitar tahun 2014 kayaknya, itu pemberitahuan dan diskusi nya secara lisan, itu dari staff jadi supervisor. Kemudian dari supervisor di KAI ditahun 2018 kalo gak salah ada pemberitahuan via email terlebih dahulu untuk ikut assesment, nah disitu ada	Awalnya pemberitahu n nya via email, semacam memberitahu kan kalau saya akan ada assesment berkaitan dengan rekomendasi untuk promosi, kemudian diberitahukan secara langsung via lisan oleh manager	Oh, aku pertama kali tahu soal rencana mutasi itu sekitar akhir April 2023. Waktu itu, atasan langsung aku kasih tahu secara langsung, ngobrol santai aja sih, lewat pembicaraan lisan gitu. Setelah itu, aku juga dapat info	Saya pertama kali mengetahui rencana mutasi ini sekitar tahun 2022. Saya nggak ingat persis tanggalnya, tapi waktu itu awalnya ada pembicaraan lisan dari atasan langsung saya. Beliau menyampaikan bahwa ada kebutuhan di unit lain, dan nama saya masuk sebagai salah satu kandidat yang dipertimbangkan untuk mengisi posisi tersebut. Setelah itu, saya menerima undangan resmi melalui e-office untuk mengikuti	1. The employee received transfer-related communication through multiple channels over time—initially through verbal offers from a direct manager, and later through a formal announcement via the company’s website during a pro-hire process. 2. This variety reflects an evolving communication strategy at PT KAI, transitioning from informal interpersonal communication to more structured and accessible platforms. 3. The employee's transfer experiences vary significantly: from unsolicited verbal offers, to managerial recommendations, to self-initiated application through a pro-hire system.

	ternyata menurut saya, saya akan lebih cocok di tempat saya saat ini. Itu manager saya memberitahu secara gamblang penawarannya promosi kemana di posisi apa begitu. Tp ditahun selanjutnya berbeda. Kalo tujuan saat itu saya gak diberitahu, sepemahaman saya untuk mengisi posisi kosong aja. Untuk pemberitahuan lisan yg kedua itu di tahun 2019, ini juga sifatnya penawaran. Cuma yg berbeda adalah saya gak diberitahu penempatan nya dimana, Cuma	diskusi lebih lanjut lagi bahwa ternyata ini tujuan nya untuk mutasi promosi diperbantukan ke anak usaha yaitu KCI. Itu via email dan lisan juga	untuk menyelesaikan assessment yang diperlukan, tapi awalnya disitu belum diberitahukan untuk penempatan nya dimana, dan posisi barunya apa. Nah karena saya paham dengan klausul untuk bersedia ditempatkan dimanapun, dan saya juga pengen explore lebih jauh, jadi langsung saya gas ajaaa.	resmi lewat email dan undangan di e-office untuk ikutan proses assessment. Soal alasan dan tujuan mutasinya, dijelaskan cukup jelas sih. Katanya posisi Quality Controller Operasional di Daop 4 Semarang lagi butuh segera diisi karena ada yang pindah tugas, dan kayaknya sih aku dianggap cocok buat posisi itu yaa	proses assessment. Jadi waktu itu tahapannya cukup jelas, dimulai dari komunikasi informal dulu, lalu ditindaklanjuti dengan proses yang lebih formal lewat sistem. Kalau soal alasan dan tujuan mutasinya, memang sempat dijelaskan secara singkat. Setahu saya, posisi Risk Analyst Level 2 itu perlu segera diisi karena pejabat sebelumnya baru saja dimutasi ke posisi lain, jadi ada kekosongan yang cukup krusial di bidang tersebut. Jadi, lebih ke kebutuhan organisasi yang mendesak, dan kebetulan latar belakang saya dinilai	4. PT KAI allows some flexibility and respects employee agency in the transfer process, at least in non-mandatory cases, allowing employees to have a voice in transfer decisions.
--	---	---	---	--	--	---

	dikasih tau ada kesempatan promosi. Waktu itu saya terima krn saya udah gaada pertimbangan yg memberatkan saya untuk berpindah, pada saat itu saya bersedia pindah keluar kota juga, dengan kesiapan itu akhirnya saya terima penawarannya.		Nah untuk tujuan nya mutasi kemana dan jabatan apa itu diberitahukan belakangan ketika diskusi lebih lanjut setelah selesai melalui assesment2 itu		cukup cocok untuk posisi itu.	
--	---	--	--	--	-------------------------------	--

2. Administrative Procedures and Documentation in the Employee Transfer Process

Indicator	Statement					Analysis
	Mrs. Sielviana	Mrs. Lucy	Mr. Hafi	Mr. Acep Saeful	Mr. Arif Wicaksono	
Administrative Procedures and Documentation in the	Setahu saya, ada macam-macam assesment ya, ada assesment permintaan dan	Dulu waktu tahun 2014 tuh gaada administrasi	Secara administrasi semua sudah by system, kita ada assesment	Setelah dapat info mutasi, aku langsung ikutan beberapa proses administratif yang	Setelah saya menerima informasi soal mutasi itu dan undangan assessment lewat e-office, saya menjalani beberapa	1. Upon receiving confirmation of the transfer, the employee was required to complete various administrative steps, primarily

Employee Transfer Process	ada assesment mengisi posisi kosong, ada juga assesment pemetaan. Kebetulan saya gatau dokumen administrasi nya perbedaan nya seperti apa, dan saya ini 'diminta' oleh manager posisi tujuan atau posisi nya memang kosong lalu manager saya diposisi sebelumnya yang mendorong saya untuk promosi. Saat itu saya mengisi administrasi aja sesuai yang diarahkan. Ini termasuk dokumen-	assesment gitu, kayaknya waktu itu kebijakan nya belum ada assesment gitu, soalnya bukan saya aja di tahun itu yg nggak pake assesment. Jadi murni penilaian nya dari segi KPI dan pendapat atasan langsung mengenai kinerja kita gitu, yg ini administrasinya kayaknya langsung SK rekomendasi. Nah kalo yg 2018 ini kebijakannya	yang harus diselesaikan, bisa jadi lebih dari dari 1 assesment. Jadi tinggal dikerjakan sesuai assesment yg di sistem aja, kalau lolos dan memenuhi syarat nanti by system akan lanjut ke proses selanjutnya, sampai keluar nota dinas nya untuk mutasi	biasanya memang harus dilalui. Pertama, aku ikut assessment yang diadakan secara rutin setiap tiga bulan untuk upgrade kompetensi. Karena bidang tugasnya sekarang berbeda, walaupun nggak ada promosi atau kenaikan jobgrade, tetap ada assessment khusus supaya aku bisa mempelajari dan memahami tugas baru di posisi Quality Controller Operasional ini. Setelah itu ada ngobrol2 non formal sama atasan langsung	proses administratif yang memang sudah menjadi bagian dari prosedur mutasi di internal PT KAI. saya mengikuti assessment kompetensi yang dilakukan dari unit SDM atau asesor internal perusahaan. Assessment ini bisa berupa tes tertulis, kayaknya ditambah penilaian terhadap rekam jejak kerja saya selama ini, karena mungkin ada sedikit berkesinambungan ya. Oh iya kayaknya juga dinilai dari hasil2 assesment sebelum2nya, krn tiap 3 bulan kan selalu ada pelatihan dan assesment jd history assesment nya juga di serahkan lewat sistem.	related to assessments and documentation of competencies. 2. The involvement of both the originating and receiving managers in initiating the transfer suggests a collaborative decision-making process, reinforcing the need for coordinated strategic planning during implementation.
---------------------------	---	--	---	---	--	--

	dokumen pelatihan yang saya pernah ambil sebelumnya, bukti-bukti kompetensi dan lain lain.	sudah berubah jadi administrasinya termasuk assesement gitu, dan juga termasuk surat menyurat antara KAI dan KCI itu. Nah kita menyelesaikan assesement dulu, terus ada diskusi karena kebetulan dari supervisor diperbantukan ke KCI promosi ke asisten manager jadi lebih banyak diskusi tentang seperti apa nanti workload dan jobdesk nya nanti seperti apa		di kantor pusat, kayak nasehat2 dan pembekalan non formal aja, terus sempet ngobrol juga sm anak2 tim yang nanti bakal take over kerjaan aku juga setelah aku pindah, untungnya gak terburu2 yah.		
--	---	--	--	--	--	--

		dan sebagai nya gitu, dan itu diskusi langsung dengan direktu KCI waktu itu, waktu itu direktur KCI nya perempuan yah jadi kita diskusi banyak, dan administrasi nya juga lebih banyak daripada ketika promosi ke supervisor itu				
--	--	--	--	--	--	--

3. Selection and Preparation Prior to Employee Transfer

Indicator	Statement					Analysis
	Mrs. Sielviana	Mrs. Lucy	Mr. Hafi	Mr. Acep Saeful	Mr. Arif Wicaksono	
Interviews, document completion, or specific discussions	Iya, kalo wawancara ini setau saya setiap promosi akan ada wawancara dengan user di posisi yang dituju.	Melanjutkan dari yang sebelumnya, mungkin diskusi yang sama ibu	Kebetulan saya sempat ada diskusi, jadi dari rekomendasi itu saya ada diskusi	Oiya kayak yg aku ceritain tadi, ada beberapa pembicaraan	Iya, ada beberapa hal yang saya jalani sebelum proses mutasi itu benar-benar final, Mel.	1. The employee notes that prior to being promoted, they underwent a formal interview with the intended receiving unit, commonly referred to as the

prior to reassignmen t.	Karena user di posisi yang dituju pasti juga kan menyeleksi sendiri yah. Kalo rotasi saya kurang tahu, kalo denger-denger dari teman yg lain itu rotasi gaada wawancara atau assesement, mungkin hanya mencocokkan kompetensi dengan divisi yg dituju. Kalo saya sendiri, gak Cuma wawancara aja, tapi dokumen-dokumen kompetensi juga diseleksi oleh user. Kalo diskusi khusus itu mungkin yang dimaksud adalah semacam pembekalan dan motivasi-motivasi dari manager di posisi sebelumnya yah, untuk	direktur itu juga terhitung wawancara kandidat ya, mungkin aja kandidatnya gak cuma saya, tapi gatau juga yahhh. Kalo dokumen kan memang ada administrasi surat menyurat KAI dan KCI untuk perbantuan itu, dan dokumen assesement saya sendiri	lebih lanjut, mungkin untuk mengetahui saya lebih cocok di promosi ke unit yang mana, dan saya juga diberikan ruang untuk menyampaikan preferensi, sekaligus diwawancara untuk mengetahui kecocokan saya lebih ke yang mana, jadi sifatnya dua arah begitu. Kemudian sampailah pada keputusan bahwa saya mutasi ke public relation. Kalau dokumen-dokumen	non formal tapi substansi nya cukup penting. Terus kalo dokumen2 tuh semua sertifikasi yg aku punya, assesment yg aku pernah ikutin, itu kayaknya ikutan dinilai ya, untuk mengetahui apakah aku siap dan cocok di unit yang baru nanti krn kan bidang tugasnya berbeda yah	Pertama, saya sempat mengikuti wawancara sebagai bagian dari proses assesment. Wawancaranya lebih ke arah melihat kecocokan kompetensi saya dengan kebutuhan posisi yang akan saya isi, jadi bukan cuma soal pengalaman teknis, tapi juga aspek pemahaman risiko di bidang prasarana dan fasilitas, termasuk bagaimana saya memandang peran strategis posisi tersebut dalam mendukung operasional perusahaan. Selain itu, saya juga mengisi beberapa dokumen, terutama	“user”, as well as a thorough screening of competency documentation. 2. Such procedures (e.g., interviews and assessments) may not apply uniformly to all types of transfers, especially lateral (rotational) moves, where promotional transfers typically involve more rigorous screening compared to horizontal transfers, which may rely more heavily on managerial discretion and basic competency alignment.
-------------------------	--	--	---	---	--	--

			assesement itu sudah pasti saya siapkan, kemanapun tujuan mutasi nya kan tetap diperlukan dan sudah pasti dilalui		yang berkaitan dengan riwayat pekerjaan, evaluasi kinerja terakhir, history assessment dan workshop yang pernah diikuti dan beberapa pernyataan terkait kesiapan menerima mutasi.	
Preparations undertaken, encompassing both technical and emotional aspects, before undergoing reassignment	Saya mencari tahu sih, assesement nya akan meliputi apa saja, supaya saya bisa belajar dan deliver hasil sebaik-baiknya. Istilahnya kalo mahasiswa mau ujian tuh nanya2 ke kakak tingkat gitu apa aja yg kira2 keluar pas ujian gitu mbak. Apalagi ketika pro hire itu, meskipun saya jatuhnya jadi karyawan perusahaan induk yang diperbantukan ke anak perusahaan, tetapi tetap	Dari hasil diskusi ttg tugas baru ditempat baru nanti, saya jadi banyak cari tahu ttg anak usaha itu seperti apa nanti budaya kerjanya, terus dapat info bahwa nanti anak-anak di tim banyak yang masih muda, generasi Y dan generasi Z lah ya kalo kata orang sekarang.	Saya banyak cari tahu tentang realitas keseharian di unit baru, saya cari tahu apa saja event2 yg unit tersebut lakukan ditahun sebelumnya, kira-kira apa aja yg akan saya handle nanti, ability baru apa yg perlu saya miliki untuk saya bisa sustain di posisi yang baru	Secara teknis, aku coba pelajari dulu peran dan tanggung jawab sebagai Quality Controller Operasional, karena itu beda banget sama posisi aku sebelumnya di kantor pusat yang lebih banyak ngurus perencanaan dan	Nah, ini pertanyaannya menarik, Mel. Karena jujur aja, mutasi itu nggak cuma soal pindah posisi, tapi juga butuh penyesuaian mindset. Jadi waktu itu saya melakukan beberapa persiapan, baik secara teknis maupun emosional, supaya bisa lebih siap ketika masuk ke lingkungan dan tanggung jawab yang baru. Belajar	1. From a preparatory standpoint, the respondent actively engaged in anticipatory learning and self-assessment to improve performance outcomes in the new role. By gathering information about the content and structure of assessment, akin to a student preparing for examinations, the respondent exemplified self-directed learning. 2. Additionally, the mention of the pro-hire process illustrates a more competitive and formalized pathway,

	ada proses rekrutmen tersendiri karena akan ada banyak pihak yang turut serta didalam pro hire tersebut, istilahnya kita bersaing murni bukan krn ditunjuk dan ditawari gitu.	Nah saya jadi persiapan gimana caranya berkomunikasi lebih luwes dan lintas generasi supaya gaada gap yang terlalu besar dalam ritme kerja dan cara berkomunikasi didalam tim. Kemudian bersiap secara emosional juga karena diperbantukan dan dipercayakan untuk mengemban amanah besar di anak usaha, yang berarti perusahaan percaya bahwa adanya saya di	nanti, kurang lebih gitu. Tujuannya supaya bisa provide dan perform dengan baik di posisi baru nanti yah	administratif. Aku mulai banyak ngobrol sama temen-temen yang udah kerja di wilayah, cari tahu juga soal alur kerja di lapangan, dan coba pahami standar kualitas operasional yang harus dijaga. Secara emosional, aku juga butuh waktu buat menyesuaikan diri, karena rotasi ini nggak cuma pindah posisi tapi juga pindah lokasi kerja ke Daop 4 Semarang.	mandiri dulu soal ruang lingkup kerja di bidang manajemen risiko prasarana dan fasilitas. Karena sebelumnya saya di internal audit, pendekatannya agak beda, jadi saya perlu memahami proses bisnis di bidang baru ini, terutama terkait perencanaan, pengelolaan aset, dan potensi risiko yang biasanya muncul. Ngobrol dengan rekan-rekan yang sudah duluan di unit tersebut, biar dapat gambaran langsung soal ritme kerja, tantangan yang sering muncul, dan ekspektasi dari atasan di sana. Saya juga sempat review	distinguishing it from internally initiated transfers. This particular context introduces elements of merit-based selection where performance in assessments, rather than managerial recommendation alone, determines the outcome.
--	--	---	---	---	---	---

		anak usaha nantinya akan menghasilkan kemajuan, itu kan amanah yang besar sekali ya		Jadi, harus siap ninggalin lingkungan kerja yang lama dan mulai dari awal lagi di tempat baru, ketemu tim baru, cara kerja baru. Tapi aku berusaha ambil sisi positifnya sih, aku anggap ini kesempatan buat berkembang dan nambah pengalaman. Lagipula, aku juga merasa dapat kepercayaan, jadi itu jadi motivasi juga buat ngejalanin rotasi ini	kembali materi-materi pelatihan atau sertifikasi yang pernah saya ambil, khususnya yang relevan dengan manajemen risiko dan infrastruktur. Ini bantu banget buat adaptasi awal. Jujur aja, awalnya ada rasa campur aduk. Antara antusias karena dapat tantangan baru, tapi juga agak khawatir karena harus mulai dari nol lagi di lingkungan baru. Tapi saya coba ubah mindset-nya jadi lebih positif. Saya anggap ini sebagai kesempatan untuk berkembang, apalagi jobgrade-nya juga naik, jadi ada tanggung jawab	
--	--	---	--	--	---	--

				dengan semangat.	lebih dan tentu aja ruang pembelajaran yang lebih luas.	
--	--	--	--	------------------	---	--

4. Perceived Fairness, Motivation, and Impact of Employee Transfer

Indicator	Statement					Analysis
	Mrs. Sielviana	Mrs. Lucy	Mr. Hafi	Mr. Acep Saeful	Mr. Arif Wicaksono	
Perceived Fairness and Transparency	Seperti yang sudah saya terangkan tadi saya rasa sesuai dengan pengalaman saya itu cukup fair dan transparan, tp kembali lagi ada teman-teman yang tidak seberuntung saya.	Dari pengalaman aku cukup transparan, karena hasil assesment nanti kan ada reviewnya, hasil nya antara “disaranakan” atau ‘tidak disarankan’ nah ketika disarankan itu ada semacam keterangan ini kompetensi nya sudah cukup untuk job target berapa, menurut logika saya, brti kalo tidak disaranakn	Menurut saya ini sudah adil dan sangat transparan, kita semua bisa lihat siapa yg dimutasi, darimana kemana, kapan mutasi tersebut mulai berlaki, semua ada di sistem, jadi kita bisa ngerti. Dan juga kalau ada event awarding buat pegawai kan kita juga	Iya, menurut aku proses mutasi yang aku jalani ini cukup adil dan transparan. Dari awal udah ada komunikasi yang jelas dari atasan soal rencana rotasi ini, termasuk alasan kenapa aku dipertimbangkan untuk posisi baru. Terus, proses assessment juga	Kalau menurut saya pribadi, sistem mutasi pegawai yang diterapkan oleh PT KAI sejauh ini sudah cukup baik dan terstruktur. Prosesnya nggak ujug-ugug langsung dipindahkan, tapi ada tahapan yang dilalui seperti assessment,	1. The employee’s perception of the transfer process reflects a balance between organizational procedure and individual experience. 2. The employee indicated a generally positive assessment, stating that their own experience aligned with transparent and merit-based standards.

		juga bakal ada keterangan kompetensinya cukup untuk job grade berapa dan yang dituju job grade berapa sehingga apa saja yang perlu diperbaiki diwaktu mendatang itu harusnya bisa diketahui oleh pegawai yah, jadi bisa improve sendiri dan belajar sendiri dulu.	tahu siapa saja yang berprestasi dan dibidang apa, jadi ketika mereka promosi kita udah ngerti bahwa pegawai ini memang berpotensi besar dan layak promosi, saya rasa semua transparan kok	tetap dijalankan walaupun mutasinya nggak disertai promosi, jadi tetap ada tahap evaluasi buat memastikan aku memang siap dan cocok di posisi yang baru. Selain itu, informasi-informasi penting juga disampaikan secara resmi lewat e-office dan jalur komunikasi internal perusahaan, jadi nggak ada yang tiba-tiba atau mengejutkan. Aku juga merasa dilibatkan	wawancara, dan pertimbangan kompetensi, jadi bukan semata-mata penempatan berdasarkan kebutuhan organisasi saja, tapi juga mempertimbangan kesesuaian pegawainya. Selain itu, dari sisi komunikasi juga cukup transparan, kalo yang saya alami sendiri kan ada pembicaraan awal dari atasan langsung, lalu	
--	--	--	---	---	---	--

				dalam prosesnya, bukan cuma dikasih tahu pas udah jadi keputusan final. Jadi secara keseluruhan, prosesnya menurut aku udah dijalankan dengan baik dan fair.	proses resminya menyusul lewat sistem. Memang, tantangan dari kebijakan mutasi ini bisa muncul kalau pegawai belum siap mental atau belum cukup dibekali informasi mengenai peran barunya. Tapi di sisi lain, mutasi ini justru bisa jadi momen yang positif buat pengembangan diri dan	
--	--	--	--	---	--	--

					karier, karena kita jadi punya kesempatan belajar di area baru dan melihat pekerjaan dari perspektif yang berbeda.	
Motivational and personal impact of the transfer	Saya rasa setiap promosi dengan bertambahnya tanggung jawab, maka harus bertambah juga semangat kerja dan ability kita. Menurut saya itu sebuah keniscayaan yah. Kebetulan di saya berdampak positif, tapi di beberapa teman lain gak	Secara psikis pasti kita makin semangat dong. Kita jadi ngerasa punya masa depan lebih baik, karena kita kerja pasti kan tujuan nya untuk mencari nafkah buat keluarga yah. Dengan adanya promosi kita jadi tambah semangat doong. Dan ada semacam peningkatan kepercayaan diri,	Jujur saya excited dengan mutasi ini sejak awal, saya memang suka explore. Dan explorasi ini bikin saya makin semangat yah. Bekerja bareng dengan divisi yang belum pernah kerjasama, seperti media relation, itu	Mutasi ini cukup ngaruh ke motivasi dan semangat kerja aku, tapi untungnya ke arah yang positif. Meskipun awalnya sempat ngerasa agak berat karena harus adaptasi lagi dari nol, apalagi pindah dari kantor pusat ke daerah	Mutasi ini justru memberikan dorongan positif untuk motivasi dan semangat kerja saya. Awalnya memang ada sedikit rasa cemas karena harus beradaptasi dengan lingkungan dan tanggung	1. The employee expressed an increase in enthusiasm and a sense of responsibility tied to the new role. 2. The employee emphasized that the experience was positive in their case but recognized the emotional and social trade-offs that colleagues may face, particularly in terms of family separation and reduced personal time.

	semua nya positif yah. Ada yang jadi jauh dari keluarga, ada yang jadi sulit bertemu anak nya, itukan sedih banget yah	karena hasil assesment nya sendiri kita sudah baik, ‘oh ternyata aku cukup baik dan dipercaya untuk promosi loh’ semacam itu. Kita kan pokoknya mencari nafkah buat keluarga, meskipun setelah dijalani ternyata kerja sampe kaki dikepala kepala dikaki, berangkat gelap pulang gelap juga semangat terusss	memotivasi saya buat belajar lebih banyak dari sebelumnya	operasional yang ritmenya lebih cepat dan dinamis, tapi lama-lama aku justru jadi makin semangat. Aku ngerasa dapat tantangan baru yang bikin aku keluar dari zona nyaman, dan itu jadi pemicu buat terus belajar dan ngembangin diri. Apalagi karena tugasnya langsung bersentuhan sama operasional, aku jadi bisa lihat dampak kerja aku lebih nyata	jawab yang baru, tapi saya melihat ini sebagai kesempatan untuk berkembang dan menambah pengalaman di bidang yang berbeda. Dengan naiknya jobgrade dari 9 ke 10, saya merasa diberi kepercayaan lebih besar, dan itu memicu saya untuk bekerja lebih maksimal. Tantangan baru yang saya hadapi juga	
--	--	--	---	---	---	--

				di lapangan, dan itu bikin rasa tanggung jawabnya juga makin besar. Jadi walaupun adaptasi butuh waktu, mutasi ini justru bikin aku lebih termotivasi buat kasih hasil kerja yang maksimal.	membuat saya lebih semangat karena setiap hari selalu ada hal baru untuk dipelajari dan diselesaikan	
Performance outcomes post-transfer	Melanjutkan yang sebelumnya, dengan bertambahnya tanggung jawab, kendala dan tantangan itu pasti ada. Untuk peningkatan dan penurunan itu menurut saya manusiawi sepanjang kita melakukan yg	Nah kalo saya nih mba, setelah di perbantukan ke KCI kinerja jadi meningkat, karena jujur saya merasa lebih tenang karena waktu itu kan KCI blm ada tuh di jogja, bandung, surabaya. Jadi kalopun saya ada mutasi atau promosi lagi, paling juga di	Syukur alhamdulillah meningkat ya. Selain dari segi KPI, kalo dari dalam diri saya sih, ketika setelah dimutasi saya berhasil belajar hal baru dengan sigap, selalu berusaha memberikan yang lebih baik	Kalau dibilang ada peningkatan atau penurunan, sebenarnya di awal-awal mutasi itu aku lebih ke fase penyesuaian dulu, jadi mungkin performa belum langsung maksimal karena masih belajar banyak	Setelah dimutasi, saya merasa ada proses penyesuaian yang cukup signifikan, jadi di awal mungkin kinerja saya belum langsung optimal seperti saat saya masih di	1. In discussing performance outcomes post-transfer, the employee acknowledged an initial adjustment period marked by a temporary decline in performance, common in transitions involving new tasks, environments, and expectations.

	terbaik. Pada bulan awal mungkin akan ada penurunan kinerja krn masih dalam proses pembiasaan dan adaptasi, tapi seterusnya terjadi peningkatan ketika kita sudah menemukan praktek yang pas untuk kita.	sekitaran jabodetabek aja, beda sama KAI yang bisa tiba-tiba tawaran promosi tapi di DAOP yang jauh dari keluarga. Nah rasa tenang itu ternyata bikin saya makin bisa management waktu, dulu di KAI rasanya gradak-gruduk banget ya. Setela di KCI rasanya lebih bisa atur waktu, jadi meskipun pulang malam dan berangkat pagi banget tuh saya gaada rasa gradak-gruduk meski kerjaan banyak. Padahal kalo dilogika harusnya saya lebih gradak-	dari hari kemarin, itu brtti saya sudah berhasil mengalahkan diri saya sendiri dimasa lampau yang artinya saya sudah upgrade. Tapi kalo secara kinerja menurut perusahaan, semua by KPI dan hasilnya baik	hal baru. Tapi setelah mulai paham alur kerja dan tanggung jawab di posisi baru, pelan-pelan kinerjaku mulai stabil lagi, bahkan bisa dibilang meningkat dibanding sebelumnya. Soalnya, di posisi sekarang aku lebih terlibat langsung sama kegiatan operasional, jadi tantangannya lebih nyata dan aku merasa lebih terpacu juga buat kasih hasil kerja yang terbaik. Ditambah lagi, dengan adanya	posisi auditor. Namun, seiring waktu dan dengan belajar lebih banyak tentang bidang prasarana dan fasilitas serta manajemen risiko yang menjadi tanggung jawab baru saya, saya mulai bisa menunjukkan performa yang lebih baik. Justru saya melihat mutasi ini sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja dengan	
--	---	---	--	--	---	--

		gruduk daripada dulu di KAI loh		assessment rutin setiap tiga bulan, itu bikin aku terus terdorong buat upgrade kemampuan dan jaga kinerja tetap konsisten. Jadi secara keseluruhan, setelah proses adaptasi lewat, aku bisa bilang ada peningkatan dari sisi kontribusi dan cara aku menyelesaikan pekerjaan.	mengembangkan kemampuan baru yang sebelumnya belum saya alami. Jadi kalau ditanya apakah ada peningkatan atau penurunan, saya rasa secara keseluruhan kinerja saya sekarang semakin membaik karena saya terus beradaptasi dan berusaha memberikan kontribusi maksimal di posisi baru.	
--	--	---------------------------------	--	---	---	--

Adaptation Challenges in the New Role	Ketika dulu dipindahkan ke daop 1 tantangan yg paling terasa itu jarak tempuh berangkat dan pulang yah, tapi itu bukan masalah besar dan bisa disesuaikan dengan cepat. mungkin selain kita harus adaptasi dengan pekerjaan yang baru, kita juga beradaptasi dengan situasi baru, teman-teman baru, itu juga bukan masalah besar dan bisa dihadapi dengan enjoy aja sih.	Kebetulan karena di KAI sudah mengalami berbagai hal dan berbagai macam case masalah yang berbeda-beda, jadi ketika di KCI saya udah paham lah alurnya gimana, menghadapi pejabat-pejabat yang berbeda-beda. Nah di KCI karena saya berhadapan dgn anak-anak di tim yang berbeda generasi juga, saya harus upgrade kemampuan teknologi yah hahaha biar gak dibilang jadul kalo anak jaman sekarang harus melek teknologi, tapi aman-aman aja kok nggak ngerasa	Tantangan terbesar buat saya sejauh ini sih untuk kemampuan berkomunikasi linguistik. Kalo dulu di humas kita berkomunikasi dengan dokumen dan surat menyurat, skrg di public relation kita berkomunikasi langsung bertatap muka dengan pihak luar, dengan membawa nama baik perusahaan sebaik-baiknya. Jadi saya banyak belajar untuk tidak gugup,	Tantangan terbesar yang aku hadapi di posisi baru ini sebenarnya ada di bagian penyesuaian terhadap ritme kerja yang jauh lebih cepat dan dinamis dibanding posisi aku sebelumnya di kantor pusat. Kalau dulu lebih banyak ngurus hal yang sifatnya administratif dan perencanaan, sekarang aku harus lebih aktif di lapangan, langsung terlibat dalam pengawasan kualitas	Tantangan terbesar yang saya hadapi di posisi baru sebagai Risk Analyst Level 2 bidang prasarana dan fasilitas sebenarnya adalah proses adaptasi terhadap ruang lingkup pekerjaan yang berbeda jauh dengan sebelumnya. Sebelumnya saya bekerja di unit internal audit yang lebih fokus pada pemeriksaan dan evaluasi, sementara sekarang saya	1. The employee reflections on the challenges faced post-transfer primarily center around physical logistics and environmental adaptation. 2. The initial obstacle noted was the increased commuting distance following a transfer to DAOP 1, which, although acknowledged as inconvenient, was not perceived as a major hindrance. 3. More significantly, the transfer to the KCI subsidiary introduced broader challenges related to role-specific demands and social reintegration. The employee described the need to adjust to new work tasks, organizational culture, and team dynamics. 4. Despite these challenges, the respondent described the experience in a positive and solution-focused tone, indicating a successful transition and psychological readiness for change.
---------------------------------------	--	--	---	--	---	--

		ada sesuatu yang jadi tantangan banget gitu. Yaaa everything's running well kok	memilih diksi yang baik saat komunikasi, dan tenang, krn saya membawa nama baik perusahaan setiap berkomunikasi dengan pihak luar saat event dan lain-lain yah. Tapi itu asik sih buat saya, ini tantangan yang saya inginkan dan bikin saya semangat.	operasional harian. Selain itu, aku juga harus cepat belajar soal standar dan indikator mutu di operasional kereta, yang sebelumnya nggak terlalu aku alami. Tantangan lain juga datang dari adaptasi dengan tim baru, karena lingkungan kerjanya beda, dan ekspektasi dari atasan di daerah juga bisa beda cara penyampaianny a. Tapi ya, semua itu jadi bagian dari proses belajar juga sih. Aku	harus lebih aktif dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko teknis yang berkaitan dengan prasarana dan fasilitas PT KAI. Selain itu, saya juga harus memahami secara mendalam berbagai regulasi, standar keselamatan, serta prosedur operasional yang berlaku di bidang ini. Tantangan	
--	--	---	--	--	--	--

				anggap ini pengalaman baru yang bikin aku lebih fleksibel dan siap kerja dalam kondisi yang lebih beragam.	lain adalah membangun hubungan kerja yang baik dengan tim baru dan pemangku kepentingan terkait, karena kolaborasi menjadi kunci utama untuk memastikan risiko bisa dikelola dengan efektif.	
--	--	--	--	--	--	--

5. Personal Perspectives on Employee Reassignment, Suggestions for Improving The Transfer Process At PT KAI, And Post-Transfer Training and Development Support

Indicator	Statement					Analysis
	Mrs. Sielviana	Mrs. Lucy	Mr. Hafi	Mr. Acep Saeful	Mr. Arif Wicaksono	

Personal perception in the Transfer System	Sejauh yang saya alami sudah cukup fair yah, mungkin saya termasuk beruntung karena tidak semua manager itu se luwes dan se transparan manager saya. Krn saya dengar tidak semua manager menawarkan promosi dengan gamblang dan bisa ditolak, terkadang ada yg langsung disuruh ikut assesement tanpa tahu penempatan nya dimana, kemudian akhirnya penempatan nya dikota yang jauh. Tp saya yakin semua pasti ada alasan nya yah.	Kalo menurut saya yah, sudah sangat jauh lebih bagus daripada dulu yah. Sekarang sudah ada assesement plotting atau assesement mapping, jadi sedari awal sudah tau kompetensi aset-aset perusahaan. Kalo jaman dulu kan, jaman jahiliyah itu masih penilaian subjektif dari atasan langsung jadi yah ada tuh yang namanya jilat-menjilat. Kalo sekarang udah pakai assesement semua untuk menyatakan aset	Sepanjang pengalaman dan pengetahuan saya, beberapa mutasi dilakukan krn adanya rekomendasi, atau permintaan, dan unit SDM nanti yang akan mengkondisikan tentang bagaimana rekomendasi ini akan ditindak lanjuti, dan bagaimana permintaan ini akan ditindaklanjuti. Nah tindak lanjutnya sendiri berkaitan dgn assesement2 yg tadi saya ceritakan, untuk ngefilter kandidat mana	Secara pribadi, aku ngerasa mutasi ini lebih banyak ngasih dampak positif sih buat aku. Meskipun awalnya cukup menantang karena harus pindah lingkungan kerja dan belajar hal baru, tapi justru dari situ aku dapet pengalaman yang lebih luas dan bisa ngeliat langsung gimana proses operasional di lapangan berjalan. Itu bikin perspektif aku terhadap pekerjaan jadi lebih lengkap, nggak cuma dari sisi perencanaan kayak dulu, tapi juga dari sisi implementasi di	Ya, saya merasa proses mutasi di PT KAI ini dilakukan dengan cukup adil dan transparan. Dari awal, komunikasi mengenai kemungkinan mutasi sudah disampaikan secara terbuka oleh atasan langsung, dan saya juga mendapatkan kesempatan untuk mengikuti assesment yang merupakan bagian dari proses penilaian	1. The employee expresses overall satisfaction with PT KAI's employee transfer system, particularly regarding fairness and transparency. Their experiences with a supportive and communicative manager contributed significantly to this perception. 2. The respondent's belief that "every decision has its reason" also suggests a level of organizational trust.
--	--	---	--	---	---	--

		ini mampu dipercayakan aman lebih besar atau belum saatnya.	yang lebih cocok untuk rotasi atau promosi. Opini pribadi saya sih ini sudah mengakomodasi keperluan perusahaan dan memberikan ruang pegawai untuk berkembang ya	lapangan. Kalau misalnya ke depannya ada kesempatan buat mutasi lagi ke posisi lain, selama tujuannya jelas dan aku masih bisa berkembang, aku sih terbuka banget. Buat aku, mutasi itu bukan sekadar pindah tempat kerja, tapi juga kesempatan buat nambah skill, jaringan, dan pemahaman tentang bisnis perusahaan secara keseluruhan. Jadi, kalau memang ada kebutuhan organisasi dan aku dinilai cocok, ya aku siap.	objektif. Semua tahapan berjalan sesuai prosedur, mulai dari pemberitahuan, assessment, hingga penerbitan Surat Keputusan mutasi yang jelas dan resmi. Meskipun tentu ada dinamika dan tantangan dalam setiap proses mutasi, secara umum saya merasa keputusan mutasi ini didasarkan pada kebutuhan	
--	--	---	--	--	---	--

					organisasi sekaligus mempertim- bangan kompetensi dan kesiapan pegawai	
Post-Transfer Training and Development Support	Kalo pelatihan di setiap posisi ada pelatihan kok entah mau mutasi atau enggak, nah pelatihan2 itu tadi yang nanti akan dipertimbangkan ketika ada posisi kosong atau ada kesempatan promosi, termasuk di dokumen yang saya ceritain tadi untuk kelengkapan sebelum perpindahan itu, mungkin hasil pelatihan-pelatihan ini juga yang jadi pertimbangan user	Kalo pelatihan formal gitu gaada sih mba, cuman bener- bener ketika baru pindah di kantor baru, saya sekitar 3an harian belum mulai kerja, jadi 3harian itu saya murni diperkenalkan dgn semua tentang KCI. Dari gedung nya, divisi2 nya, dan sebagainya, biar saya gak asing dan tau kalo butuh info	Ada, ada banget mba. Apalagi saya dulu yg jobdesk nya behind desk, terus skrg harus handle event dan komunikasi dgn pihak luar terus menerus, saya merasa di dukung, dilatih, diarahkan juga disupervisi dengan baik oleh manager baru dan tim baru saya, jadi proses belajarnya lebih cepat dan efektif	Iya, setelah mutasi dilakukan, aku dapat cukup banyak arahan dan dukungan, terutama dari atasan langsung di unit baru dan juga rekan-rekan satu tim. Mereka lumayan terbuka dan bantu aku buat cepat adaptasi, terutama di hal-hal teknis yang sebelumnya belum pernah aku tangani. Walaupun nggak langsung ada pelatihan formal begitu	Setelah mutasi dilakukan, saya memang mendapatkan beberapa bentuk pelatihan dan arahan yang cukup membantu dalam proses adaptasi di posisi baru. Biasanya PT KAI menyediakan pelatihan terkait manajemen risiko dan pengelolaan	1. The employee confirms that training is an integral part of each position at PT KAI, regardless of whether an employee has been transferred. These pre-existing training records and achievements are later considered during the transfer selection process. 2. The emphasis on training as a proactive measure rather than a reactive one suggests that the organization values continuous development, and integrates these learning experiences into broader HR decisions. Moreover, it supports the view that competency-based evaluation plays a central role in employee placement and promotion.

	di posisi yang baru dalam memilih yah.	apa nyarinya kesiapa, dan sebaliknya, mereka yang sudah di KCI juga jadi tahu kalo ada urusan apa harus ke saya		mutasi jalan, tp mereka temen-temen ini sangat membantu, termasuk mendukung di ranah kehidupan sehari-hari, aku kan belum tahu jalanan dan hiburan di semarang yah jadinya mereka temenin supaya aku lebih enjoy. mereka juga suka saranin pelatihan atau pembelajaran mandiri yang sesuai dengan kebutuhan posisiku yg baru	prasarana yang relevan dengan tugas saya sekarang. Selain itu, saya juga menerima arahan langsung dari atasan baru dan rekan-rekan di unit risk analyst, yang sangat mendukung dalam memahami alur kerja dan prioritas di bidang ini. Dukungan dari tim juga sangat terasa, terutama saat saya menghadapi tantangan atau membutuhkan	
--	--	---	--	--	--	--

					informasi tambahan. Jadi, meskipun tanggung jawabnya berbeda dan menantang, saya merasa cukup terbantu dengan pelatihan dan bimbingan yang diberikan untuk mempercepat proses adaptasi saya.	
Suggestions for Improving the Transfer Process	Kalo dari saya, mungkin untuk lebih memperhatikan kebutuhan masing-masing pegawai yah. Berkaitan dengan keluarga	Sejauh ini menurut saya udah oke banget kalo dibandingkan dengan awal-awal saya baru masuk yah.	Mmm kalo menurut saya, mungkin bisa kasih kesempatan lebih untuk kami-kami ini explore ke anak-	Kalau dari pengalaman aku pribadi, proses mutasi di PT KAI sebenarnya udah cukup tertata dan jelas, tapi tetap ada beberapa hal	Pertama, saya pikir komunikasi yang lebih proaktif dan terstruktur sangat penting,	1. The employee recommends a more individualized approach to transfer planning, particularly in consideration of employees' family situations. Providing choices or transparent discussions early in the process could help employees better prepare

	masing-masing, mungkin lebih baik kalau dikasih pilihan di awal seperti yang saya alami, supaya ada persiapan mental kalau memang perpindahan nya jauh. Kalau untuk sistem nya sudah cukup runtut baik dan fair menurut saya.	Mungkin harus lebih ada sisi humanis nya, untuk mutasi promosi atau rotasi buat aset-aset perusahaan. Anggapan saya kita pegawai ini kan aset perusahaan juga, jadi semoga nanti kalau ada mutasi atau promosi lagi ada pertimbangan humanis ttg keluarga pegawai yah, supaya gak berjauhan. Karena kinerja pegawai yang psikologis dan mental nya sehat pasti akan lebih baik daripada pegawai yang	anak perusahaan yang lebih luas, misal kayak saya penasaran banget sama KA logistik, karena selama ini kan sejak dr KAI ke KCI saya belum explore ke hal-hal yang lain. Bisa juga KA wisata. Saya rasa ada banyak hal yg bisa di explore oleh pegawai-pegawai dan jika memungkinkan bagi perusahaan, seperti akan asik kalo mutasi dan rotasinya lebih luas lagi dalam mengeksplorasi kompetensi pegawai-pegawainya	yang mungkin bisa ditingkatkan ke depannya. Salah satunya, mungkin bisa disediakan semacam pembekalan atau orientasi singkat sebelum pegawai benar-benar mulai di posisi baru, apalagi kalau mutasinya lintas bidang kerja seperti yang aku alami. Jadi sebelum benar-benar terjun, kita udah punya gambaran dasar dulu soal peran dan tantangan di posisi tersebut. Selain itu, mungkin bisa juga ada sistem mentoring formal dari rekan kerja	terutama untuk menjelaskan secara rinci mengenai tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi di posisi baru sebelum mutasi benar-benar dilakukan. Ini bisa membantu pegawai mempersiapkan diri dengan lebih matang, baik secara teknis maupun mental. Kedua, saya juga menyarankan agar ada pendampingan	emotionally and logistically for transitions. 2. While the respondent views the overall system as fair and well-structured, their insights point to the value of early involvement and greater autonomy in decision-making processes.
--	--	---	--	--	---	---

		kurang happy sama penempatan nya kan ya. Mungkin bisa dibalancin lagi antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pegawai aja kali ya		yang udah lebih dulu di unit baru, supaya proses adaptasinya nggak terlalu sendiri dan lebih terarah. Dan terakhir, menurut aku penting juga buat ngasih ruang bagi pegawai buat ngasih feedback setelah menjalani mutasi, supaya perusahaan bisa terus evaluasi dan ningkatin proses mutasi ini ke depannya. Jadi nggak cuma jadi kebijakan rotasi biasa, tapi juga benar-benar jadi bagian dari pengembangan karier yang sehat dan berkelanjutan.	atau mentoring yang lebih formal di masa transisi, terutama bagi pegawai yang pindah ke bidang yang benar-benar baru, agar proses adaptasinya bisa berjalan lebih cepat dan lancar. Terakhir, saya pikir feedback dari pegawai yang sudah menjalani mutasi bisa dijadikan bahan evaluasi rutin untuk memperbaiki proses mutasi ke depannya.	
--	--	---	--	--	--	--

					Dengan begitu, PT KAI bisa memastikan bahwa mutasi bukan hanya memenuhi kebutuhan organisasi, tapi juga memberi manfaat maksimal bagi perkembangan karier pegawainya.	
--	--	--	--	--	---	--

Appendix 10

Display Data Analysis of Employee Transfer Strategy PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office

