



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

Nurmalita Savitri<sup>1</sup>, Fereshti Nurdiana Dihan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, [nurmalitasavitri04@gmail.com](mailto:nurmalitasavitri04@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, [fereshti.nurdiana@uii.ac.id](mailto:fereshti.nurdiana@uii.ac.id)

Corresponding Author: [nurmalitasavitri04@gmail.com](mailto:nurmalitasavitri04@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** This study aims to examine the implementation process of job transfers and their impact on employee performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Job transfer is a part of human resource management strategy that includes promotion, rotation, and demotion. This research employs a qualitative approach through interviews with four informants from various work units. The findings indicate that job transfers have been carried out systematically and are aligned with organizational needs. The impact on employee performance is predominantly positive, particularly in terms of skill development, work experience enrichment, and improved work-life balance. Job placements closer to employees' residences also contribute to increased comfort, work enthusiasm, and time efficiency. However, several shortcomings were identified, such as sudden transfers, lack of training, and insufficient communication, which may lead to confusion among employees. These findings are expected to serve as an evaluation material for improving the effectiveness of future job transfer policies.

**Keyword:** Job Transfer, Employee Performance, Rotation, Promotion, Demotion

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penerapan mutasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang. Mutasi kerja merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang mencakup promosi, rotasi, dan demosi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara terhadap empat informan dari berbagai unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja telah dilaksanakan secara sistematis dan menyesuaikan kebutuhan organisasi. Dampak mutasi terhadap kinerja karyawan sebagian besar bersifat positif, terutama dalam hal pengembangan keterampilan, perluasan pengalaman, serta peningkatan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penempatan kerja yang lebih dekat dengan domisili juga meningkatkan kenyamanan dan efisiensi waktu. Namun, ditemukan beberapa kekurangan seperti pelaksanaan mutasi yang mendadak, minimnya pelatihan, dan kurangnya komunikasi yang dapat menimbulkan kebingungan. Temuan ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan efektivitas kebijakan mutasi kerja di masa mendatang.

**Kata Kunci:** Mutasi Kerja, Kinerja Karyawan, Rotasi, Promosi, Demosi

## PENDAHULUAN

Dalam konteks globalisasi dan perubahan yang cepat, organisasi termasuk pemerintah menghadapi sejumlah tantangan saat mereka bekerja untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi mereka. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam konteks ini untuk menciptakan suasana kerja yang positif yang dapat meningkatkan hasil kerja. Salah satu strategi yang umum digunakan dalam upaya ini adalah mutasi kerja. Praktik memindahkan karyawan di antara berbagai peran atau tanggung jawab selama periode waktu yang telah ditentukan dikenal sebagai kerja (Battini et al., 2022). Di antara keuntungannya adalah kemampuan karyawan yang lebih baik, yang memungkinkan manajemen memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam merencanakan pekerjaan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengisi lowongan pekerjaan (Idris & Wahyudi, 2021).

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

Dalam konteks sektor transportasi, tantangan ini menjadi semakin kompleks. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, sebagai salah satu penyedia layanan transportasi terbesar di Indonesia, menghadapi tekanan tinggi untuk menjaga efisiensi operasional dan kualitas layanan. Dalam organisasi ini, mutasi sering dilakukan untuk memenuhi kebutuhan operasional atau sebagai bagian dari pengembangan profesionalisme karyawan. Namun, mutasi yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu stabilitas kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas layanan pelanggan dan keberlangsungan bisnis.

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

Karena secara langsung mutasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan operasional perusahaan, masalah ini layak untuk diteliti. Manajemen mutasi kerja yang tidak efektif dapat menyebabkan gangguan alur kerja, produktivitas yang lebih rendah, dan kerugian jangka panjang bagi perusahaan. Penurunan kinerja ini sangat signifikan di sektor transportasi karena berdampak langsung pada kualitas layanan dan kelangsungan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, untuk mengurangi dampak yang merugikan terhadap kinerja karyawan dan operasi bisnis, diperlukan manajemen mutasi yang lebih baik melalui persiapan yang matang, pelatihan yang cukup, dan komunikasi yang terbuka. Dalam rangka menawarkan

solusi praktis untuk manajemen mutasi yang lebih baik, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, penelitian tentang dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang menjadi sangat relevan.

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

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang pada Maret 2025. Subjek penelitian meliputi karyawan yang telah mengalami mutasi kerja dalam kurun waktu 6 bulan hingga lebih dari 2 tahun terakhir, serta atasan langsung yang terlibat dalam proses mutasi. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, dengan mempertimbangkan pengalaman dan keterlibatan mereka dalam kebijakan mutasi kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung di lingkungan kerja, dan studi dokumentasi terhadap dokumen perusahaan yang relevan. Sumber data terdiri dari data primer, seperti hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder yang diperoleh dari buku, jurnal, dan arsip perusahaan. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Analisis dilakukan dengan menggunakan model Miles et al. (2019), yang mencakup empat tahapan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data secara naratif, serta penarikan kesimpulan yang diperkuat melalui triangulasi dan konfirmasi kepada informan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dilaksanakan secara sistematis melalui tiga jenis mutasi: rotasi, promosi, dan demosi. Prosedur mutasi dimulai dari permintaan unit kerja kepada bagian SDM, kemudian dilakukan verifikasi administratif dan kebutuhan unit, hingga penetapan melalui sistem internal perusahaan, seperti *Rail Document System* (RDS).

Namun demikian, sebagian besar informan menyatakan bahwa proses mutasi sering bersifat mendadak. Tidak ada pelatihan atau pengarahan sebelum perpindahan, dan karyawan baru diberitahu setelah surat keputusan diterbitkan. Proses komunikasi berlangsung satu arah, tanpa diskusi sebelumnya. Hal ini menciptakan ketidaksiapan dari sisi psikologis maupun teknis, meskipun secara administratif proses sudah sesuai SOP perusahaan.

**Tabel 1. Ringkasan Prosedur Mutasi**

Tahapan	Keterangan
Identifikasi kebutuhan	Oleh unit kerja pemohon
Pengajuan mutasi	Melalui surat dinas atau Elektronik Rencana Mutasi (ERM)
Evaluasi oleh SDM	Memastikan kelayakan berdasarkan jabatan, masa kerja, dan kebutuhan
Penetapan	Mutasi oleh kantor pusat atau daerah, sesuai jenjang jabatan
Pemberitahuan	Disampaikan resmi melalui RDS atau surat dinas tanpa komunikasi sebelumnya
Pelaporan	Maksimal 3 hari setelah SK keluar; waktu penyesuaian maksimal 14 hari

Meskipun perusahaan memiliki sistem formal, ketiadaan pelatihan, pengarahan, atau pelibatan karyawan dalam diskusi awal, menimbulkan resistensi pada sebagian pegawai. Hal ini sesuai dengan temuan Eltahir (2020), yang menyatakan bahwa keberhasilan mutasi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan persiapan yang matang.

Mutasi kerja memberikan dampak beragam terhadap kinerja karyawan. Secara umum, dampaknya cenderung positif, terutama pada karyawan yang mutasinya sesuai dengan preferensi pribadi atau mendekatkan mereka ke lokasi domisili. Faktor lokasi menjadi elemen penting dalam kenyamanan kerja, efisiensi waktu, dan motivasi.

Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mutasi memperkaya pengalaman kerja dan mendorong pengembangan keterampilan baru. Mereka terpapar dengan lingkungan kerja yang berbeda, sistem kerja baru, dan tantangan yang memperluas wawasan. Beberapa informan bahkan menyebutkan bahwa mutasi membuat mereka keluar dari zona nyaman dan lebih adaptif terhadap perubahan.

**Tabel 2. Dampak Mutasi terhadap Kinerja**

Aspek	Dampak
Kenyamanan kerja	Meningkat ketika lokasi lebih dekat dengan rumah
Produktivitas	Cenderung naik setelah fase adaptasi
Motivasi	Meningkat karena fleksibilitas dan tantangan baru
Keterampilan baru	Terjadi peningkatan kompetensi lintas unit
Adaptasi	Tertunda pada awal, namun terbantu oleh lingkungan kerja yang suportif

Namun, mutasi yang dilakukan mendadak tanpa pelatihan menimbulkan beban adaptasi tambahan. Informan menyebutkan bahwa mereka harus menyesuaikan diri secara mandiri dengan sistem kerja baru, memahami tugas tambahan, dan menghadapi ekspektasi yang lebih tinggi. Beban kerja juga meningkat, karena sebagian karyawan diminta menggantikan tugas kolega tanpa pengalihan tanggung jawab yang jelas. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu hasil kerja.

Pentingnya pertimbangan sisi manusia dalam mutasi juga disoroti oleh informan. Misalnya, bagi karyawan yang mendekati masa pensiun, mutasi sebaiknya mempertimbangkan aspek jarak dan beban kerja. Sementara bagi karyawan dengan potensi kepemimpinan, mutasi bisa diarahkan untuk pengembangan kompetensi manajerial.

Dari analisis temuan, dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja berdampak positif apabila dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kesiapan individu, lokasi kerja, dan kejelasan peran. Faktor-faktor pendukung keberhasilan mutasi di antaranya adalah: lingkungan kerja yang suportif, nilai budaya perusahaan (AKHLAK) yang mendorong adaptasi dan kolaborasi, ketersediaan struktur tugas yang jelas pasca mutasi.

Namun demikian, masih terdapat ruang untuk perbaikan. Minimnya pelatihan, komunikasi satu arah, dan pendekatan administratif tanpa pendekatan humanistik menjadi catatan penting. Implementasi mutasi perlu disempurnakan dengan sistem pramutasi, komunikasi terbuka, serta evaluasi dampak setelah mutasi dilakukan.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan mutasi kerja tidak hanya bergantung pada sistem, tetapi juga pada bagaimana organisasi menyiapkan dan mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut. Mutasi yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kenyamanan karyawan dapat menghasilkan peningkatan kinerja tanpa mengganggu keseimbangan kerja-kehidupan karyawan.

## Pembahasan

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

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

Jenis-jenis mutasi kerja yang diterapkan yakni rotasi, promosi, dan demosi, menunjukkan bahwa pelaksanaannya dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kebijakan yang jelas. Pandangan ini sejalan dengan Darmawan & Pujiani (2020) yang menyebutkan bahwa bentuk mutasi meliputi rotasi untuk mencegah kejemuhan, promosi sebagai penghargaan atas kinerja, dan demosi sebagai konsekuensi dari penurunan kinerja atau atas permintaan sendiri. Keberagaman jenis mutasi ini juga mendukung indikator Hasibuan (2019) dan Kaymaz (2019), yang menekankan pentingnya kesesuaian mutasi dengan pengalaman, kompetensi, serta pengembangan pengetahuan dan keterampilan manajerial karyawan. Implementasi ketiga jenis mutasi tersebut mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya memindahkan karyawan berdasarkan kebutuhan organisasi, tetapi juga mempertimbangkan aspek pengembangan individu serta efisiensi struktural.

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

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

Keberhasilan mutasi kerja sangat bergantung pada kesiapan mental karyawan dalam menerima penugasan baru. Pemahaman bahwa mutasi merupakan bagian dari pengembangan karir, serta kesediaan karyawan untuk ditempatkan di mana saja, mencerminkan nilai adaptif

dalam budaya perusahaan. Nilai ini tercermin dalam AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), yang telah melekat dalam diri karyawan. Sikap adaptif menjadi bagian dari faktor internal yang memengaruhi kinerja, yaitu kepribadian, motivasi, sikap dan perilaku (Adinda et al., 2023; Chen, 2024). Dengan *mindset* yang siap dimutasi, karyawan lebih mampu menjaga komitmen kerja dan efisiensi dalam menghadapi tantangan baru.

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

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

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

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

Temuan menunjukkan bahwa mutasi kerja tidak hanya melibatkan perpindahan posisi atau lokasi, tetapi juga peningkatan beban dan cakupan tanggung jawab yang menuntut penyesuaian terhadap sistem kerja baru. Hal ini sejalan dengan penjelasan Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa mutasi bisa bersifat horizontal maupun vertikal, yang juga dapat meningkatkan kompleksitas tugas. Mutasi mendukung peningkatan produktivitas serta pengayaan pengalaman dan pengetahuan karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Heri et al. (2024), dan memanfaatkan potensi karyawan secara optimal (Manurung et al., 2024).

Karyawan yang melewati proses adaptasi menunjukkan peningkatan produktivitas, kemauan keluar dari zona nyaman, serta fleksibilitas dan komitmen terhadap pencapaian target kerja. Alaflaq et al. (2024) menjelaskan bahwa mutasi yang strategis dapat meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab terhadap tugas yang lebih kompleks, tercermin dalam peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi kerja (Kasmir, 2019).

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

Ketiadaan pelatihan atau pengarahan sebelum pelaksanaan mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang membuat karyawan harus beradaptasi secara mandiri terhadap lingkungan dan tugas baru. Meskipun pelatihan teknis tersedia di beberapa unit, seperti Unit Jalan Rel dan Jembatan serta unit sejenis, pelatihan yang berkaitan langsung dengan proses mutasi tidak diberikan secara formal. Hanya terdapat pembekalan informal yang tidak terstruktur, yang membuat pemahaman karyawan terhadap tugas baru sangat bergantung pada inisiatif pribadi. Padahal, menurut Fernando & Dissanayake (2019), mutasi seharusnya menjadi sarana pembelajaran lintas unit organisasi untuk membekali karyawan dalam menghadapi tanggung jawab ke depan. Ketika pembekalan resmi tidak tersedia, proses adaptasi menjadi tidak optimal dan berdampak pada performa kerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu (Kasmir, 2019).

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

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

Mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang berkontribusi positif terhadap pengembangan keterampilan dan wawasan karyawan, selaras dengan pandangan Kaymaz (2019) yang menyatakan bahwa mutasi kerja dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi melalui berbagai pengalaman. Selain mencegah kebosanan karena rutinitas kerja yang monoton, mutasi juga mendorong pengembangan keterampilan

manajerial dan adaptasi terhadap berbagai situasi kerja, seperti terlihat dari kasus karyawan yang diberi tanggung jawab tambahan saat atasan tidak hadir. Hal ini mendukung teori Alaflaq et al. (2024) yang menekankan bahwa karyawan yang menjalani mutasi memperoleh pengalaman berharga yang meningkatkan rasa percaya diri dan kapabilitas dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, mutasi tidak hanya berperan sebagai strategi penempatan tenaga kerja, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pemberdayaan karyawan melalui tantangan yang bersifat membangun.

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

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

## KESIMPULAN

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

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa lokasi kerja yang lebih dekat dengan domisili karyawan berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Hal ini mendukung produktivitas dan motivasi karyawan. Meski terdapat kelemahan dalam komunikasi terkait tujuan mutasi, faktor kenyamanan pribadi dan motivasi intrinsik, seperti kedekatan dengan keluarga, berfungsi sebagai penyeimbang yang mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kinerja. Karyawan juga mendapatkan pengalaman dan keterampilan baru yang memperkaya kompetensi mereka. Namun demikian, mutasi yang dilakukan secara mendadak tanpa pelatihan atau pengarahan terlebih dahulu menimbulkan tantangan tersendiri, di mana karyawan harus beradaptasi secara mandiri terhadap lingkungan

dan tanggung jawab baru, yang dalam beberapa kasus dapat memengaruhi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Dengan demikian, mutasi yang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kenyamanan individu dapat memperkuat kinerja karyawan tanpa menyebabkan gangguan signifikan pada kehidupan pribadi mereka.

Mutasi kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dilaksanakan secara sistematis dan strategis, mencakup rotasi, promosi, dan demosi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Meskipun masih terdapat kendala seperti pelaksanaan mendadak dan kurangnya pelatihan, mutasi memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam hal pengembangan kompetensi, kenyamanan kerja, dan keseimbangan kehidupan pribadi. Temuan ini menunjukkan pentingnya penyempurnaan proses mutasi melalui pelatihan dan komunikasi yang lebih terstruktur guna mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas sumber daya manusia.

## REFERENSI

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47–62.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1, 134–143.
- Ahmad, I., Syaifuddin, Sofiyan, & Faris, S. (2024). The Role of Work Engagement in Mediating Job Rotation on Employee Performance at the Regional Secretariat of Bireuen Regency. *Digital Innovation : International Journal of Management*, 1(4), 113–126. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation>
- Alaflaq, S., Aloqab, A., & Al-Dakhli, A. (2024). The Influence of Job Rotation on Employee Performance in the Syrian Nour Foundation. *CARC Research in Social Sciences*, 3(1), 49–55. <https://doi.org/10.58329/criss.v3i1.94>
- Battini, D., Berti, N., Finco, S., Zennaro, I., & Das, A. (2022). Towards industry 5.0: A multi-objective job rotation model for an inclusive workforce. *International Journal of Production Economics*, 250. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108619>
- Chen, X. (2024). Exploring the factors that affect employee performance. *SHS Web of Conferences*, 181, 01038. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101038>
- Darmawan, M. I., & Pujiani, D. (2020). Pengaruh Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasional di Daop 6 Yogyakarta. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 18(4), 327–333.
- Daulay, M. T. (2019). The Effect of Mutation, Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Plantation Companies in Medan. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 2(1), 11–21. [www.aijbm.com](http://www.aijbm.com)
- Eltahir, O. A. B. (2020). Impact of Job Rotation on Employees' Performance: Case study Omdurman Ahlia University Employees, Sudan. *GCNU Journal*, 2, 285–300.
- Faozan, A. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Home Center Indonesia Cabang QBIG BSD Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2, 554–567. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i8.2331>
- Fernando, A. G. N. K., & Dissanayake, D. M. R. S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*, 09(05), 27–31. <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.5.5>
- Firdaus, M. Z., & Rizqi, M. A. (2024). Pengaruh Mutasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan PT. XYZ Kota Gresik.

- Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa, 3(3), 127–142. <https://doi.org/10.58192/populer.v3i3.2430>
- Handaya, S., Suyanto, Jayadi, & Indri, A. (2023). Analisis Mutasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 43. <https://doi.org/10.25170/jm.v20i2.5155>
- Hasibuan, H. M. (2019). Human Resource Management. Earth of Letters.
- Helaudho, B., Mukhtar, S., & Pahala, I. (2024). Optimizing Performance: The Role of Job Rotation in Employee Motivation and Satisfaction. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 5532–5542. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00408>
- Heri, J., Alamsyah, A., & Nugraha, M. (2024). Evaluasi Mutasi Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Banyuasin. *Parlementer : Jurnal Studi Hukum Dan Administrasi Publik*, 1(4), 18–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/parlementer.v1i3.146>
- Husain, A. (2022). Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1.
- Idris, I., & Wahyudi, S. (2021). Job Rotation and Work Motivation: Will it Improve Employee Performance? *International Journal of Economics and Management Systems*, 18, 1086–1098. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18183>
- Insani, I., Saputra, J., & Warsono, H. (2022). The Factors that Influence Job Transfer and Its Impact on Organizational Performance: Mini-Review Approach. *Journal of Madani Society*, 1(1), 34–58. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v1i1.127>
- Jasmine, S., & Kania, T. N. (2022). The Effects of Job Rotation Practices on Employee Performance: A Research on Junior Managers, Senior Operation and Operation Staff at The Defense Manufacturing Industry in Indonesia. *Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES)*, 5(1), 27–45.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (5th ed.). PT RAJA GRAFINDO PERSADA.
- Kaymaz, K. (2019). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69–85. [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com)
- Manurung, B. H., Erlina, RR., & Hayati, K. (2024). The Effect of Job Rotation on Employee Performance with Organizational Commitment and Work-Life Balance as Mediating Variables at PT. BPD Lampung. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 4(09), 970–974. <https://doi.org/10.55677/ijssers/V04I9Y2024-03>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (Fourth). SAGE Publications.
- Najib, M. (2019). Peranan Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Alam Persada Ogan Ilir. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 15(4), 60–74.
- Perkasa, D. H., Harbiato, F., Al Faruq, M., Wuryandari, N. E. R., & Rostini, C. N. (2023). The Influence of Recruitment, Training, and Motivation Systems on Employee Performance Bank Mandiri Latumenten Branch West Jakarta. *KnE Social Sciences*, 89. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13654>
- Putri, A. F., & GS, A. D. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya Divisi Produksi. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 122–135.
- Syahputra, T. A. (2022). The Effect of Transfers and Position Promotions on Employee Performance, Study of PT Dazzle Yogyakarta Employees. *Proceeding of The International Conference of Economics and Business*, 1(2), 920–3931.