



ANALISIS MOBILITAS INTERNAL KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVRE III PALEMBANG

Oktavia Ramadhani^{1*}, Sabeli Aliya²

Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Humaniora, Universitas Bina Darma, Palembang

*Penulis Korespondensi: ramadhanioktavia698@gmail.com, sably@binadarma.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of internal employee mobility as a human resource management strategy at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division III Palembang. Internal mobility refers to the process of shifting employee positions within an organization—encompassing promotions, rotations, and demotions—to support operational effectiveness and employee competency development. A qualitative approach was employed, utilizing observation, documentation, and interviews with relevant units during the internship period. The findings indicate that internal mobility has been implemented systematically based on objective parameters such as work competence, tenure, work experience, job status, and educational background. Between January and April 2026, 162 employees underwent internal mobility; job rotation was the most prevalent form (145 employees), followed by promotion (15 employees) and demotion (2 employees). The high rate of rotation reflects the company's proactive efforts to cultivate a workforce that is flexible and adaptable to the dynamic nature of railway operations. Internal mobility has proven beneficial for the company in meeting operational needs, and for employees by broadening work experience, fostering career development, and enhancing work motivation. Recommendations for the company include optimizing transition programs or providing brief orientation sessions before employees assume new roles to minimize adaptation challenges, as well as strengthening the competency mapping database to enhance the objectivity of future policies.*

Keywords: *Internal Mobility, Human Resources, PT Kereta Api Indonesia, Promotion, Rotation.*

Asbtrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan mobilitas internal karyawan sebagai salah satu strategi manajemen sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang. Mobilitas internal merupakan proses perpindahan posisi pegawai di dalam organisasi yang meliputi promosi, rotasi, dan demosi guna mendukung efektivitas operasional serta pengembangan kompetensi pegawai. Metode yang digunakan dalam laporan ini adalah metode kualitatif melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan unit terkait selama periode magang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mobilitas internal telah dilaksanakan secara sistematis berdasarkan parameter objektif seperti kompetensi kerja, masa kerja, pengalaman kerja, status jabatan, dan tingkat pendidikan. Selama periode Januari hingga April 2026, tercatat sebanyak 162 karyawan mengalami mobilitas internal, dengan rotasi kerja menjadi bentuk yang paling dominan (145 karyawan), disusul promosi (15 karyawan), dan demosi (2 karyawan). Tingginya angka rotasi menunjukkan upaya proaktif perusahaan dalam menciptakan tenaga kerja yang fleksibel dan adaptif terhadap dinamika operasional perkeretaapian. Mobilitas internal terbukti memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan operasional, serta bagi karyawan dalam memperluas pengalaman kerja, pengembangan karier, dan peningkatan motivasi kerja. Saran bagi perusahaan adalah perlunya optimalisasi program masa transisi atau pembekalan singkat sebelum karyawan menempati posisi baru guna meminimalisasi hambatan adaptasi, serta penguatan basis data pemetaan kompetensi untuk meningkatkan objektivitas kebijakan di masa mendatang.*

Kata Kunci: *Mobilitas Internal, SDM, PT Kereta Api Indonesia, Promosi, Rotasi.*

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan industri transportasi yang semakin kompetitif, manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi pilar utama keberlangsungan operasional organisasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola jasa transportasi kereta api, dituntut untuk senantiasa meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Salah satu strategi krusial yang diterapkan perusahaan untuk memastikan kelincahan organisasi serta pengembangan kompetensi personel adalah melalui praktik mobilitas internal karyawan.

Mobilitas internal yang mencakup promosi, rotasi, dan demosi bukan sekadar pemindahan administratif, melainkan instrumen strategis untuk menyelaraskan keahlian karyawan dengan tuntutan posisi kerja. Bagi PT KAI (Persero) Divre III Palembang, mobilitas ini sangat krusial mengingat dinamika operasional perkeretaapian yang memerlukan tenaga kerja adaptif, memiliki pengalaman kerja lintas fungsi, dan pemahaman operasional yang komprehensif. Selain sebagai upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, mobilitas internal juga berfungsi untuk mencegah kejenuhan (kebosanan) kerja, meningkatkan motivasi, serta mempercepat kaderisasi kepemimpinan di dalam organisasi.

Namun, efektivitas mobilitas internal sangat bergantung pada kebijakan yang transparan, sistem pemetaan kompetensi yang akurat, serta proses adaptasi karyawan pasca-perpindahan. Mengingat pentingnya peran mobilitas internal dalam menjaga produktivitas perusahaan, maka laporan magang ini disusun untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan mobilitas internal karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi mobilitas internal, serta dampaknya terhadap pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas kebijakan mobilitas internal.

2. KAJIAN TEORITIS

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2007), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan tenaga kerja. Sementara itu, Dessler menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan bagi tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, mutasi, promosi, hingga pemutusan hubungan

kerja. Semua kegiatan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.1.Fungsi manajemen sumber daya manusia

Menurut (Waskitadi & Tjakraatmadja, 2015) , fungsi MSDM terdiri atas fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja. Sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja.

2.1.2.Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Flippo, n.d.), tujuan MSDM meliputi tujuan organisasi, tujuan fungsional, tujuan sosial, dan tujuan individu. Tujuan organisasi berkaitan dengan pencapaian target perusahaan melalui pengelolaan SDM yang efektif. Tujuan fungsional bertujuan mempertahankan kontribusi departemen SDM sesuai kebutuhan organisasi. Tujuan sosial berkaitan dengan tanggung jawab organisasi terhadap masyarakat dan tenaga kerja, sedangkan tujuan individu bertujuan membantu pegawai mencapai kepuasan kerja dan pengembangan karier.

2.1.3.Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut (Bariqi, 2018), pengembangan sumber daya manusia adalah upaya terencana untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan mental, sikap, dan perilaku kerja.

2.1.4.Kinerja Karyawan

Menurut (Munajah & Noverins, 2024), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, motivasi, disiplin, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem penghargaan yang diterapkan organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam metode tersebut meliputi:

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan untuk menganalisis pelaksanaan mobilitas internal karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang. Data dikumpulkan melalui observasi langsung terhadap dinamika kerja di unit terkait, dokumentasi data mutasi karyawan selama periode Januari hingga April 2026, serta wawancara mendalam untuk memahami mekanisme dan pertimbangan objektif dalam pengambilan keputusan mobilitas internal. Keseluruhan informasi yang diperoleh kemudian dianalisis untuk menjelaskan efektivitas serta dampak dari strategi rotasi, promosi, dan demosi terhadap pengembangan kompetensi dan produktivitas organisasi.

Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menelaah dokumen-dokumen internal perusahaan yang relevan terkait kebijakan serta catatan administratif mobilitas karyawan. Data yang dihimpun mencakup rekapan mutasi karyawan, profil jabatan, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan proses rotasi, promosi, dan demosi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang selama periode Januari hingga April 2026. Dokumen-dokumen tersebut berfungsi sebagai sumber data sekunder yang memperkuat temuan lapangan, sehingga memungkinkan analisis dilakukan secara akurat berdasarkan catatan formal perusahaan.

Teknik wawancara dalam penelitian ini dilakukan melalui diskusi semi terstruktur dengan pihak-pihak terkait di unit sumber daya manusia PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang untuk memperoleh informasi mendalam mengenai mekanisme pelaksanaan mobilitas internal. Melalui wawancara ini, peneliti menggali pandangan informan mengenai kriteria, kendala, serta dampak strategis dari kebijakan rotasi, promosi, dan demosi bagi pengembangan karier karyawan dan efektivitas operasional perusahaan. Data kualitatif yang diperoleh dari hasil tanya jawab ini kemudian digunakan sebagai pelengkap dan bahan verifikasi terhadap data administratif yang telah dihimpun melalui observasi dan dokumentasi

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang transportasi perkeretaapian dan memiliki peran penting dalam mendukung mobilitas masyarakat serta distribusi barang di Indonesia. Sebagai penyedia layanan transportasi publik, perusahaan berkomitmen untuk menghadirkan pelayanan yang aman, andal, nyaman, tepat waktu, dan berkelanjutan guna memenuhi kebutuhan pengguna jasa kereta api.

Dalam rangka menunjang efektivitas pengelolaan operasional di berbagai wilayah, PT Kereta Api Indonesia (Persero) membentuk beberapa Daerah Operasi (Daop) dan Divisi Regional (Divre). Salah satu unit organisasi tersebut adalah Divisi Regional III Palembang yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan layanan perkeretaapian di wilayah Sumatera Selatan dan daerah sekitarnya.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang memiliki tugas utama dalam mengelola operasional perjalanan kereta api penumpang dan angkutan barang, pemeliharaan sarana serta prasarana perkeretaapian, dan pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung kelancaran aktivitas perusahaan. Seluruh kegiatan tersebut dilaksanakan untuk memastikan pelayanan transportasi berjalan secara optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam struktur organisasinya, Divre III Palembang terdiri atas beberapa unit kerja yang memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing, antara lain Unit Operasi, Unit Sarana, Unit Prasarana, Unit Keuangan, Unit Keselamatan dan Keamanan, Unit Pengusahaan Aset, serta Unit Sumber Daya Manusia. Meskipun memiliki tugas yang berbeda, seluruh unit kerja tersebut saling berkoordinasi dan berkolaborasi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Unit Sumber Daya Manusia menjadi salah satu bagian yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan tenaga kerja perusahaan. Unit ini bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan kepegawaian, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, administrasi kepegawaian, hingga pelaksanaan kebijakan mobilitas internal karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif diperlukan untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan selama pelaksanaan magang, sistem pengelolaan sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang telah diterapkan secara sistematis sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan. Salah satu program yang secara konsisten dijalankan adalah mobilitas internal karyawan yang mencakup promosi jabatan, rotasi kerja, dan demosi. Kebijakan tersebut dilaksanakan sebagai upaya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, memenuhi kebutuhan organisasi, meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung pengembangan karir karyawan dalam lingkungan perusahaan.

4.1 Pelaksanaan Mobilitas Internal

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang telah mengimplementasikan kebijakan mobilitas internal sebagai instrumen strategis manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan data yang diperoleh selama periode Januari hingga April 2026, mobilitas internal dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan parameter-parameter objektif yang ketat.

4.2 Parameter Penentu Mobilitas

Kebijakan mobilitas tidak dilakukan secara acak, melainkan berbasis pada evaluasi komprehensif terhadap kualifikasi pegawai. Parameter utama yang digunakan perusahaan meliputi:

- **Kompetensi Kerja:** Penilaian terhadap kemampuan teknis dan manajerial yang dimiliki karyawan.
- **Masa Kerja:** Akumulasi pengalaman kerja sebagai pertimbangan jenjang karier.
- **Pengalaman Kerja:** Relevansi riwayat jabatan sebelumnya dengan kebutuhan posisi baru.
- **Status Jabatan:** Penyesuaian struktur organisasi dengan beban kerja operasional.
- **Tingkat Pendidikan:** Keselarasan kualifikasi akademis dengan persyaratan posisi.

4.3 Analisis Data Mobilitas

Selama periode pengamatan (Januari–April 2026), tercatat sebanyak 162 karyawan yang mengalami mobilitas internal. Distribusi jenis mobilitas tersebut disajikan pada tabel berikut:

Jenis Mobilitas	Jumlah Karyawan
Rotasi	145

Promosi	15
Demosi	2
Total	162

Berdasarkan data diatas, Perusahaan telah melakukan mobilitas internal yang tercatat sebanyak 162 karyawan selama periode Januari s.d April 2026. Dalam kegiatan mobilitas internal terdapat tiga bentuk mobilitas internal pegawai pada PT KAI (Persero) Divre III Palembang yaitu promosi, rotasi dan demosi.

Pada PT KAI Divre III Palembang bentuk mobilitas internal yang paling dominan adalah rotasi dengan jumlah 145 karyawan. Selanjutnya promosi sebanyak 15 pegawai dan demosi sebanyak 2 pegawai. Data tersebut menunjukkan bahwa PT KAI Divre III Palembang lebih banyak menerapkan rotasi sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia dan penyesuaian kebutuhan organisasi dibandingkan promosi maupun demosi. Berdasarkan mobilitas yang telah dilakukan pada tahun 2026, mobilitas internal pada PT KAI (Persero) Divre III Palembang dikategorikan sebagai berikut:

a. Promosi

Promosi merupakan perpindahan seorang karyawan dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang disertai dengan peningkatan tanggung jawab, wewenang, serta status dalam perusahaan. promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga hak, status, dan penghasilannya menjadi lebih besar.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Unit SDM PT KAI Divre III Palembang, terdapat 15 karyawan yang memperoleh promosi selama periode Januari sampai April 2026. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karier kepada karyawan yang memiliki kompetensi, pengalaman kerja, prestasi, dan kinerja yang baik.

Pelaksanaan promosi di PT KAI Divre III Palembang bertujuan untuk mengisi kebutuhan jabatan tertentu sekaligus memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan kinerja optimal. Selain itu, promosi juga menjadi salah satu bentuk motivasi bagi karyawan agar terus meningkatkan kualitas kerja dan kompetensi yang dimiliki.

Promosi yang dilakukan perusahaan memiliki manfaat baik bagi organisasi maupun karyawan. Bagi perusahaan, promosi dapat membantu memperoleh sumber daya manusia yang kompeten untuk menduduki posisi strategis. Sedangkan bagi karyawan, promosi memberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru, meningkatkan status pekerjaan, serta memperluas jenjang karier.

b. Rotasi

Rotasi merupakan perpindahan karyawan dari satu posisi atau unit kerja ke posisi atau unit kerja lainnya dengan tingkat jabatan yang relatif sama. Rotasi dilakukan untuk

memperluas pengalaman kerja, meningkatkan keterampilan, serta mengurangi kejenuhan yang mungkin dialami karyawan akibat pekerjaan yang bersifat rutin.

Berdasarkan data yang diperoleh, rotasi merupakan bentuk mobilitas internal yang paling banyak dilakukan oleh PT KAI Divre III Palembang dengan jumlah sebanyak 145 karyawan dari total mobilitas internal yang terjadi selama periode Januari sampai April 2026.

Tingginya jumlah rotasi menunjukkan bahwa perusahaan secara aktif melakukan penyesuaian penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan operasional organisasi. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi perkeretaapian, PT KAI memiliki berbagai bidang pekerjaan yang membutuhkan koordinasi dan kerja sama yang baik antarunit. Oleh karena itu, rotasi menjadi salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya manusia yang fleksibel dan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi.

Rotasi memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi perusahaan, rotasi membantu memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada unit tertentu serta meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu, bagi karyawan, rotasi memberikan kesempatan untuk mempelajari tugas baru, meningkatkan wawasan kerja, memperluas pengalaman, dan mengembangkan kompetensi profesional.

Hasil observasi selama magang menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi di PT KAI Divre III Palembang tidak hanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari pengembangan karier dan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

c. Demosi

Demosi merupakan perpindahan karyawan dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah yang mengakibatkan berkurangnya tanggung jawab, wewenang, maupun status jabatan. Demosi biasanya dilakukan sebagai bentuk evaluasi terhadap karyawan yang mengalami penurunan kinerja atau tidak mampu memenuhi tuntutan jabatan yang diemban.

Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 2 karyawan yang mengalami demosi selama periode Januari sampai April 2026. Jumlah tersebut merupakan angka yang relatif kecil dibandingkan bentuk mobilitas internal lainnya.

Rendahnya jumlah demosi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT KAI Divre III Palembang mampu memenuhi standar kompetensi, disiplin, dan kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, kondisi ini juga menunjukkan bahwa sistem pembinaan dan pengembangan pegawai yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan cukup baik.

Dalam pelaksanaannya, demosi tidak selalu dipandang sebagai bentuk hukuman, tetapi juga sebagai upaya perusahaan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang lebih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat bekerja secara lebih optimal dan produktif.

4.4 Pembahasan Hasil

4.1 Tujuan Mobilitas Internal Karyawan

Berdasarkan hasil pengamatan selama pelaksanaan magang di Unit Sumber Daya Manusia (SDM), mobilitas internal yang diterapkan oleh PT KAI Divre III Palembang memiliki berbagai tujuan yang sejalan dengan kebutuhan organisasi serta prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia.

“Tujuan tersebut antara lain yaitu untuk karyawan di PT KAI (Persero) Divre III Palembang, mobilitas internal tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan organisasi, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kerja, kompetensi, serta kesiapan dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Dengan adanya kesempatan untuk berpindah atau berkembang pada posisi tertentu, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki prospek karier yang jelas dalam perusahaan.” (Wawancara Pak Budi Saputra, Staff SDM, 08 Juni 2026)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis menemukan bahwa pelaksanaan mobilitas internal karyawan tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam penempatan sumber daya manusia, tetapi juga sebagai upaya pengembangan karyawan. Mobilitas internal memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi, memperluas pengalaman kerja, serta mempersiapkan diri dalam menghadapi tanggung jawab dan tantangan yang lebih besar di masa mendatang. Selain itu, adanya mobilitas internal membuat karyawan merasa lebih dihargai karena perusahaan memberikan perhatian terhadap pengembangan karier mereka. Dengan demikian, mobilitas internal berperan penting dalam menciptakan motivasi kerja yang lebih tinggi serta memberikan kejelasan prospek karier bagi karyawan di PT KAI (Persero) Divre III Palembang.

4.2 Faktor yang Mempengaruhi Mobilitas Internal Karyawan

Pada PT KAI (Persero) Divre III Palembang terdapat berbagai faktor-faktor internal yang dipertimbangkan dalam melaksanakan mobilitas internal karyawan yaitu:

a. Kompetensi kerja

Kompetensi kerja merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap kerja (attitude) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Kompetensi menjadi salah satu faktor utama dalam mobilitas internal karena perusahaan

perlu memastikan bahwa karyawan yang dipindahkan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan pada posisi yang baru. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar peluang untuk memperoleh promosi maupun penugasan pada unit kerja yang membutuhkan keahlian tertentu. Dengan demikian, kompetensi kerja menjadi dasar penting dalam menciptakan kesesuaian antara kemampuan individu dan kebutuhan organisasi.

b. Masa kerja

- c. Masa kerja adalah jangka waktu seorang karyawan telah mengabdikan diri dan bekerja dalam suatu organisasi sejak pertama kali diterima hingga saat ini. Masa kerja sering dijadikan sebagai salah satu indikator dalam proses mobilitas internal karena mencerminkan tingkat loyalitas, pemahaman terhadap budaya organisasi, serta pengalaman yang telah diperoleh selama bekerja. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur, kebijakan, dan operasional perusahaan sehingga dianggap lebih siap untuk menempati posisi atau tanggung jawab yang lebih tinggi. Namun demikian, masa kerja biasanya tidak menjadi satu-satunya pertimbangan, melainkan dikombinasikan dengan faktor kompetensi dan kinerja.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seseorang melalui pelaksanaan berbagai tugas dan tanggung jawab selama bekerja. Pengalaman kerja memberikan gambaran mengenai kemampuan karyawan dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan, menyelesaikan masalah, serta beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berbeda. Dalam konteks mobilitas internal, karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang beragam cenderung lebih mudah ditempatkan pada posisi baru karena telah memiliki pemahaman yang luas terhadap berbagai fungsi organisasi. Oleh karena itu, pengalaman kerja sering menjadi pertimbangan penting dalam proses mutasi, rotasi, maupun promosi jabatan.

e. Status jabatan

Status jabatan adalah kedudukan atau posisi yang dimiliki seorang karyawan dalam struktur organisasi perusahaan. Status jabatan menunjukkan tingkat tanggung jawab, wewenang, serta peran yang diemban oleh karyawan dalam menjalankan fungsi organisasi. Dalam pelaksanaan mobilitas internal, status jabatan menjadi faktor yang memengaruhi arah dan bentuk perpindahan karyawan. Karyawan pada level jabatan tertentu biasanya memiliki jalur karier yang telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, perpindahan jabatan juga harus mempertimbangkan kesesuaian antara tingkat jabatan yang akan ditempati dengan kemampuan serta pengalaman yang dimiliki oleh karyawan agar efektivitas kerja tetap terjaga.

f. Level Pendidikan

Level pendidikan merupakan tingkat pendidikan formal yang telah ditempuh dan diselesaikan oleh seorang karyawan. Pendidikan berperan dalam membentuk kemampuan

berpikir, wawasan, serta pengetahuan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Dalam mobilitas internal, level pendidikan sering digunakan sebagai salah satu persyaratan administratif maupun teknis untuk menempati posisi tertentu, terutama jabatan yang membutuhkan kompetensi khusus atau kemampuan manajerial. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh promosi atau penugasan pada posisi strategis karena dianggap memiliki kapasitas akademik yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan.

4.3 Manfaat pelaksanaan mobilitas internal karyawan pada PT KAI (Persero) Divre III Palembang

Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang, mobilitas internal karyawan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan mobilitas internal dilakukan melalui promosi, rotasi dan demosi memberikan berbagai manfaat baik bagi Perusahaan maupun bagi karyawan. Hal tersebut penulis temukan melalui wawancara dengan salah satu pegawai di PT Kai Divre III Palembang

“pelaksanaan mobilitas internal karyawan di PT KAI (Persero) Divre III Palembang memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Dari sisi karyawan, mobilitas internal dapat memberikan peningkatan kesejahteraan, terutama apabila perpindahan tersebut diikuti dengan promosi jabatan atau penugasan pada posisi yang memiliki tingkat tanggung jawab lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan aspek finansial. Selain itu, mobilitas internal juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pengalaman baru, memperluas pengetahuan, serta mengembangkan keterampilan yang dimiliki melalui lingkungan kerja dan tugas yang berbeda dari sebelumnya.” (wawancara pak budi Saputra, staff SDM, 08 juni 2026)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis menemukan bahwa mobilitas internal karyawan memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi karyawan, mobilitas internal berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan, terutama apabila disertai dengan promosi jabatan yang berdampak pada peningkatan pendapatan dan tanggung jawab kerja. Selain itu, mobilitas internal juga menjadi sarana bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman baru, memperluas wawasan, serta meningkatkan kompetensi dan keterampilan melalui penugasan pada posisi atau lingkungan kerja yang berbeda.

4.5 Analisis Pelaksanaan Mobilitas Internal Karyawan

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara yang dilakukan selama pelaksanaan magang pada Unit Sumber Daya Manusia (SDM) PT KAI (Persero) Divre III Palembang, diketahui bahwa pelaksanaan mobilitas internal karyawan telah diterapkan

secara terstruktur sesuai dengan kebijakan dan kebutuhan perusahaan. Mobilitas internal dilaksanakan melalui tiga bentuk utama, yaitu promosi, rotasi, dan demosi yang bertujuan untuk mendukung efektivitas organisasi serta pengembangan sumber daya manusia.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa selama periode Januari hingga April 2026 terdapat 162 karyawan yang mengalami mobilitas internal, terdiri atas 145 karyawan yang menjalani rotasi, 15 karyawan memperoleh promosi, dan 2 karyawan mengalami demosi. Tingginya jumlah rotasi dibandingkan bentuk mobilitas lainnya menunjukkan bahwa perusahaan lebih banyak memanfaatkan rotasi sebagai sarana penyesuaian kebutuhan organisasi sekaligus pengembangan kompetensi karyawan. Kondisi tersebut mencerminkan upaya perusahaan dalam menciptakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap berbagai tugas dan lingkungan kerja.

Pelaksanaan mobilitas internal di PT KAI (Persero) Divre III Palembang juga menunjukkan adanya penerapan prinsip penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dalam proses pelaksanaannya, perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor seperti kompetensi kerja, masa kerja, pengalaman kerja, status jabatan, dan tingkat pendidikan. Pertimbangan tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi sehingga dapat mendukung peningkatan efektivitas kerja.

Promosi yang diberikan kepada 15 karyawan selama periode penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karier kepada pegawai yang memiliki kinerja dan kompetensi yang baik. Selain berfungsi untuk memenuhi kebutuhan jabatan tertentu, promosi juga menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Dengan adanya peluang promosi, karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja dan mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan.

Rotasi yang menjadi bentuk mobilitas internal paling dominan memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi perusahaan, rotasi membantu memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada berbagai unit kerja serta meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan operasional. Sementara itu, bagi karyawan, rotasi memberikan kesempatan untuk

memperoleh pengalaman baru, memperluas wawasan kerja, dan meningkatkan kemampuan dalam menjalankan berbagai tugas yang berbeda.

Jumlah demosi yang relatif sedikit menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah mampu memenuhi standar kinerja dan kompetensi yang ditetapkan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pembinaan, pengembangan, dan evaluasi sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT KAI (Persero) Divre III Palembang telah berjalan dengan baik. Selain itu, demosi juga digunakan sebagai langkah penyesuaian penempatan karyawan agar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga produktivitas kerja dapat tetap terjaga.

Hasil wawancara dengan pihak SDM menunjukkan bahwa mobilitas internal tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, kompetensi, dan kesejahteraan karyawan. Melalui mobilitas internal, karyawan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, memperluas pengalaman kerja, serta mempersiapkan diri dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang.

Secara keseluruhan, pelaksanaan mobilitas internal karyawan di PT KAI (Persero) Divre III Palembang telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan tersebut mampu mendukung optimalisasi penempatan tenaga kerja, meningkatkan kompetensi karyawan, serta menciptakan peluang pengembangan karier yang lebih baik. Dengan demikian, mobilitas internal dapat dikatakan sebagai salah satu strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

4.6 Tantangan dan Rekomendasi

Meskipun kebijakan telah berjalan, ditemukan adanya tantangan pada masa transisi karyawan. Untuk meminimalisasi hambatan adaptasi pada posisi baru, perusahaan disarankan untuk:

1. Mengoptimalkan program masa transisi atau pembekalan singkat sebelum karyawan menempati posisi baru.
2. Memperkuat basis data pemetaan kompetensi (talent mapping) agar kebijakan mobilitas ke depan menjadi lebih objektif dan presisi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Pelaksanaan mobilitas internal karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang telah dijalankan secara sistematis sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada efektivitas operasional. Dari total 162 karyawan yang mengalami mobilitas pada periode Januari hingga April 2026, kebijakan didominasi secara masif oleh rotasi kerja (145 karyawan), diikuti dengan promosi (15 karyawan), dan demosi (2 karyawan). Tingginya rasio rotasi ini mengindikasikan langkah proaktif perusahaan dalam membentuk tenaga kerja yang adaptif, mengurangi kejenuhan kerja, serta menjaga fleksibilitas formasi antardivisi guna menghadapi dinamika operasional perkeretaapian.

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan mobilitas internal tidak sekadar untuk mengisi kekosongan jabatan, melainkan didasarkan pada parameter objektif yang mencakup kompetensi kerja, rekam jejak pengalaman kerja, masa kerja, status jabatan, dan level pendidikan karyawan. Rendahnya tingkat demosi (2 karyawan) membuktikan bahwa sistem pembinaan awal dan penempatan awal karyawan di lingkungan Divre III Palembang telah terkalibrasi dengan baik, sehingga mayoritas karyawan mampu memenuhi standar performa yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, integrasi sistem rotasi dan promosi ini memberikan dampak ganda (*multiplier effect*). Bagi organisasi, mobilitas memastikan pemerataan kompetensi dan menutupi celah operasional dengan cepat. Sementara bagi karyawan, hal ini secara nyata memperluas wawasan lintas fungsional, memberikan kepastian jalur pengembangan karier, serta bermuara pada peningkatan motivasi dan kesejahteraan pekerja.

5.2. SARAN

Bagi pihak manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre III Palembang, tingginya frekuensi pelaksanaan rotasi kerja yang mencapai 145 karyawan dalam satu periode pengamatan perlu diimbangi dengan optimalisasi program masa transisi atau pra-rotasi. Perusahaan disarankan untuk merancang program orientasi atau pembekalan singkat sebelum karyawan secara penuh menempati unit tugas yang baru. Langkah ini sangat penting guna meminimalisasi hambatan adaptasi operasional dan memastikan produktivitas kerja tidak menurun pada masa awal transisi. Selain itu, untuk mempertahankan serta meningkatkan objektivitas dalam setiap keputusan promosi maupun rotasi, unit sumber daya manusia disarankan memperkuat basis data pemetaan kompetensi karyawan. Pengoptimalan sistem pengelompokan bakat (*talent pool*) digital berbasis matriks

kompetensi akan sangat membantu dalam menyinkronkan riwayat performa, pengalaman kerja, dan kebutuhan spesifik organisasi di masa mendatang.

Bagi peneliti selanjutnya, kajian mengenai mobilitas internal ini dapat dikembangkan dengan mengeksplorasi dampak psikologis dan proses adaptasi karyawan secara lebih mendalam. Mengingat laporan ini masih berfokus pada analisis administratif dan kesesuaian faktor kompetensi teknis, penelitian mendatang sangat disarankan untuk mengkaji variabel tambahan yang menyentuh ranah perilaku organisasi, seperti tingkat stres, motivasi intrinsik, tingkat kepuasan kerja, hingga potensi gegar budaya (culture shock) yang dialami karyawan akibat rotasi lintas fungsional. Untuk memperkaya kedalaman analisis tersebut, peneliti selanjutnya juga disarankan menggunakan instrumen pengumpulan data primer yang lebih luas, seperti penyebaran kuesioner terstruktur langsung kepada para karyawan yang baru saja mengalami mobilitas kerja. Pendekatan ini akan memberikan evaluasi efektivitas kebijakan secara empiris dari sudut pandang pekerja, sehingga mampu melengkapi dan memvalidasi data administratif yang diperoleh dari pihak manajemen.

DAFTAR REFERENSI

- Afriza, M. manshur. (2024). *kata kunci: Mutasi, Rotasi, Demosi, Promosi, dan tenaga Pendidik*. 05(01), 21–30.
- Ayudia, R., & Tatyana. (2023). *Pengembangan sumber daya manusia untuk peningkatan kualitas pegawai di pt kereta api indonesia (persero)*. 12, 37–41.
- Bariqi, M. D. (2018). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 5(2).
- Cahyono, Y. D., & Surabaya, U. N. (2018). *Pengaruh Rotasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Petugas Penjaga Perlintasan Kereta Api Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya*. *Senima* 10, 426–431.
- Flippo, E. B. (2002). (n.d.). *Flippo, E. B. (2002). Personel Management (Manajemen Personalia), Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.*
- Hasibuan, M. S. (2007). *PT. Bumi Aksara, Jakarta.*
- Ludfiono, & Badawi Saluy, A. (2025). *Revitalisasi Sdm Dalam Proses Transformasi Pt Kai: Kajian Terhadap Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kinerja Karyawan*. 4(2), 40–50.
- Munajah, L., & Noverins, D. (2024). *Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Melalui Studi Literatur Pada PT Kereta Api Indonesia*. 3(4), 1868–1876.
- Notoatmodjo, S. (n.d.). *Pengembangan sumber daya manusia*.
- Romadona, N. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada pt kereta api indonesia (persero) daerah operasi (daop) v purwokerto*.
- Waskitadi, M., & Tjakraatmadja, J. H. (2015). *Analysis On The Effective Leadership Style And Human Resource Management Roles In Operational And Commerce Directorate In Pt Kereta Api Indonesia Head Office Based On Organizational Culture Aseessment Instrument*. 4(1), 105–118.
- Widiastuti, T. D. (2004). *Manajemen Karir: Permasalahan Mobilitas Dan Pengembangan Karir Individu Dalam Organisasi*. 8(1).
- Yuliandi, Y., Fahmy, R., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2025). *Faktor Penyebab Internal Mobility : Studi Literatur*. 6(5), 3045–3058.