

The Transformation of PT Kereta Api Indonesia (KAI): Improve in Service, Human Resource, and Recruitment Systems from Past to Present

Transformasi PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Peningkatan Layanan, SDM, dan Sistem Rekrutmen dari Dulu hingga Sekarang

Putri Nila Agustin¹, Rifatul Hidayah², Dhea Trisnia Fals³, Liiza Widya Putri⁴, Vera Firdaus⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: verafirdaus06@gmail.com

Abstract. PT Kereta Api Indonesia (KAI) is one of Indonesia's state-owned enterprises (SOEs) that has successfully undergone a comprehensive organizational transformation since 2009. This study aims to analyze the transformation process of PT KAI in terms of service improvement, human resource (HR) development, and recruitment system reform from the pre-reform period to the present. The study employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through documentary analysis of PT KAI's annual reports, internal policy documents, official publications, and relevant academic literature. The Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, which involves data condensation, data display, and conclusion drafting and verification, was used to evaluate the data. To assure data credibility, source and method triangulation was used. The results show that PT KAI's digital transformation, which includes the introduction of online ticketing, e-boarding passes, and improved station facilities, has greatly enhanced service quality. Additionally, by implementing the AKHLAK fundamental principles, providing ongoing education and training, and implementing a more objective performance evaluation system, the organization has strengthened its human resources. Regarding hiring, PT KAI has implemented a transparent, merit-based, competency-based approach that is in line with the values of Good Corporate Governance (GCG). According to the study's findings, PT KAI's effective organizational transformation is fueled by the combination of human resource development, professional recruitment, and service innovation, all of which have improved organizational performance and raised public confidence in Indonesia's railway transportation services.

Keywords: Organizational transformation, system, state-owned enterprises (SOEs)

Abstrak PT Kereta Api Indonesia (KAI) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang telah berhasil menjalani transformasi organisasi secara menyeluruh sejak tahun 2009. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi PT KAI dari aspek peningkatan layanan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan reformasi sistem rekrutmen, mulai dari masa pra-reformasi hingga saat ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen terhadap laporan tahunan PT KAI, dokumen kebijakan internal, publikasi resmi, dan literatur akademis yang relevan. Model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña—yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta perumusan dan verifikasi kesimpulan—digunakan untuk mengevaluasi data tersebut. Untuk menjamin kredibilitas data, digunakan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital PT KAI—yang meliputi penerapan sistem tiket daring, *e-boarding pass*, dan peningkatan fasilitas stasiun—telah secara signifikan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu, melalui penerapan prinsip dasar AKHLAK, penyediaan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, serta penerapan sistem evaluasi kinerja yang lebih objektif, organisasi ini telah memperkuat sumber daya manusianya. Terkait perekrutan, PT KAI telah menerapkan pendekatan yang transparan serta berbasis merit dan kompetensi, yang selaras dengan nilai-nilai *Good Corporate Governance* (GCG). Berdasarkan temuan penelitian, transformasi organisasi PT KAI yang efektif didorong oleh kombinasi antara pengembangan SDM, rekrutmen profesional, dan inovasi layanan; hal-hal tersebut secara keseluruhan telah meningkatkan kinerja organisasi serta kepercayaan masyarakat terhadap layanan transportasi kereta api di Indonesia.

Kata Kunci: Transformasi organisasi, sistem, Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

I. PENDAHULUAN

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengalami transformasi organisasi paling signifikan dalam dua dekade terakhir. Sebelum tahun 2009, PT KAI menghadapi berbagai permasalahan seperti keterlambatan perjalanan yang rata-rata mencapai 10 menit untuk keberangkatan dan 62 menit untuk kedatangan, kondisi stasiun yang kurang nyaman, praktik percaloan tiket, serta rendahnya kualitas pelayanan kepada pelanggan. Permasalahan

tersebut juga mencakup aspek kinerja organisasi, sumber daya manusia, sarana prasarana, dan budaya perusahaan secara menyeluruh. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perubahan menyeluruh tidak hanya pada aspek operasional dan teknologi tetapi juga pada budaya organisasi serta kualitas sumber daya manusia (SDM) [1].

Transformasi PT KAI mulai berlangsung secara signifikan pada tahun 2009 setelah Ignasius Jonan di tunjuk sebagai Direktur Utama. Kepemimpinan baru menetapkan empat prioritas utama yaitu keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan, sebagai dasar pembenahan organisasi. Berbagai inovasi kemudian diterapkan seperti sistem pembelian tiket secara daring, boarding pass, e-ticketing, peningkatan fasilitas stasiun, serta penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Berbagai kebijakan tersebut berhasil meningkatkan efisiensi operasional serta memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses layanan transportasi kereta api [2].

Transformasi PT KAI mencakup perubahan budaya organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG) untuk mendukung tata kelola perusahaan yang profesional, meningkatkan sistem rekrutmen yang lebih terbuka dan berbasis kompetensi, dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Nilai-nilai inti AKHLAK membentuk budaya kerja PT KAI. Berbagai perubahan tersebut menunjukkan bahwa transformasi PT KAI tidak hanya berfokus pada aspek teknis tetapi juga pada pengembangan kualitas SDM secara berkelanjutan [3].

Dari perubahan transformasi yang sudah dilakukan oleh PT. KAI ini menunjukkan bahwa perubahan yang berkelanjutan memerlukan sistem manajemen yang efektif, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan kualitas pelayanan. Perubahan yang terjadi tidak hanya berfokuskan di bidang layanan saja tetapi juga di bidang pengembangan SDM dan system rekrutmen yang menjadi bagian juga dari proses transformasi organisasi, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran dinamika tranformasi PT KAI dari masa sebelum reformasi hingga saat ini [4].

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas transformasi PT Kereta Api Indonesia (KAI), terutama pada aspek peningkatan pelayanan, kepemimpinan transformasional, dan kinerja perusahaan setelah reformasi. Sementara itu, penelitian mengenai rekrutmen dan pengembangan SDM umumnya masih membahas aspek manajemen SDM secara umum dan belum mengkaji secara spesifik perubahan sistem SDM pada PT KAI [5], [6]. Oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan penelitian karena belum banyak kajian yang menjelaskan transformasi pelayanan, pengembangan SDM dan perubahan sistem rekrutmen PT KAI secara berkelanjutan dari masa sebelum reformasi hingga kondisi terkini. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai proses transformasi PT KAI dari perspektif pelayanan, SDM, dan sistem rekrutmen.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana PT Kereta Api Indonesia (KAI) mengalami transformasi dalam hal layanan yang lebih baik, pengembangan sumber daya manusia, dan sistem penerimaan karyawan dari masa sebelum reformasi hingga saat ini. Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika transformasi organisasi yang terjadi pada perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri transportasi di Indonesia. Selain itu, penelitian ini akan berfungsi sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang berkaitan dengan transformasi organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam case study). Pendekatan kualitatif dipilih proses transformasi yang terjadi pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) dalam aspek peningkatan layanan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan perubahan sistem rekrutmen. Metode studi kasus dianggap paling tepat karena memungkinkan peneliti untuk mengkaji fenomena transformasi organisasi secara menyeluruh dan kontekstual dalam batas-batas organisasi yang nyata [7]. Pendekatan ini sesuai dengan karakteristik permasalahan yang bersifat kompleks, dinamis, dan melibatkan

berbagai aktor serta kebijakan dalam rentang waktu yang panjang, sehingga lebih tepat dijawab melalui pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" sebagaimana ditekankan dalam desain studi kasus.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap laporan tahunan PT KAI, dokumen kebijakan internal perusahaan, dan pemberitaan resmi dari situs web PT KAI periode 2009–2024. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, buku, dan laporan penelitian yang relevan mengenai transformasi organisasi, manajemen SDM, dan reformasi BUMN di Indonesia yang telah diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Penggunaan dua sumber data tersebut bertujuan untuk meningkatkan kedalaman analisis serta keandalan temuan penelitian melalui proses triangulasi sumber [8], [9].

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi (documentary study). Studi dokumentasi dilakukan dengan menelusuri, mengidentifikasi, dan mengkaji berbagai dokumen tertulis yang berkaitan dengan transformasi PT KAI secara sistematis. Analisis dokumen berfungsi sebagai sumber data yang efisien karena dapat mencakup rentang waktu yang panjang, tidak reaktif terhadap kehadiran peneliti, serta memuat informasi yang telah diverifikasi secara institusional. Dokumen yang dikaji mencakup laporan tahunan (annual report) PT KAI, regulasi dan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan reformasi BUMN, serta artikel ilmiah yang membahas kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Seluruh dokumen kemudian dipilah berdasarkan relevansinya terhadap tiga fokus kajian penelitian, yaitu peningkatan layanan, pengembangan SDM, dan sistem rekrutmen [10].

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: (1) kondensasi data (data condensation), (2) penyajian data (data display), dan (3) penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Peneliti memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi dari semua dokumen yang dikumpulkan agar relevan dengan pertanyaan penelitian pada tahap kondensasi data. Selanjutnya, pada tahap penyajian data, hasil dipresentasikan dalam bentuk narasi deskriptif analitik yang terstruktur berdasarkan tiga fokus kajian penelitian. Pada tahap akhir, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan pola yang ditemukan dalam data dan memverifikasinya dengan merujuk [11].

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian kualitatif. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari laporan resmi perusahaan, artikel jurnal ilmiah, dan berita resmi untuk memastikan konsistensi data. Triangulasi metode dilakukan melalui penggabungan analisis isi dokumen (content analysis) dengan analisis kronologis untuk melihat perubahan yang terjadi secara historis dari masa sebelum reformasi pada tahun 2009 hingga kondisi PT KAI saat ini. Dengan penerapan teknik triangulasi tersebut, diharapkan temuan penelitian dapat memenuhi kriteria kredibilitas (credibility), transferabilitas (transferability), dependabilitas (dependability), dan konfirmabilitas (confirmability) sebagaimana disyaratkan dalam penelitian kualitatif [12].

Secara keseluruhan, penelitian ini dilaksanakan dalam tiga tahapan utama. Pertama, tahap persiapan yang meliputi penetapan fokus kajian, penentuan sumber data, dan penyusunan panduan analisis dokumen. Kedua, tahap pengumpulan dan analisis data yang mencakup penelusuran dokumen, kondensasi data, serta penyajian temuan secara deskriptif analitik. Ketiga, tahap penyimpulan yang meliputi penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan verifikasi melalui triangulasi. Tahapan penelitian ini dirancang secara sistematis agar proses kajian dapat berjalan secara terstruktur dan menghasilkan temuan yang komprehensif mengenai dinamika transformasi PT KAI dalam aspek layanan, SDM, dan sistem rekrutmen.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa sejak tahun 2009, PT Kereta Api Indonesia mengalami perubahan yang signifikan. Perusahaan mengalami perubahan besar dalam cara mereka melayani pelanggan pada saat itu. Sebelum itu, pelayanan kereta api masih menghadapi banyak

masalah, seperti kereta yang sering terlambat, penjualan tiket yang tidak jujur, stasiun yang tidak nyaman, dan pelayanan yang buruk. Hal ini membuat masyarakat kurang percaya pada kereta api sebagai sarana transportasi umum, dan teknologi digunakan untuk mengubah layanan. PT. Kereta Api Indonesia membatasi akses ke area peron hanya untuk penumpang yang memiliki tiket sah. Selain itu, kereta api telah merenovasi stasiun, meningkatkan kebersihan kereta, ruang tunggu yang lebih nyaman, sistem informasi perjalanan yang lebih baik, dan menerapkan standar pelayanan minimal. Dengan perubahan ini, kereta api menjadi lebih efisien dan memberikan pengalaman perjalanan yang lebih baik bagi pelanggan [13].

Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa sistem check-in dan boarding pass dapat membuat proses keberangkatan menjadi lebih tertib. Selain itu, system ini juga dapat mengurangi praktik percaloan tiket. Penelitian lain juga membahas tentang penerapan e-boarding pass. Mereka menjelaskan bahwa penerapan e boarding pass adalah salah satu bentuk inovasi pelayanan public berbasis digital yang berhasil meningkatkan kualitas pelayanan PT KAI. Penerapan system ini tidak hanya membuat operasional menjadi lebih efisien, tetapi juga menunjukkan bahwa perusahaan telah berubah. Perusahaan tidak lagi hanya focus pada operasional, tetapi juga lebih memperhatikan kepuasan pelanggan [14]. Dengan demikian, perubahan pelayanan tidak hanya tentang pembaruan teknologi, tetapi juga tentang perubahan budaya perusahaan. Perusahaan sekarang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama.

Perubahan besar terjadi di PT KAI, tidak hanya untuk meningkatkan pelayanan, tapi juga untuk mengembangkan kemampuan pegawai. Perusahaan melakukan banyak hal untuk meningkatkan kemampuan pegawai, seperti memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan. Selain itu, mereka juga menerapkan sistem penilaian kinerja yang lebih adil. PT KAI juga menerapkan nilai-nilai inti yang disebut akhlak sebagai pedoman untuk bekerja, yang membantu meningkatkan profesionalisme, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menemukan bahwa mengembangkan sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa menerapkan budaya akhlak dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

PT KAI melakukan perubahan besar dalam sistem rekrutmen mereka. Sekarang mereka menggunakan sistem yang lebih transparan dan terbuka. Untuk memilih calon karyawan, mereka menggunakan sistem berbasis kompetensi. PT KAI telah meningkatkan proses penerimaan karyawan dengan menerapkan prinsip merit system dan Good Corporate Governance. Proses ini dilakukan secara online dan terdiri dari beberapa tahap, seperti seleksi administrasi, tes kemampuan, psikotes, wawancara, dan tes Kesehatan.

Dalam melakukan tahap rekrutmen PT. KAI menggunakan system yang lebih transparan dan lebih terbuka, yang dimana PT. KAI memilih calon karyawan menggunakan system berbasis kompetensi. Dengan menggunakan prinsip merit system dan Good Corporate Governance. Melewati beberapa tahapan yaitu, seleksi administrasi, tes kemampuan, psikotes, wawancara, dan tes Kesehatan yang dilakukan secara online. PT. KAI memilih kandidat karyawan berdasarkan kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perubahan ini sangat penting karena membantu PT. KAI mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten. Akibatnya, mereka memiliki kemampuan untuk meningkatkan keberhasilan transformasi organisasi secara keseluruhan. PT. KAI telah mengubah sistem rekrutmen mereka untuk menjadi lebih baik dan lebih sesuai dengan kebutuhan mereka [15].

Perubahan besar yang dilakukan oleh PT. KAI membuktikan bahwa transformasi sebuah organisasi tidak hanya soal mengganti teknologi dengan yang lebih modern, tetapi mereka juga memperbaiki system manajemennya. Melalui layanan digital mereka berhasil meningkatkan efisiensi operasi dan memudahkan akses pelanggan. Selain itu PT. KAI juga berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan perubahan pada system rekrutmen karyawan. Tujuannya jelas menjamin mereka memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung perubahan besar yang mereka lakukan. Ketiga hal ini peningkatan pelayanan, pengembangan SDM, dan rekrutmen yang berbasis kompetensi saling terkait dan membentuk proses transformasi yang berkelanjutan.

Peningkatan kualitas pelayanan tidak akan berjalan dengan baik tanpa pegawai yang kompeten [16]. Begitu pula, pengembangan SDM akan lebih efektif jika dimulai dengan proses rekrutmen yang adil dan transparan.

Dengan demikian, transformasi yang dilakukan PT. KAI menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah organisasi adalah hasil dari integrasi antara inovasi pelayanan, pengembangan sumber daya manusia, dan sistem rekrutmen yang profesional. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan penelitian sebelumnya. Bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang positif, kualitas SDM yang tinggi, dan inovasi pelayanan yang berkelanjutan.

IV. SIMPULAN

PT Kereta Api Indonesia melakukan perubahan besar-besaran dalam berbagai aspek organisasi. Mereka tidak hanya memperbaiki pelayanan kepada pelanggan dengan berbagai inovasi, tetapi juga mengembangkan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. PT KAI juga memperbarui sistem rekrutmen dengan proses yang lebih adil dan berdasarkan kompetensi. Perubahan ini membuat masyarakat lebih percaya pada PT KAI dan memperkuat citra perusahaan sebagai penyedia jasa transportasi yang modern. PT KAI membuktikan bahwa perubahan organisasi yang sukses tidak hanya tentang teknologi dan pelayanan, tetapi juga tentang mengelola karyawan dengan efektif, menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, dan menciptakan inovasi terus-menerus. Ketiga hal ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menjaga daya saing perusahaan di tengah perubahan kebutuhan masyarakat dan bisnis. PT KAI membuktikan bahwa perubahan organisasi yang sukses tidak hanya tentang teknologi dan pelayanan, tetapi juga tentang mengelola karyawan dengan efektif, menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, dan menciptakan inovasi terus-menerus. Ketiga hal ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menjaga daya saing perusahaan di tengah perubahan kebutuhan masyarakat dan bisnis.

V. DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. W. Y. d. F. Winarni, "STRATEGI PT KERETA API INDONESIA (KAI) DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN TRANSPORTASI KERETA API ((Studi Kasus di Kantor Daerah Operasi VII Madiun Periode 2009-2011)," 2012.
- [2] S. S. O. S. N. R. D. Indriyati, "SUSTAINABLE INFORMATION TECHNOLOGY TRANSFORMATION TO MODERN RAILWAY SERVICES," dalam Conference on Global Research on Sustainable Transport, 2018.
- [3] R. I. Ray, "Inovasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dalam Penerapan Sistem Check-in dan Boarding Pass pada PT KAI Daop 1 Jakarta.," Journal of Governance Innovation, 2020.
- [4] A. N. Muhammad Ardi Yudhanto, "Public Service Innovation Through the Implementation of the E-Boarding Pass System," Jurnal Public Policy, Vol. %1 dari %2Vol 8, No 3, 2022.
- [5] A. b. s. Ludfiono, "REVITALISASI SDM DALAM PROSES TRANSFORMASI PT KAI: KAJIAN TERHADAP KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN," Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol. %1 dari %2Vol 4, No 2, pp. 40-50, 2025.
- [6] I. I. Indi Widya Sari, "Implementasi Budaya Perusahaan Berbasis Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai PT KAI (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan," Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi, vol. Vol 15 (No 2), 2023.
- [7] Y. J. Dwi Panca Anggita Novitasari, "Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Implementasi Total Quality," Jurnal administrasi bisnis, vol. Volume 5 Nomor 1 Mei 2025, pp. 18-27, 2025.
- [8] Y. Zainal, "Case Study as a Research Method," Jurnal kemanusiaan , vol. 5, 2007.
- [9] R. K. Yin, "Case Study Research an Applications," SAGE Publications , 2018.
- [10] G. A. Bowen, "Document Analysis as a Qualitative Research Method," Qualitative Research

Journal, 2009.

- [11] A. M. H. a. J. S. M. B. Miles, “Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook,” SAGE Publications , p. 2020, 2020.
- [12] Y. S. L. a. E. G. Guba, “Naturalistic Inquiry, Beverly Hills,” SAGE Publications , 1985.
- [13] R. I. Ray, “Inovasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dalam Penerapan Sistem Check-in Dan Boarding Pass pada PT KAI Daop 1 Jakarta (Studi pada layanan check-in dan boarding pass di stasiun pasar senen,” Journal of Governance Innovation, vol. Volume 2, 2020.
- [14] M. A. & N. A. N. Yudhanto, “Public Service Innovation Through the Implementation of the E-Boarding Pass System.,” Jurnal Public Policy,, 2020.
- [15] A. d. Ludfiono, “Revitalisasi SDM dalam Proses Transformasi PT KAI.,” Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2025.
- [16] I. W. & I. Sari, “Implementasi Budaya Perusahaan Berbasis Core Values AKHLAK terhadap Produktivitas Pegawai PT KAI.,” Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi, 2023.