



JEMSI:
**Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem
Informasi**

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Faktor Penyebab Internal Mobility: Studi Literatur

Yayan Yuliandi Yunahar¹, Rahmi Fahmy², Harif Amali Rivai³, Laura Syahrul⁴

¹Universitas Andalas, Padang, Indonesia, yayan_yuliandi_y@yahoo.com

²Universitas Andalas, Padang, Indonesia, rahmifahmy@eb.unand.ac.id

³Universitas Andalas, Padang, Indonesia, harifamali@gmail.com

⁴Universitas Andalas, Padang, Indonesia, laurasyahrul@eb.unand.ac.id

Corresponding Author: yayan_yuliandi_y@yahoo.com¹

Abstract: *This study aims to identify and analyze the factors causing internal employee mobility through a systematic literature review approach of 25 academic articles published between 2020 and 2024. Internal mobility is defined as the movement of employee positions within the same organization, which includes promotions, rotations, and cross-functional transfers. The study results show that internal mobility is influenced by seven main groups of factors: individual factors, organizational and system factors, social and network factors, gender and inequality factors, psychological factors, cultural and leadership factors, and external factors. This study highlights the importance of the interaction between personal and structural dimensions in determining the success of internal mobility, as well as the need for inclusive and strategic HR policy approaches. These findings provide theoretical and practical contributions to understanding the dynamics of employee career development and its implications for organizational talent management.*

Keyword: *Internal Mobility, HR Management, Career Development*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya mobilitas internal karyawan melalui pendekatan *systematic literature review* terhadap 25 artikel akademik yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2024. Internal mobility didefinisikan sebagai perpindahan posisi karyawan dalam organisasi yang sama, yang mencakup promosi, rotasi, maupun transfer lintas fungsi. Hasil kajian menunjukkan bahwa mobilitas internal dipengaruhi oleh tujuh kelompok faktor utama: faktor individu, organisasi dan sistem, sosial dan jaringan, gender dan ketimpangan, psikologis, budaya dan kepemimpinan, serta faktor eksternal. Studi ini menyoroti pentingnya interaksi antara dimensi personal dan struktural dalam menentukan keberhasilan internal mobility, serta perlunya pendekatan kebijakan SDM yang inklusif dan strategis. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami dinamika pengembangan karier karyawan serta implikasinya terhadap manajemen talenta organisasi.

Kata Kunci: *Internal Mobility, Manajemen SDM, Pengembangan Karier*

PENDAHULUAN

Internal mobility adalah proses perpindahan posisi atau jabatan karyawan di dalam organisasi yang sama, baik dalam bentuk promosi, rotasi horizontal antar unit, maupun penugasan lintas fungsi. (Bossi et al., 2022; Cornelius et al., 2020; Dlugos & Keller, 2020; Ray, 2023) Praktik ini semakin mendapat perhatian dalam konteks manajemen sumber daya manusia karena menawarkan berbagai keuntungan strategis, seperti peningkatan retensi karyawan, optimalisasi talenta internal, efisiensi biaya rekrutmen, dan percepatan adaptasi terhadap perubahan organisasi. (Arnold et al., 2020; Benson & Rissing, 2020; Dlugos & Keller, 2020) (Ray, 2023) Mobilitas internal bukan hanya sekadar perubahan posisi, tetapi juga merupakan instrumen dinamis yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan talenta di dalam organisasi melalui pergerakan karyawan. (Bossi et al., 2022; Westerman, 2021)

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi di sektor publik maupun swasta menunjukkan peningkatan minat terhadap kebijakan mobilitas internal sebagai bagian dari strategi pengelolaan talenta. (AbouAssi et al., 2019; Yankow, 2022) hal ini diperkuat oleh perubahan lingkungan kerja yang dinamis akibat globalisasi, digitalisasi, serta tuntutan efisiensi dan ketahanan organisasi pasca-pandemi. (Signoretti et al., 2021) di sisi lain, para peneliti menunjukkan bahwa internal mobility bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara karakteristik individu, struktur dan sistem organisasi, hubungan sosial, persepsi psikologis, serta faktor kontekstual eksternal. (Liu et al., 2021; Stadler et al., 2021)

Namun demikian, meskipun banyak studi telah membahas aspek internal mobility, belum banyak penelitian yang mengkaji secara sistematis faktor-faktor penyebab terjadinya mobilitas internal karyawan. (Virgiawan et al., 2021) sebagian besar studi masih bersifat parsial, terfokus pada satu dimensi atau konteks tertentu. (Cornelius et al., 2020) oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan review yang komprehensif untuk mengintegrasikan temuan-temuan tersebut ke dalam kerangka yang lebih menyeluruh.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan melakukan systematic literature review terhadap jurnal-jurnal akademik terpilih yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2024. Fokus utama dari studi ini adalah mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya internal mobility pegawai, serta mengevaluasi pola dan kecenderungan tema yang muncul dalam literatur terkini. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan studi internal mobility dan implikasi praktis bagi pengambilan kebijakan SDM di organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) guna mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya internal mobility pegawai. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan sintesis teoritis yang komprehensif dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, serta mengurangi bias subjektif dalam seleksi literatur

1. Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan basis data akademik seperti Scopus dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian mencakup: *internal mobility*, *lateral job mobility*, *intra-organizational employee transfer*, *internal labor market*, *internal job transfer* dan *factors influencing mobility*.

2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur adalah:

- a. Artikel akademik yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2024

- b. Berupa artikel jurnal terindeks Scopus minimal Q1, Q2 dan Q3
- c. Secara eksplisit atau implisit membahas faktor-faktor yang memengaruhi internal mobility dalam organisasi.

Adapun kriteria eksklusi mencakup:

- a. Artikel berupa opini atau esai non-akademik;
 - b. Studi yang hanya membahas mobilitas eksternal atau turnover tanpa keterkaitan dengan internal mobility;
 - c. Duplikasi atau artikel yang tidak tersedia secara penuh (full-text unavailable).
3. Proses Seleksi dan Analisis
- Dari hasil pencarian awal yang menghasilkan puluhan artikel, dilakukan proses penyaringan bertahap berdasarkan abstrak dan isi penuh artikel. Sebanyak 25 jurnal akhirnya dipilih untuk dianalisis lebih lanjut. Setiap artikel dibaca secara menyeluruh dan dianalisis secara tematik menggunakan pendekatan *coding manual*, guna mengidentifikasi dan mengelompokkan jenis faktor yang memengaruhi *internal mobility*.
4. Klasifikasi Tematik
- Temuan dari literatur diklasifikasikan ke dalam tujuh kategori faktor utama, yaitu:
- a. Faktor Individu,
 - b. Faktor Organisasi & Sistem,
 - c. Faktor Sosial & Jaringan,
 - d. Faktor Gender & Ketimpangan,
 - e. Faktor Psikologis,
 - f. Faktor Budaya & Kepemimpinan, dan
 - g. Faktor Eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Internal Mobility

Mobilitas internal, dalam ranah manajemen sumber daya manusia, didefinisikan sebagai proses dinamis di mana seorang karyawan mengalami perubahan posisi, peran, atau tanggung jawab di dalam suatu organisasi tanpa mengakhiri hubungan kerja dengan entitas tersebut. (Ray, 2023) konsep ini melampaui sekadar pergeseran fisik karyawan dari satu departemen ke departemen lain, tetapi lebih kepada pemanfaatan strategis talenta yang ada untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang berkembang dan aspirasi karier individu. (Ray, 2023) mobilitas internal dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk, termasuk promosi, transfer lateral, demosi, penugasan sementara, rotasi pekerjaan, dan penugasan proyek khusus. (Ray, 2023) setiap bentuk mobilitas ini menawarkan peluang unik untuk pengembangan keterampilan, perluasan pengalaman, dan peningkatan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Bossi et al., 2022).

Dalam konteks yang lebih luas, mobilitas internal mencerminkan pengakuan bahwa karyawan bukanlah entitas statis, melainkan individu yang berkembang dengan potensi yang belum dimanfaatkan yang dapat disalurkan untuk keuntungan bersama organisasi dan individu. (Ray, 2023) mobilitas internal mengakui bahwa karyawan dapat menjadi agen otonom dari pola mobilitas mereka sendiri, sehingga karyawan tidak selalu memasuki organisasi pada posisi entry-level, juga tidak semua aturan dan prosedur berlaku secara seragam untuk semua karyawan. (Ray, 2023) dengan demikian, organisasi yang menerapkan program mobilitas internal yang efektif cenderung mengalami peningkatan retensi karyawan, penurunan biaya

perekrutan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Selain itu, mobilitas internal dapat berfungsi sebagai alat yang ampuh untuk pengembangan kepemimpinan, karena memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengalaman yang beragam di berbagai fungsi dan unit bisnis, yang mempersiapkan mereka untuk peran kepemimpinan di masa depan. Walaupun kepuasan pasca-transfer tidak hanya terbatas pada kesempatan geografis, peningkatan teknologi informasi telah membuat relokasi geografis menjadi tidak terlalu problematic. (Bossi et al., 2022).

Mobilitas internal tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, di mana organisasi dapat menggunakan mobilitas internal sebagai cara untuk dengan cepat mengalihkan bakat ke masalah yang paling penting atau mendesak untuk menanggapi secara dinamis terhadap pembuatan dan akhir proyek. (Ray, 2023) mobilitas internal juga dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. (Benson & Rissing, 2020).

Faktor-faktor yang mempengaruhi mobilitas internal :

1. Faktor Individu

a. Restrukturisasi Organisasi

Karyawan dengan kinerja tinggi dan potensi yang besar cenderung memiliki peluang yang lebih besar untuk dipromosikan atau ditransfer ke posisi yang lebih menantang dan kompleks, yang dapat memberikan mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru. (Black & Vance, 2020; Bonet et al., 2020) organisasi seringkali lebih cenderung untuk menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan karyawan yang terbukti memiliki kemampuan dan kinerja yang unggul. (Keller et al., 2020) hal ini dikarenakan mereka diyakini dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. (Alshaikhmubarak et al., 2020; Bode et al., 2021) karyawan dengan track record prestasi yang kuat dipandang sebagai aset yang berharga, karena mereka cenderung memiliki potensi untuk berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. (Alshaikhmubarak et al., 2020) investasi dalam pengembangan bakat-bakat terbaik dianggap sebagai langkah yang bijak oleh organisasi, yang akan memberikan manfaat jangka panjang berupa peningkatan produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif. (Ray, 2023).

b. Pengalaman dan Pembelajaran

Pengalaman kerja yang relevan dan kemampuan untuk belajar dengan cepat dapat secara signifikan meningkatkan peluang mobilitas internal karyawan. (Yang & Hu, 2023) karyawan dengan pengalaman yang sesuai dengan persyaratan peran yang lebih tinggi, serta kemampuan untuk dengan cepat mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru, akan dipandang oleh manajemen sebagai kandidat yang ideal untuk dipromosikan atau dipindahkan ke posisi yang lebih menantang. (Bourmault & Anteby, 2020) organisasi umumnya lebih cenderung untuk mengembangkan dan memberikan kesempatan pada karyawan yang terbukti memiliki potensi dan kemampuan untuk berkembang, karena mereka dianggap dapat memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan. (Cornelius et al., 2020).

c. Harapan Karier & Nilai

Karyawan yang memiliki aspirasi karier yang jelas serta nilai-nilai yang selaras dengan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mencari dan memanfaatkan peluang mobilitas internal. (Yang & Hu, 2023) ketika karyawan memiliki visi yang

jelas mengenai perkembangan karier mereka dan memahami bahwa tujuan serta nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan budaya organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk secara aktif mencari kesempatan untuk berpindah ke posisi yang lebih menantang atau berbeda di dalam Perusahaan. (Dlugos & Keller, 2020) kondisi ini mengindikasikan adanya kesesuaian antara aspirasi individu dengan ekspektasi organisasi, sehingga memungkinkan karyawan untuk merasa lebih termotivasi dan berkomitmen untuk tumbuh dan berkembang bersama Perusahaan. (Bossi et al., 2022).

d. **Motivasi Bertumbuh**

Karyawan yang memiliki motivasi kuat untuk maju dan mengembangkan karier mereka cenderung lebih proaktif dalam mencari dan memanfaatkan peluang mobilitas internal di dalam organisasi. (Benson & Rissing, 2020) mereka yang melihat potensi pertumbuhan pribadi dan profesional dalam perpindahan ke posisi baru atau tantangan yang lebih menantang akan lebih terdorong untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengajukan diri untuk kesempatan-kesempatan tersebut. (Bossi et al., 2022) motivasi untuk bertumbuh dan berkembang merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk mengambil langkah-langkah strategis guna memajukan karier mereka melalui mobilitas internal. (Dlugos & Keller, 2020).

e. **Keterampilan dan Kompetensi**

Keterampilan dan kompetensi yang relevan dan bernilai bagi organisasi, seperti kemampuan teknis, kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah, dapat secara signifikan meningkatkan peluang mobilitas internal karyawan. (Bossi et al., 2022) organisasi cenderung memberikan kesempatan mobilitas, seperti promosi atau transfer, kepada karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang selaras dengan kebutuhan strategis dan operasional Perusahaan. (Bossi et al., 2022) karyawan yang dapat menunjukkan bahwa mereka memiliki kompetensi yang dapat memberikan kontribusi berharga bagi keberhasilan organisasi, akan dipandang sebagai kandidat yang ideal untuk dipindahkan ke posisi-posisi yang lebih menantang dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar. (Black & Vance, 2020).

2. Faktor Organisasi & Sistem

a. **Struktur Internal Labor Market**

Struktur pasar tenaga kerja internal organisasi, termasuk aturan, kebijakan, dan praktik yang mengatur dan menggerakkan mobilitas internal karyawan, memiliki peran penting dalam menentukan peluang serta arah pergerakan karyawan di dalam organisasi. (Wilcox et al., 2021) sistem internal yang baik, yang memberikan transparansi, keadilan, dan dukungan bagi perpindahan karyawan ke posisi baru, dapat mendorong mobilitas vertikal maupun horizontal. (Westerman, 2021) sebaliknya, struktur internal yang kaku, kurang fleksibel, atau bias dapat membatasi kesempatan karyawan untuk berkembang dan meningkatkan karier mereka di dalam organisasi. (Bossi et al., 2022; Wilcox et al., 2021) budaya organisasi yang kuat memainkan peran vital dalam menentukan apakah mobilitas internal karyawan akan difasilitasi atau dihambat. (Bossi et al., 2022) organisasi yang memelihara budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, pengembangan karyawan, dan transparansi dalam peluang karier cenderung menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendorong karyawan untuk secara proaktif mencari dan memanfaatkan peluang mobilitas internal. (Dlugos & Keller, 2020) dalam

lingkungan seperti ini, karyawan merasa didukung dan dihargai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka, serta memperoleh kesempatan untuk memajukan karier mereka melalui perpindahan ke posisi baru yang lebih menantang atau kompleks. (Westerman, 2021) budaya organisasi yang berfokus pada pertumbuhan dan pemberdayaan karyawan dapat menjadi faktor kunci yang memfasilitasi mobilitas internal dan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan talenta terbaik serta mendorong inovasi dan kinerja organisasi yang unggul. (Dlugos & Keller, 2020).

b. Praktik HR Berkinerja Tinggi

Praktik manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan karyawan, seperti pelatihan komprehensif, mentoring intensif, dan penilaian kinerja yang adil dan transparan, dapat secara signifikan meningkatkan mobilitas internal karyawan. (Bonet et al., 2020) dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan, dan memperoleh umpan balik yang konstruktif, organisasi dapat mendorong mereka untuk secara proaktif mencari dan memanfaatkan peluang untuk tumbuh dan berkembang melalui perpindahan ke posisi baru yang lebih menantang atau kompleks. (Ray, 2023) praktik-praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan ini dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mengambil langkah-langkah strategis guna memajukan karier mereka di dalam organisasi. (Alshaikhmubarak et al., 2020) strategi bisnis dan kebutuhan tenaga kerja organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap jenis serta jumlah peluang mobilitas internal yang tersedia bagi karyawan. (Bossi et al., 2022) keputusan strategis organisasi, seperti rencana ekspansi, diversifikasi produk atau layanan, atau restrukturisasi, dapat menciptakan kebutuhan akan kompetensi dan keahlian yang baru. (Signoretti et al., 2021) hal ini selanjutnya dapat memicu pembukaan posisi-posisi baru atau perpindahan karyawan ke unit-unit bisnis yang berbeda, yang menyediakan kesempatan mobilitas vertikal maupun horizontal. Sebaliknya, situasi bisnis yang kurang menguntungkan, seperti penurunan permintaan atau penyesuaian kapasitas, dapat membatasi ketersediaan peluang mobilitas internal. (Cornelius et al., 2020) oleh karena itu, strategi bisnis dan kebutuhan sumber daya manusia organisasi secara langsung memengaruhi luasnya kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk mengembangkan karir mereka melalui perpindahan ke posisi atau unit kerja yang lebih menantang atau kompleks di dalam organisasi. (Westerman, 2021).

c. Rekrutmen Internal

Strategi rekrutmen internal yang efektif dan komprehensif, yang mencakup program perekrutan ulang bagi karyawan yang sebelumnya telah bekerja di organisasi, dapat secara signifikan meningkatkan mobilitas internal karyawan. (Keller et al., 2020) pendekatan rekrutmen internal yang mengedepankan transparansi, keadilan, dan pengembangan talenta dapat membuka lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi atau dipindahkan ke posisi baru yang lebih menantang. (Bode et al., 2021) selain itu, menyambut kembali karyawan yang pernah bekerja di organisasi dapat memberikan keuntungan dalam hal pengetahuan organisasi, pengalaman, dan hubungan yang telah terjalin sebelumnya, sehingga memfasilitasi transisi yang lebih mulus ke posisi baru. (Arnold et al., 2020; Keller et al., 2020; Mishra, 2022) strategi rekrutmen internal

yang komprehensif dan terfokus pada pengembangan karier internal dapat menjadi kunci untuk mendorong mobilitas internal karyawan dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi. (Benson & Rissing, 2020).

d. Kebijakan Fleksibilitas

Kebijakan fleksibilitas kerja, seperti pengaturan kerja jarak jauh atau jadwal kerja fleksibel, dapat secara signifikan memengaruhi dinamika mobilitas internal karyawan. (Ray, 2023) pendekatan-pendekatan fleksibel ini memberikan karyawan lebih banyak pilihan dan kontrol atas jalur pengembangan karier mereka, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan dan preferensi pribadi yang berubah. (Yankow, 2022) kebijakan kerja fleksibel dapat memfasilitasi mobilitas horizontal, di mana karyawan dapat beralih ke peran-peran yang lebih sesuai dengan minat dan keterampilan mereka, serta mobilitas vertikal, dengan memberi mereka fleksibilitas untuk mengambil posisi kepemimpinan atau tanggung jawab yang lebih besar. (Signoretto et al., 2021) selain itu, fleksibilitas kerja juga dapat mendukung keseimbangan kehidupan-kerja karyawan, sehingga memungkinkan mereka untuk lebih aktif mengelola dan memajukan karier mereka di dalam organisasi. Dengan demikian, kebijakan fleksibilitas kerja yang komprehensif dapat menjadi katalis penting bagi mobilitas internal dan pengembangan karier karyawan.

3. Faktor Sosial & Jaringan

a. Relasi dengan Atasan

Hubungan yang baik dengan atasan dan kemampuan untuk membangun jaringan profesional yang luas di dalam organisasi dapat secara signifikan memfasilitasi mobilitas internal karyawan. (Siedlok et al., 2020) dukungan dan bimbingan dari atasan, serta akses ke informasi, sumber daya, dan peluang karier melalui jaringan yang kuat, dapat membantu karyawan mengidentifikasi dan memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan karier mereka di dalam organisasi melalui perpindahan ke posisi baru yang lebih menantang atau kompleks. (Ray, 2023) mentorship dari para pemimpin senior dan dukungan dari rekan kerja dapat secara signifikan memfasilitasi mobilitas internal karyawan. (Benson & Rissing, 2020) mentor yang berpengalaman dapat memberikan bimbingan, saran, dan akses ke informasi serta sumber daya penting yang dapat membantu karyawan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pengembangan karir melalui perpindahan ke posisi-posisi baru yang lebih menantang atau kompleks. (Benson & Rissing, 2020) selain itu, dukungan dan kolaborasi dari rekan kerja dapat memberikan wawasan berharga, umpan balik konstruktif, dan motivasi yang diperlukan bagi karyawan untuk secara proaktif mencari dan meraih peluang mobilitas internal. (Liu et al., 2021) pengaruh positif dari mentor yang berpengalaman dan rekan kerja yang suportif sangat penting dalam membantu karyawan mengidentifikasi dan meraih kesempatan untuk mengembangkan karir mereka di dalam organisasi. (Bonet et al., 2020).

b. Jaringan & Sponsor

Jaringan profesional yang luas dan dukungan dari sponsor yang berpengaruh dapat secara signifikan membuka pintu bagi peluang mobilitas internal karyawan. (Siedlok et al., 2020) memiliki koneksi dan hubungan yang baik dengan orang-orang kunci di dalam organisasi dapat memberikan akses yang lebih mudah ke informasi tentang peluang karier internal, serta rekomendasi dan dukungan yang dibutuhkan untuk mengajukan diri dan mengisi posisi baru yang lebih menantang atau kompleks. (Siedlok et al., 2020) sponsor yang berpengaruh dapat menjadi

penasihat dan advokat yang membantu karyawan dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan kesempatan mobilitas internal yang tersedia. (Ray, 2023) akses yang memadai terhadap informasi yang akurat dan relevan tentang peluang karier internal, persyaratan pekerjaan, dan proses seleksi yang jelas dapat secara signifikan membantu karyawan dalam mengidentifikasi dan mengambil keputusan yang tepat terkait mobilitas internal. (Dlugos & Keller, 2020) pengetahuan yang komprehensif mengenai kesempatan pengembangan karir yang tersedia, kriteria kualifikasi, dan tahapan seleksi yang transparan akan memberdayakan karyawan untuk merencanakan dan mengelola karier mereka dengan lebih baik, serta memungkinkan mereka untuk memanfaatkan peluang mobilitas internal yang sesuai dengan kemampuan dan aspirasi mereka. (Bossi et al., 2022) akses informasi yang memadai dapat mendorong karyawan untuk secara proaktif mencari dan mengajukan diri untuk posisi baru yang lebih menantang, serta memberi mereka keyakinan dalam mengikuti proses seleksi dengan lebih baik. (Bossi et al., 2022).

4. Faktor Gender & Ketimpangan

a. Bias Gender

Bias gender yang tertanam dalam proses promosi dan penugasan dapat secara signifikan menghambat peluang mobilitas internal bagi karyawan Perempuan. (Bode et al., 2021) diskriminasi implisit dan stereotip terhadap kapabilitas dan komitmen perempuan dalam lingkungan kerja, sering kali tidak disadari, dapat membatasi akses mereka ke kesempatan pengembangan karier yang lebih menantang. (Avram et al., 2024) hal ini dapat mengarah pada kesenjangan dalam representasi perempuan pada posisi-posisi kepemimpinan dan pengambil keputusan, serta menghalangi mobilitas vertikal mereka dalam organisasi. (Ray, 2023) memprioritaskan kesetaraan gender dan mengintegrasikan perspektif keadilan gender ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mengatasi bias sistemik dan memfasilitasi mobilitas internal yang lebih adil bagi semua karyawan, terlepas dari jenis kelamin. (Bonet et al., 2020) diskriminasi dan bias sistemik terhadap kelompok minoritas, seperti perempuan, etnis, dan kelompok dengan latar belakang yang berbeda, dapat secara signifikan membatasi akses mereka ke peluang mobilitas internal. (Wilcox et al., 2021) ketidaksetaraan dalam akses terhadap informasi, dukungan, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier, serta adanya stereotip dan sikap diskriminatif yang tertanam dalam praktik manajemen sumber daya manusia, dapat menjadi hambatan besar bagi mobilitas internal karyawan dari kelompok-kelompok minoritas. (Wilcox et al., 2021) mengatasi ketidakadilan struktural dan memprioritaskan kesetaraan serta inklusivitas dalam proses pengembangan karier dan promosi sangat penting untuk memastikan semua karyawan, terlepas dari latar belakang mereka, memiliki kesempatan yang adil untuk meraih peluang mobilitas internal. (Bode et al., 2021) segregasi pekerjaan berdasarkan gender atau ras dapat secara signifikan membatasi peluang mobilitas internal bagi kelompok-kelompok yang terdiskriminasi, seperti perempuan dan minoritas etnis. (Avram et al., 2024) segregasi kerja yang menjebak karyawan dari kelompok-kelompok ini dalam pekerjaan-pekerjaan yang dianggap "sesuai" dengan jenis kelamin atau latar belakang mereka dapat menghalangi akses mereka ke peluang pengembangan karier yang lebih menantang dan kompleks (Bonet et al., 2020) hal ini menghambat mobilitas vertikal dan menciptakan kesenjangan dalam representasi kelompok-kelompok tersebut pada posisi-posisi kepemimpinan dan pengambil keputusan. (Avram et al., 2024) mengatasi segregasi pekerjaan yang didasari bias dan

memastikan kesetaraan akses terhadap peluang pengembangan karier menjadi langkah penting untuk meningkatkan mobilitas internal yang adil bagi semua karyawan. (Wilcox et al., 2021).

b. **Parenthood Effect**

Peran sebagai orang tua, terutama bagi perempuan, dapat secara signifikan memengaruhi mobilitas internal karyawan karena adanya tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. (Wilcox et al., 2021) karyawan perempuan yang memiliki peran sebagai ibu cenderung menghadapi beban kerja ganda, dengan tanggung jawab domestik dan pengasuhan anak yang dapat membatasi kemampuan mereka untuk fokus sepenuhnya pada pengembangan karier dan ambisi mobilitas internal. (Avram et al., 2024) tantangan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi ini dapat membuat karyawan perempuan yang menjadi orang tua kurang fleksibel dalam menerima penugasan baru atau promosi yang membutuhkan jam kerja yang lebih panjang atau perpindahan lokasi. (Avram et al., 2024) organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik bagi karyawan dengan peran sebagai orang tua, terutama perempuan, agar mereka dapat memiliki kesempatan yang setara untuk mengembangkan karier melalui mobilitas internal. (Avram et al., 2024).

c. **Ketimpangan Akses Dukungan**

Ketidaksetaraan dalam akses ke sumber daya pengembangan seperti pelatihan, mentoring, dan dukungan lain dapat secara signifikan menghambat mobilitas internal bagi kelompok-kelompok karyawan tertentu. (Wilcox et al., 2021) disparitas dalam akses ke kesempatan peningkatan keterampilan, bimbingan dari mentor yang berpengaruh, dan dukungan organisasi yang memadai dapat menghalangi kemajuan karier dan peluang mobilitas internal bagi karyawan dari latar belakang yang terpinggirkan, seperti perempuan, minoritas etnis, atau kelompok dengan karakteristik demografis yang berbeda. (Siedlok et al., 2020) akses yang tidak setara terhadap sumber daya pengembangan ini dapat menciptakan kesenjangan dalam kualifikasi, visibilitas, dan dukungan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan mengisi posisi-posisi internal yang lebih menantang. (Bonet et al., 2020) mengatasi hambatan ini melalui inisiatif yang mendorong kesetaraan akses sangat penting untuk memastikan semua karyawan memiliki kesempatan yang adil untuk memanfaatkan peluang mobilitas internal dalam organisasi. (Wilcox et al., 2021).

5. Faktor Psikologis

a. **Persepsi Keadilan**

Persepsi karyawan tentang keadilan dan transparansi dalam sistem promosi serta proses mobilitas internal yang diterapkan organisasi dapat secara signifikan memengaruhi motivasi mereka untuk secara proaktif mencari dan mengajukan diri untuk peluang pengembangan karier yang lebih menantang. (Benson & Rissing, 2020) ketika karyawan merasa bahwa sistem ini adil dan memberikan kesempatan yang setara, mereka cenderung lebih bersemangat untuk mengeksplorasi dan meraih peluang mobilitas internal yang sesuai dengan kemampuan dan aspirasi mereka. (Bossi et al., 2022) sebaliknya, apabila mereka mempersepsikan adanya unsur diskriminasi, bias, atau pilih kasih dalam praktik manajemen sumber daya manusia, hal ini dapat menurunkan kepercayaan dan motivasi mereka untuk terlibat dalam proses-proses mobilitas internal organisasi. (Bossi et al., 2022).

b. **Komitmen Organisasional**

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi, ditandai dengan loyalitas dan identifikasi yang kuat terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, cenderung lebih termotivasi untuk secara proaktif mencari dan meraih peluang mobilitas internal. (Siedlok et al., 2020) mereka yang merasa terikat dan memiliki hubungan emosional yang erat dengan organisasi akan lebih bersemangat untuk mengembangkan karier mereka di dalam organisasi tersebut, melalui berbagai kesempatan rotasi pekerjaan, promosi, dan pengembangan kompetensi. Komitmen organisasional yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan mengerahkan upaya yang lebih besar dalam memajukan karier mereka di dalam organisasi. (Benson & Rissing, 2020).

6. Faktor Budaya & Kepemimpinan

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung dan memprioritaskan pengembangan karyawan, pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan, serta inovasi dan kreativitas, dapat secara signifikan meningkatkan peluang dan dinamika mobilitas internal di dalam organisasi. (Bossi et al., 2022) budaya seperti ini mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan wawasan baru, mengeksplorasi peluang pengembangan karier yang lebih menantang, serta berbagi pengetahuan dan ide-ide inovatif lintas fungsi dan divisi. (Stadler et al., 2021) hal ini dapat menciptakan lingkungan yang mendukung mobilitas internal, di mana karyawan didorong untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan karier mereka dan diberikan akses yang setara terhadap peluang-peluang tersebut. (Dlugos & Keller, 2020) budaya organisasi yang kuat dan mendukung seperti ini merupakan fondasi penting untuk memastikan semua karyawan, terlepas dari latar belakang mereka, memiliki kesempatan yang adil untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan potensi mereka melalui mobilitas internal dalam organisasi. (Bonet et al., 2020).

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yang efektif, yang dapat memotivasi, memberdayakan, dan menginspirasi karyawan, dapat memainkan peran penting dalam mendorong dan memfasilitasi mobilitas internal dalam organisasi. (Bauwens et al., 2021) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih berfokus pada pengembangan potensi karyawan, mempromosikan pembelajaran dan pertumbuhan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan karier mereka. (Bourmault & Anteby, 2020) melalui pendekatan yang visioner, suportif, dan berorientasi pada pengembangan, pemimpin transformasional dapat membangun kepercayaan, komitmen organisasi, dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam mencari dan memanfaatkan peluang mobilitas internal yang tersedia. (Benson & Rissing, 2020).

7. Faktor Eksternal

a. Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi dan perubahan dalam lingkungan bisnis dapat berdampak signifikan pada dinamika mobilitas internal di dalam organisasi. (Siedlok et al., 2020) reorganisasi struktur, fungsi, atau strategi bisnis dapat menciptakan peluang baru bagi karyawan untuk mengeksplorasi peran dan tanggung jawab yang lebih menantang, baik melalui promosi, rotasi pekerjaan, atau penugasan lintas-fungsional. (Bode et al., 2021) namun, perubahan organisasi juga dapat

menimbulkan hambatan bagi mobilitas internal jika menyebabkan ketidakpastian, gangguan pada rutinitas kerja yang sudah mapan, atau bahkan restrukturisasi yang mengarah pada pengurangan tenaga kerja (Stadler et al., 2021) dalam situasi seperti itu, karyawan mungkin lebih enggan untuk mengambil risiko yang terkait dengan mobilitas internal dan lebih memilih untuk mempertahankan posisi yang ada. (Westerman, 2021) oleh karena itu, organisasi perlu mengelola proses perubahan dengan hati-hati, dengan memprioritaskan transparansi, komunikasi yang efektif, dan dukungan yang memadai bagi karyawan, agar dapat memanfaatkan peluang mobilitas internal yang muncul dari transformasi organisasi. (Siedlok et al., 2020).

b. Transfer Pengetahuan & Inovasi

Mobilitas internal dapat secara signifikan memfasilitasi transfer pengetahuan dan inovasi di dalam organisasi. (Stadler et al., 2021) dengan memungkinkan karyawan untuk berpindah ke peran-peran dan divisi-divisi yang berbeda, mobilitas internal mendorong mereka untuk berbagi pengalaman, keahlian, dan sudut pandang yang beragam. (Bossi et al., 2022) hal ini dapat memperkaya pool pengetahuan organisasi dan mendorong kolaborasi lintas-fungsi, yang pada akhirnya mengarah pada ide-ide serta solusi inovatif. (Siedlok et al., 2020) selain itu, mobilitas internal juga dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap berbagai aspek operasional organisasi, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih efektif dalam mendorong perbaikan dan inovasi di seluruh lini bisnis. (Cornelius et al., 2020) individu yang membawa keahlian baru ke unit organisasi mereka melalui mobilitas internal perusahaan dapat menjadi wahana penting untuk pembelajaran organisasi dan membangun kompetensi baru, membantu menyebarkan praktik terbaik. (Stadler et al., 2021) untuk memaksimalkan manfaat dari transfer pengetahuan dan inovasi yang difasilitasi oleh mobilitas internal, organisasi perlu menciptakan mekanisme dan infrastruktur yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan pertukaran ide antar karyawan. (Stadler et al., 2021).

c. Tren Mobilitas Awal Karier

Tren mobilitas awal karier yang semakin meningkat, di mana karyawan lebih cenderung untuk mencari dan meraih peluang pengembangan di berbagai organisasi pada tahap awal karir mereka, dapat berdampak signifikan terhadap strategi mobilitas internal yang perlu diterapkan oleh organisasi. (Bossi et al., 2022) organisasi harus mampu mengantisipasi dan merespons dinamika mobilitas karyawan yang lebih tinggi di awal karier, dengan menyediakan program pengembangan karier yang komprehensif, kesempatan rotasi pekerjaan, dan jalur promosi yang jelas. (Bossi et al., 2022) hal ini diperlukan agar organisasi dapat menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta-talenta terbaik, serta memastikan mobilitas internal yang adil dan selaras dengan aspirasi karier karyawan. (Bossi et al., 2022) dengan demikian, organisasi dapat menuai manfaat dari perspektif dan pengalaman baru yang dibawa oleh karyawan dengan mobilitas awal karier yang tinggi, sekaligus membangun tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur secara sistematis dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan faktor-faktor penyebab internal mobility adalah:

Faktor Individu	Faktor Organisasi & Sistem	Faktor Sosial & Jaringan	Faktor Gender & Ketimpangan	Faktor Psikologis	Faktor Budaya & Kepemimpinan	Faktor Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja dan Potensi • Pengalaman dan Pembelajaran • Harapan Karier & Nilai • Motivasi Bertumbuh 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur Internal Labor Market • Praktik HR Berkinerja Tinggi • Rekrutmen Internal • Kebijakan Fleksibilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relasi dengan Atasan • Jaringan & Sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> • Bias Gender • Parenthood Effect • Ketimpangan Akses Dukungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Persepsi Keadilan • Komitmen Organisasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi • Kepemimpinan Transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturisasi Organisasi • Transfer Pengetahuan & Inovasi • Tren Mobilitas Awal Karier

Gambar 1. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Internal Mobility

Penelitian ini menunjukkan bahwa mobilitas internal merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor individu, organisasi, sosial, psikologis, budaya, hingga eksternal. Meskipun sejumlah besar studi telah mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai dimensi ini, sebagian besar masih bersifat deskriptif, terbatas pada pendekatan individu, dan berfokus pada organisasi di negara maju. Oleh karena itu, kajian yang lebih menyeluruh dan kontekstual masih sangat dibutuhkan untuk memperdalam pemahaman tentang mekanisme dan implikasi mobilitas internal.

Studi mendatang diharapkan dapat mengadopsi pendekatan multilevel dan longitudinal untuk mengeksplorasi dinamika internal mobility dari waktu ke waktu, serta memperluas cakupan penelitian pada organisasi sektor publik dan negara berkembang. Selain itu, pengaruh teknologi digital, seperti sistem internal job posting dan penggunaan algoritma penilaian kinerja, merupakan area yang belum banyak dieksplorasi namun memiliki potensi besar dalam membentuk pola mobilitas karyawan.

Penelitian lanjutan juga perlu mengangkat isu-isu struktural seperti bias gender, ketimpangan akses terhadap sumber daya pengembangan, dan peran jaringan informal. Dengan mengintegrasikan perspektif psikologis dan sosiologis dalam pengembangan model teoretis, serta merancang intervensi praktis berbasis bukti, studi masa depan diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih inklusif, adaptif, dan strategis.

REFERENSI

AbouAssi, K., Johnson, J. M., & Holt, S. (2019). Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go? *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 219. <https://doi.org/10.1177/0734371x19874396>

Alshaikhmubarak, A., Camara, N. D., & Baruch, Y. (2020). The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia. *Career Development International*, 25(6), 671. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2019-0209>

Arnold, J. D., Iddekinge, C. H. V., Campion, M. C., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2020). Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198. <https://doi.org/10.1177/0149206320936335>

Avram, S., Harkness, S., & Popova, D. (2024). Gender and Parenthood Differences in Job Mobility and Pay Progression in the UK. *Social Forces*, 103(2), 429. <https://doi.org/10.1093/sf/soae068>

Bauwens, R., Denissen, M., Beurden, J. V., & Coun, M. J. H. (2021). Can Leaders Prevent Technology From Backfiring? Empowering Leadership as a Double-Edged Sword for Technostress in Care. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702648>

Benson, A., & Rissing, B. A. (2020). Strength from Within: Internal Mobility and the Retention of High Performers. *Organization Science*, 31(6), 1475. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1362>

- Black, D. E., & Vance, M. D. (2020). Do First Impressions Last? The Impact of Initial Assessments and Subsequent Performance on Promotion Decisions. *Management Science*, 67(7), 4556. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3703>
- Bode, C., Rogan, M., & Singh, J. (2021). Up to No Good? Gender, Social Impact Work, and Employee Promotions. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 82. <https://doi.org/10.1177/00018392211020660>
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2020). Gender differences in speed of advancement: An empirical examination of top executives in the Fortune 100 firms. *Strategic Management Journal*, 41(4), 708. <https://doi.org/10.1002/smj.3125>
- Bossi, F., Gruttola, F. D., Mastrogiorgio, A., D'Arcangelo, S., Lattanzi, N., Malizia, A. P., & Ricciardi, E. (2022). Estimating Successful Internal Mobility: A Comparison Between Structural Equation Models and Machine Learning Algorithms. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5. <https://doi.org/10.3389/frai.2022.848015>
- Bourmault, N., & Anteby, M. (2020). Unpacking the Managerial Blues: How Expectations Formed in the Past Carry into New Jobs. *Organization Science*, 31(6), 1452. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1361>
- Cornelius, P. B., Gokpinar, B., & Sting, F. J. (2020). Sparking Manufacturing Innovation: How Temporary Interplant Assignments Increase Employee Idea Values. *Management Science*, 67(4), 2231. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3673>
- Dlugos, K., & Keller, J. (2020). Turned Down and Taking Off? Rejection and Turnover in Internal Talent Markets. *Academy of Management Journal*, 64(1), 63. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1015>
- Keller, J., Kehoe, R. R., Bidwell, M., Collings, D. G., & Myer, A. T. (2020). In With the Old? Examining When Boomerang Employees Outperform New Hires. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1654. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1340>
- Liu, J., Mao, Y., & Zhu, B. (2021). How does job mobility relate to work commitment among rural healthcare workers? a cross-sectional study in western China. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07166-w>
- Mishra, R. (2022). A Study on the Relationship between Technostress and Employee Creativity with Perceived Organizational Support. *Information Management and Business Review*, 14(2), 9. [https://doi.org/10.22610/imbr.v14i2\(i\).3314](https://doi.org/10.22610/imbr.v14i2(i).3314)
- Ray, C. (2023). Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research [Review of Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research]. *Journal of Management*, 50(1), 264. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.1177/01492063231180826>
- Siedlok, F., Hibbert, P., & Whitehurst, F. (2020). Social network influences on employee responses to organizational withdrawals. *Organization Management Journal*, 17(1), 15. <https://doi.org/10.1108/omj-01-2018-0498>
- Signoretta, A., Pederiva, L., & Zaninotto, E. (2021). Trading-off flexibility: Contingent workers or human resource practices? A configurational approach. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 58. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12394>
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2021). TRANSFERRING KNOWLEDGE BY TRANSFERRING INDIVIDUALS: INNOVATIVE TECHNOLOGY USAGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN MULTI-UNIT FIRMS.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- Westerman, J. (2021). Should I Learn or Should I Turn? Implications of Job Mobility for Subsequent Learning at Work. *European Sociological Review*, 37(6), 935. <https://doi.org/10.1093/esr/jcab018>

- Wilcox, A., McDonald, S., Benton, R. A., & Tomaskovic-Devey, D. (2021). Gender inequality in relational position-taking: An analysis of intra-organizational job mobility networks. *Social Science Research*, 101, 102622. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102622>
- Yang, H., & Hu, P. (2023). Role of job mobility frequency in job satisfaction changes: the mediation mechanism of job-related social capital and person–job match. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01657-3>
- Yankow, J. J. (2022). The effect of cumulative job mobility on early-career wage development: Does job mobility actually pay? *Social Science Quarterly*, 103(3), 709. <https://doi.org/10.1111/ssqu.13161>