

# IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI TALENT MOBILITY DI DINAS SOSIAL PROVINSI DKI JAKARTA

Resti Sandya Dhita

NPP. 30.0508

*Asdaf Kota Administrasi Jakarta Utara, Provinsi DKI Jakarta*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: sandya.dhita@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Dr. Rizki Amalia, S.STP., M.AP

## ABSTRACT

**Problem Statement/ Background (GAP):** Career pattern is a basic pattern regarding the order of placement and movement of civil servants within or between positions in each position on an ongoing basis. A civil servant has a level of saturation that will result in a decrease in work performance and performance. However, in its implementation, there are still many employees who stay in a position for a period of time that exceeds the maximum limit for occupying a position. **Purpose:** This study aims to find out and provide an overview of the implementation of career development for civil servants through Talent Mobility at the DKI Jakarta Provincial Social Service and what are the obstacles and efforts made to overcome these obstacles. **Methods:** This research was conducted with the aim of knowing how the implementation of civil servant career development through Talent Mobility at the DKI Jakarta Provincial Social Service. Implementation theory by Van Horn and Meter which consists of 5 dimensions, namely standards and objectives, resources, inter-organizational communication, characteristics of implementing agents and economic, social and political conditions. This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach. The data collection techniques used were observation, interviews and documentation. Data analysis techniques are data reduction, data presentation and conclusion drawing. **Results/Findings:** There are many problems related to the implementation of Talent Mobility, including position transfers that are not yet objective, inadequate human resources, lack of information about Talent Mobility, low employee motivation and differences in employee background (economical side, social and political). Efforts made to overcome these obstacles are by grouping employees according to qualifications, proposing Human Resource procurement, conducting socialization, applying rewards and punishments and observing employees. **Conclusion:** Based on the research conducted, it is known that the implementation of civil servant career development through talent mobility at the DKI Jakarta Provincial Social Service has not gone well through the 5 dimensions of the implementation theory by Van Horn and Meter, those are standards and objectives, resources, inter-organizational communication, characteristics of implementing agents and economic, social and political conditions.

**Keywords:** Implementation, Career Development, Talent Mobility

## ABSTRAK

**Permasalahan/ Latar Belakang (GAP):** Pola karier merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan perpindahan PNS dalam dan/atau antar posisi di setiap jabatan secara berkesinambungan. Seorang PNS memiliki tingkat kejenuhan yang akan mengakibatkan

turunnya prestasi kerja dan performa. Namun dalam pelaksanaannya, masih banyak pegawai yang menetap pada suatu jabatan dalam kurun waktu yang melebihi batas maksimal untuk menduduki suatu jabatan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta memberikan gambaran tentang implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta serta apa saja hambatan dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah itu, informasi dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Terdapat banyak permasalahan terkait dengan implementasi *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta, diantaranya perpindahan jabatan yang belum objektif, sumber daya manusia kurang memadai, minimnya informasi mengenai *Talent Mobility*, rendahnya motivasi pegawai serta perbedaan latar belakang pegawai baik dari segi ekonomi, sosial dan politik. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yakni dengan mengelompokkan pegawai sesuai kualifikasi, mengajukan pengadaan SDM, mengadakan sosialisasi, penerapan *reward* dan *punishment* serta melakukan observasi terhadap pegawai. **Kesimpulan:** Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa implementasi pengembangan karier pegawai negeri sipil melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta belum berjalan dengan baik dan sesuai dengan teori implementasi yang dikemukakan oleh Van Horn dan Meter, yakni standar dan sasaran, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana serta kondisi ekonomi, sosial dan politik.

**Kata Kunci:** Implementasi, Pengembangan Karier, *Talent Mobility*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pemerintah memiliki peran untuk mengelola talenta seorang ASN salah satunya dilakukan dengan mengembangkan pemetaan talenta yang hasilnya digunakan sebagai pertimbangan dalam memobilisasi talenta (*Talent Mobility*) ASN. Salah satu mekanisme pemetaan talenta yang menimbulkan rasa ingin tahu penulis sekaligus menjadi fokus bahasan adalah pola karier seorang ASN. Pola karier merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan perpindahan PNS dalam dan/atau antar posisi di setiap jabatan secara berkesinambungan. Seorang pegawai terutama PNS tentunya memiliki tingkat kejenuhan yang akan mengakibatkan turunnya prestasi kerja dan performa. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang melihat permasalahan ini kemudian menerbitkan Keputusan Gubernur Nomor 826 Tahun 2022 tentang Pola Karier PNS.

### 1.2 Kesenjangan Masalah Yang Diambil (GAP Penelitian)

Terdapat total 200 pegawai di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta dan sebanyak 47 pegawai atau sekitar 18,5 persen pegawai belum melaksanakan rotasi selama 5 tahun atau lebih. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi pegawai sesuai dengan amanat Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 826 Tahun 2022 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil dimana PNS diwajibkan melaksanakan rotasi jabatan paling lama 5 (lima) tahun setelah menduduki suatu jabatan.

### 1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) referensi penelitian terdahulu dengan memperhatikan keserasian dan kesamaan dengan tujuan dan permasalahan penelitian. Hasil penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Hartono, Lelo Yosep dan Situmorang dengan judul penelitian "*Talent Mobility Program: Diagnostic Process and Facilitating Systemic Change at The Telkom Group*" pada tahun 2020. Penelitian ini menghasilkan data bahwa stabilitas lingkungan kerja sangat dibutuhkan karena kinerja seorang pegawai juga dipengaruhi lingkungan

sehingga diperlukan komposisi yang tepat melalui rotasi. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rotasi jabatan dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Hartono, Lelo Yosep dan Situmorang, 2020). Penelitian kedua yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Rumawas Wehemia dengan judul penelitian “*Talent Management Practices On Employee Turnover Intention*” pada tahun 2021. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Keterlibatan karyawan generasi dalam penentuan *talent* apa yang akan dikembangkan berakibat negatif sehingga perlu adanya *Leader* yang menentukan arah berdasarkan hasil observasi singkat dengan pegawai (Rumawas Wehemia, 2021). Penelitian ketiga yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh M Shortell dengan judul penelitian “*The performance of intensive care units: does good management make a difference?*” pada Tahun 2021. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa performa seorang pegawai juga dipengaruhi oleh tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi mereka bekerja (M Shortell, 2021).

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni implementasi pengembangan karier pegawai negeri sipil melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif yang berbeda dengan penelitian Rumawas Wehemia (2021). Teori yang digunakan peneliti juga berbeda dengan penelitian oleh Hartono, Lelo Yosep dan Situmorang (2020) yaitu teori Implementasi oleh Van Horn dan Meter dengan indikator: 1) Standar dan Sasaran; 2) Sumber Daya; 3) Komunikasi antar Organisasi; 4) Karakteristik Agen Pelaksana dan ; 5) Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik.

#### **1.5 Tujuan**

Mengetahui dan menganalisis implementasi pengembangan karier pegawai negeri sipil melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta, hambatan dalam pelaksanaannya serta upaya mengatasi hambatan tersebut.

### **II. METODE**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Didalam penelitian ini peneliti menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2008) yang terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu produktifitas, kepuasan masyarakat, responsibilitas, responsivitas, dan akuntabilitas. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi dan wawancara. Pengambilan sampel terhadap para penanggung jawab berjalannya program ini dipilih melalui *purposive sampling* sedangkan pemilihan informan terhadap para pegawai yang rutin berotasi dan pegawai yang belum melaksanakan rotasi selama 5 (lima) tahun atau lebih menjadi sampel yang dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel *snowball sampling*.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Implementasi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil melalui Talent Mobility di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta**

Sebagaimana diatur dalam Keputusan Gubernur Nomor 826 Tahun 2022 tentang Pola Karier PNS, implementasi *Talent Management* merupakan salah satu kunci utama keberhasilan Sunrenbangrir itu sendiri. Dilansir dari laman resmi [menpan.go.id](http://menpan.go.id) (diakses 6 Februari 2023, pukul 23.30), Sekretaris Kementerian PANRB Bapak Dwi Wahyu Atmaji pada Rapat Koordinasi dan Sosialisasi PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN yang menyatakan, “Jadi keberadaan manajemen talenta itu, baik di tingkat instansi dan nasional, memang penting sekali dan ini diharapkan menjadi pilar sistem merit.”

Senada dengan hal tersebut, Plt. Deputi bidang SDM Aparatur Kementerian PANRB Teguh Widjinarko menyampaikan ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka percepatan pembangunan manajemen talenta. Langkah pertama adalah melaksanakan *Talent Mobility* melalui pemetaan yang didasarkan kepada kompetensi dan kinerja di lingkungan instansi masing-masing. Langkah ini penting karena dengan adanya *Talent Mobility* ini maka pegawai-pegawai yang memiliki potensi bisa ditempatkan ke dalam *Talent Management*. Selain itu, instansi pemerintah juga diminta untuk mengawasi implementasi *Talent Mobility* pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dalam hal ini, *Talent Mobility* harus disertai dengan komitmen dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, dan pembinaan Manajemen PNS di instansi pemerintah. Selanjutnya, penyelenggaraan *Talent Mobility* baik di tingkat instansi dan nasional, Instansi pemerintah harus mempersiapkan pelaksanaan *Talent Mobility* mulai dari akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta pemantauan dan evaluasi. Selain itu, perlu juga dipersiapkan aspek Sistem Informasi Manajemen Talenta.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Premi Lasari selaku Kepala Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta pada Kamis, 3 Februari 2023, beliau juga mengakui bahwa *Talent Mobility* bisa menjadi salah satu perubahan besar dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi sesuai dengan program *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang digadangkan oleh MenPANRB. Beliau menyatakan bahwa, "*Talent Mobility* sendiri sebenarnya suatu program yang bagus untuk *manage* ASN yang bertalenta, terutama dalam proses pengembangan kariernya. Apalagi didukung dengan adanya pemetaan jabatan dalam pola karier PNS saat ini."

### **3.1.1 Standar dan Sasaran**

#### **3.1.1.1 Terlaksananya *Talent Mobility* sesuai dengan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 826 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta**

Berdasarkan keterangan yang didapat dari hasil wawancara dengan beberapa informan tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa implementasi *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan Keputusan Gubernur Nomor 826 tentang Pola Karier ASN yang telah ditentukan. Diindikasikan masih terdapat unsur penilaian dari pimpinan dalam proses pemindahan pegawai (rotasi jabatan).

#### **3.1.1.2 Seluruh Pegawai Melaksanakan Rotasi secara Berkala**

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa pegawai, baik yang baru saja dirotasi maupun yang telah lama belum dirotasi, penulis menemukan bahwa *Talent Mobility* ini memang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang rutin dirotasi, merasa tertantang dan terus mengasah kemampuannya di bidang yang baru saja diembannya. Sedangkan pegawai yang belum dirotasi dan telah berada pada jabatan tersebut dalam waktu yang cukup lama, pegawai tersebut cenderung mengalami kejenuhan (*stress*). Hal ini penulis simpulkan dari hasil observasi melalui pengamatan secara langsung dengan membandingkan kinerja kedua nya di lapangan. Pegawai yang telah lama belum dirotasi justru terkesan menganggap sepele pekerjaannya dan banyak menghabiskan waktu bercengkrama dengan rekan kerja yang juga sudah lama belum dirotasi. Hubungan emosional ini yang kemudian juga penulis amati menjadi salah satu alasan mereka enggan untuk berotasi. Hal lain yang penulis temukan ketika melakukan observasi adalah bahwa sebagian besar pegawai yang tidak berotasi merupakan pegawai yang sudah berusia lebih dari 50 tahun. Sedangkan untuk pegawai yang rutin berotasi sebagian besar masih berada di usia muda yakni antara usia 20 tahun sampai 40 tahun. Bagi pegawai di usia tersebut, *Talent Mobility* dapat meningkatkan kompetensi dan semangat mereka dalam bekerja dengan suasana baru. Selain itu, dari hasil observasi yang dilakukan di lapangan, penulis juga menilai bahwa pegawai di antara usia 20 tahun hingga 40 tahun masih memiliki jiwa kompetisi yang tinggi dan bersemangat untuk mengembangkan kariernya.

### 3.1.2 Sumber Daya

#### 3.1.2.1 Sumber Daya Manusia

Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta memiliki kendala terkait ketersediaan jumlah dan dari segi keahlian yang dibutuhkan. Hal ini didukung dengan tabel daftar jabatan kosong dan tenaga yang diperlukan oleh Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta yang tercantum dalam di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Daftar Rencana Kebutuhan Pegawai Dinas Sosial Tahun 2021**

No.	Unit Kerja	Rencana Kebutuhan (orang)
1	Dinas Sosial	7
2	Panti Sosial Asuhan Anak Balita Tunas Bangsa	3
3	Panti Sosial Asuhan Anak Putra Utama	-
4	Panti Sosial Bina Daksa Budi Bhakti	5
5	Panti Sosial Bina Karya Wanita Harapan Mulia	4
6	Panti Sosial Perlindungan Bhakti Kasih	4
7	Panti Sosial Bina Karya Harapan Jaya	4
8	Panti Sosial Tresna Werdha Budi Mulia	4
9	Panti Sosial Bina Remaja Taruna Jaya	2
10	Panti Sosial Bina Netra dan Rungu Wicara Cahaya Batin	1
11	Panti Sosial Bina Grahita Belaian Kasih	5
12	Panti Sosial Bina Laras Harapan Sentosa	1
13	Panti Sosial Bina Insan Bangun Daya	1

Sumber: LKIP Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta Tahun 2021

Melihat **Tabel 1**, berdasarkan data rencana kebutuhan pegawai dapat disimpulkan bahwa masih terdapat beberapa jabatan kosong di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. Hal ini mengindikasikan bahwa *Talent Mobility* di Dinas Sosial belum dilaksanakan secara optimal. Dimana yang seharusnya terjadi adalah nama-nama para pegawai yang telah memenuhi kualifikasi untuk melaksanakan rotasi sudah dikelompokkan sehingga apabila terjadi kekosongan jabatan akan segera diisi berdasarkan pengelompokkan nama-nama tersebut.

#### 3.1.2.2 Sumber Daya Finansial

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rediska Paramitha selaku Kasubbag Anggaran pada Kamis, 19 Januari 2023 yang mengatakan:

Untuk pelaksanaan *Talent Mobility* sendiri Kami tidak memiliki anggaran yang spesifik terkait pelaksanaannya. Paling kalau pun ada, hanya berupa anggaran untuk kertas dan tinta saja, itupun sudah masuk ke anggaran ATK. Kalau untuk pelatihan dan sejenisnya, terkait pegawai yang menempati jabatan baru sejauh ini belum ada. Berdasarkan pernyataan tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa dalam mengimplementasikan program ini, dana yang dibutuhkan tidak terdapat spesifikasi khusus yang tertera dalam pelaporan keuangan. Akan tetapi, ketika penulis menanyakan terkait pelatihan pasca *Talent Mobility* tersebut dilaksanakan, penulis justru menemukan fakta menarik bahwa tidak adanya pelatihan dalam bentuk apapun bagi pegawai yang baru saja dirotasi. Padahal, hal tersebut perlu dilakukan untuk memastikan kinerja pegawai tersebut tetap stabil walaupun harus beradaptasi dengan

beban kerja yang baru.

### **3.1.3 Komunikasi antar Organisasi**

#### **3.1.3.1 Sosialisasi *Talent Mobility* kepada Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Hartono selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian pada Kamis, 19 Januari 2023 penulis menyimpulkan bahwa beliau secara gamblang menyatakan bahwa memang belum ada sosialisasi yang dilaksanakan khusus untuk mengedukasi pegawai terkait *Talent Mobility*. Upaya sosialisasi yang telah dilakukan hanya penyampaian melalui grup pada aplikasi *whatsapp* yang mana dinilai kurang efektif untuk memenuhi tujuan dari sosialisasi itu sendiri.

#### **3.1.3.2 Koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah**

Dinas Sosial selaku Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tentu saja tidak dapat bekerja sendiri. Sebagaimana sistem pemerintahan yang baik, koordinasi dengan OPD terkait juga diperlukan agar *Talent Mobility* ini dapat berjalan dengan optimal. OPD yang dikaitkan dengan implementasi *Talent Mobility* ini merupakan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta. Berdasarkan penjelasan dari Kepala Subbag Umum dan Kepegawaian serta staff analis kepegawaian Dinas Sosial Profinsi DKI Jakarta, didapatkan hasil bahwa Dinas Sosial secara berkala telah melakukan koordinasi dengan BKD terkait segala hal yang berkaitan dengan kepegawaian yang dimana termasuk di dalamnya *Talent Mobility* ini. Maka dengan ini dapat disimpulkan bahwa Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta telah melaksanakan indikator ini dengan cukup baik.

### **3.1.4 Karakteristik Agen Pelaksana**

#### **3.1.4.1 Adanya motivasi pegawai untuk mengembangkan diri**

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai tersebut maka dapat ditemukan bahwa sebenarnya, dengan rutin berotasi dapat menumbuhkan motivasi pegawai untuk mengembangkan potensi yang ia miliki. Sebab, dengan berpindah ke jabatan yang baru, pegawai dituntut untuk mempelajari hal-hal baru dan beradaptasi untuk menunjang kinerjanya. Hal ini akan menjadikan pegawai tersebut memiliki kompetensi yang beragam, tidak hanya menguasai satu bidang pekerjaan. Pegawai yang belum dirotasi pun bukan berarti tidak memiliki motivasi untuk mengembangkan potensinya, akan tetapi terdapat faktor lain yang menjadi pertimbangan dalam melakukan rotasi.

#### **3.1.4.2 Kesadaran mengisi Nilai SKP**

Salah satu faktor penentu pelaksanaan *Talent Mobility* merupakan nilai SKP pegawai. Sesuai dengan hasil wawancara awal penulis yang telah dijelaskan di latar belakang bahwa terdapat indikasi adanya kesengajaan pengisian Nilai SKP secara tidak subjektif maka penulis melakukan wawancara lanjutan beberapa pegawai yang telah dipilih sebagai informan. penulis kemudian melakukan wawancara dengan pegawai yang rutin berotasi dan selanjutnya membandingkan dengan hasil wawancara dengan pegawai yang sudah lama belum dirotasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa dalam pengisian nilai SKP hampir semua pegawai mengisi tepat pada waktunya dan sesuai dengan beban kerja yang telah ia selesaikan, terkecuali Informan 13, walaupun beliau mengisi SKP selama ini secara objektif, akan tetapi karena keinginan beliau untuk berotasi maka ia berencana untuk dengan sengaja menurunkan nilai SKP miliknya. Hal ini tentu bukanlah hal yang baik bagi kinerja PNS yang finalnya akan berimbas pada penurunan kinerja OPD.

### **3.1.5 Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik**

#### **3.1.5.1 Faktor Ekonomi**

Kondisi ekonomi seseorang tentu saja akan sangat berpengaruh pada kehidupan pekerjaannya. Pilihan yang diambil tentu akan sangat mempertimbangkan kondisi ekonomi. Penulis menemukan bahwa faktor ekonomi memiliki peran yang cukup besar dalam implementasi *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. Observasi yang dilakukan terhadap para pegawai kemudian menguatkan hasil dari wawancara. Selain itu, lokasi Kantor Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta yang berada di Jakarta Pusat dinilai strategis dengan akses kendaraan umum yang mudah sehingga memudahkan mobilitas para pegawai dari tempat tinggalnya ke tempat kerjanya.

#### **3.1.5.2 Faktor Sosial**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa informan, maka ditemukan bahwa lingkungan sosial yang dimana terkhusus dalam kasus ini adalah lingkungan kerja para pegawai menjadi salah satu faktor yang menyebabkan pegawai enggan dirotasi. Manusia sebagai makhluk sosial tentu saja dapat dengan mudah membangun emosi dengan lingkungan sekitarnya. Hal ini yang kemudian membuat pegawai sulit untuk berpindah jabatan dimana ia harus beradaptasi lagi dengan kondisi sosial yang baru.

#### **3.1.5.3 Faktor Politik**

Salah satu yang termasuk lingkungan politik adalah penilaian tersendiri dari pimpinan. Implementasi talent mobility sendiri sebenarnya sudah diatur berdasarkan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 826 Tahun 2022 tentang Pola Karier ASN yang bertujuan agar penilaian kinerja pegawai dapat dilaksanakan secara objektif. Akan tetapi, setelah melaksanakan serangkaian wawancara dan observasi dengan para informan, penulis menemukan bahwa lingkungan politik memang menjadi salah satu faktor penentu dalam keberhasilan implementasi *Talent Mobility* di Dinas Sosial ini. Karena seperti yang sudah disampaikan oleh para informan bahwasanya tokoh utama yang menjadi penentu dari terlaksananya suatu kebijakan adalah pimpinan di organisasi pemerintahan itu sendiri, karena beliau lah yang menentukan bagaimana jalannya pemerintahan di suatu OPD.

### **3.2 Hambatan dalam Implementasi Pengembangan Karier PNS melalui Talent Mobility di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta**

Hambatan merupakan segala sesuatu yang dapat membuat implementasi suatu kebijakan itu tidak optimal. Setelah melakukan serangkaian proses wawancara dan observasi, mengutip dari pernyataan informan di atas maka penulis menarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa faktor yang menghambat implementasi *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta, yakni :

#### **3.2.1 Perpindahan Jabatan Belum Objektif**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nur Rokmah Fitriani selaku Staff Pengelola Kepegawaian yang menyatakan bahwa:

Saya pun selaku pengelola kepegawaian di dinas ini berupaya untuk menghindari subjektifitas dan mengacu pada KepGub yang berlaku, akan tetapi kembali lagi pada kenyataan bahwa pimpinan lah yang menyetujui dan menandatangani surat keputusan tersebut, terlepas apakah itu berdasarkan subjektifitas dari pimpinan tersebut atau tidak. Karena terkadang memang ada kompetensi-kompetensi ‘tak kasat mata’ yang hanya bisa dinilai oleh pimpinan itu sendiri dan tidak tercantum dalam kualifikasi yang ada di peraturan yang berlaku.

Hal ini sebenarnya tidak sepenuhnya negatif, karena memang terkadang pimpinan lah yang lebih tahu kinerja dari masing-masing bawahannya. Akan tetapi, hal-hal seperti ini jika terus dipertahankan maka akan menutup pengembangan karier pegawai, baik bagi pegawai tersebut maupun pegawai lain yang hendak menggantikannya.

### **3.2.2 Sumber Daya Manusia Kurang Memadai**

Terbatasnya jumlah SDM yang dimiliki oleh Dinas Sosial juga yang kemudian menjadikan *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta belum dapat berjalan dengan optimal. Meskipun Dinas Sosial sudah mendapatkan bantuan tenaga ahli dari kerjasamanya dengan Dinas Kesehatan dan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi serta bantuan relawan dari beberapa organisasi sosial akan tetapi jumlah tenaga yang dimiliki Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta tidak sebanding dengan jumlah kebutuhan jabatan. Seperti yang dapat diamati pada **Tabel 1** yang memuat Daftar Rencana Kebutuhan Pegawai Dinas Sosial. Hambatan ini kemudian diperparah dengan tingginya angka pegawai yang sudah berusia lebih dari 50 tahun, yang berarti tidak sampai 10 tahun ke depan akan menjadi sumber masalah baru bagi Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta.

### **3.2.3 Minimnya Informasi tentang *Talent Mobility***

Selama penulis melaksanakan magang penelitian di dinas tersebut dan mencari informasi mengenai *Talent Mobility*, masih sangat sedikit pegawai yang mengetahui dengan cermat tentang *Talent Mobility*. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan hasil yang valid bahwa di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta belum pernah diadakan sosialisasi secara formal kepada seluruh pegawai tentang *Talent Mobility*. Sebagian besar yang mengetahui tentang *Talent Mobility* hanya pegawai yang bekerja di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, sementara yang lain hanya mengetahui secara umum saja. Padahal, jika disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai, implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta bisa saja menjadi lebih optimal.

### **3.2.4 Rendahnya Motivasi Pegawai**

Rendahnya motivasi pegawai dan kesadaran atas pentingnya *Talent Mobility* merupakan hal yang paling disorot oleh penulis saat melakukan penelitian di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. Para pegawai yang enggan berotasi di Dinas Sosial, mayoritas masih bertahan pada paradigma lama dimana ‘Saya dipindahkan apabila kinerja Saya buruk’. Stigma negatif terhadap rotasi pegawai ini yang membuat pegawai kemudian enggan untuk berotasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Yaya selaku pegawai yang sudah 5 tahun belum dirotasi pada Kamis, 19 Januari 2023 mengatakan bahwa:

Selama ini Saya merasa melaksanakan tugas Saya dengan baik dan penuh tanggung jawab sehingga pimpinan juga menilai bahwa Saya mampu menguasai bidang pekerjaan Saya dengan sangat baik. Jadi untuk apa Saya diganti bila kinerja Saya memuaskan.

Dari pernyataan informan tersebut dapat disimpulkan bahwa paradigma lama yang memandang bahwa seseorang dipindahkan dari jabatannya disebabkan oleh kinerjanya yang dinilai buruk oleh pimpinan itu masih berlaku hingga saat ini untuk beberapa orang. Hal ini yang kemudian berimbas pada implementasi *Talent Mobility*.

### **3.2.5 Perbedaan Latar Belakang Pegawai.**

Latar belakang seseorang dapat mempengaruhi keinginan untuk mengembangkan kariernya, baik itu perbedaan dari kondisi ekonomi, sosial dan politik. Tidak dapat dipungkiri, seseorang tentu saja bekerja untuk mendapatkan imbalan dari apa yang ia kerjakan. Kendala dalam hal ekonomi sangat dirasakan oleh para pegawai terutama dari segi akomodasi ke tempat kerja. Lain halnya dengan kondisi sosial yang juga mempengaruhi keinginan seseorang untuk berotasi. Ketakutan seseorang akan hal dan suasana baru menjadi tantangan yang tidak semua orang mau mencobanya. Seperti pernyataan dari Bapak Edi Muhamad Diah selaku pegawai yang sudah 6 tahun belum berotasi:

Saya merasa sudah sangat menguasai bidang Saya saat ini. Jika kemudian Saya dipindahkan, belum tentu Saya dengan cepat dapat beradaptasi dengan beban kerja yang baru. Jadi sepertinya lebih baik Saya mengerjakan hal yang memang sudah Saya kuasai saja.

Berikutnya yang juga mempengaruhi *Talent Mobility* adalah kondisi politik di lingkungan pegawai. Pegawai yang berasal dari latar belakang politik yang kuat, seringkali memiliki akses yang lebih baik ke pekerjaan di sektor publik atau kebijakan publik. Sedangkan pegawai yang berasal dari latar belakang politik yang lemah, biasanya memiliki kesulitan dalam memperoleh pekerjaan di sektor publik atau mempengaruhi kebijakan publik. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Hartono selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian, beliau menyatakan:

Intinya, walaupun Kami sudah mengajukan rekomendasi yang sesuai dengan kualifikasi, akan tetapi tetap Kami kembalikan lagi kepada pimpinan untuk persetujuan akhir.

Dalam keseluruhan, latar belakang seorang pegawai pada dasarnya memang dapat mempengaruhi kesempatan mereka untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dan sukses di tempat kerja. Namun, setiap individu memiliki potensi untuk berkembang dan maju, terlepas dari latar belakang ekonomi, sosial, atau politik mereka asalkan mereka dapat memanfaatkan setiap kesempatan yang ada untuk mengembangkan potensi dalam diri mereka yang kemudian akan berdampak baik terhadap perkembangan kariernya.

### **3.3 Upaya Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Pengembangan Karier PNS melalui Talent Mobility di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta**

Guna memaksimalkan implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta diperlukan upaya-upaya guna mengatasi setiap hambatan yang ada sehingga implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* dapat berjalan secara optimal sesuai dengan yang diharapkan. Upaya-upaya tersebut merupakan :

#### **3.3.1 Mengelompokkan Pegawai sesuai Kualifikasi**

Sebagai upaya untuk mengatasi hambatan dimana perpindahan jabatan belum objektif, Bagian Kepegawaian Dinas Sosial mengantisipasi dengan mendata kompetensi-kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dan mengelompokkan pegawai yang telah memenuhi kualifikasi ke dalam kotak manajemen talenta (*talent pool*). *Talent Pool* merupakan instrumen dalam memetakan seseorang bagaimana yang bersangkutan dapat dikembangkan potensinya. Pada Kotak *Talent Pool* tersebut, dapat dilihat bahwa perbedaan kinerja seorang pegawai akan menentukan di kotak mana ia akan ditempatkan dan *treatment* yang diberikan dari kategori tersebut akan berbeda-beda menyesuaikan dengan kondisi yang dibutuhkan oleh pegawai tersebut. Hal ini dilakukan sebagai upaya pemerintah DKI Jakarta untuk memperbaiki manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah dan mengembangkan karier pegawainya agar implementasi *Talent Mobility* dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

#### **3.3.2 Mengajukan Pengadaan SDM**

Sumber Daya Manusia merupakan elemen utama dalam pelaksanaan pemerintahan. Dapat dilihat pada Tabel 4.6 terkait daftar rencana kebutuhan pegawai Dinas Sosial. Jika sumber daya manusia tidak terpenuhi, pasti akan menjadi hambatan bagi suatu Organisasi Perangkat Daerah untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang telah dilakukan Dinas Sosial untuk menyikapi hal ini yakni berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah untuk mengajukan dan memberikan rekomendasi terkait jumlah kebutuhan sumber daya manusia yang juga disesuaikan dengan keahliannya. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Ari Sonjaya selaku Sekretaris Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta menyatakan:

Kami sudah mengarahkan kepada Bagian Kepegawaian untuk bersikap proaktif terkait permasalahan kurang SDM di Dinas Sosial ini. Karena memang salah satu kendala yang Kami

hadapi bertahun-tahun ini ya salah satunya adalah kekurangan SDM, terutama untuk yang jaga di panti-panti, yang bertugas mengasuh anak-anak di panti.

### **3.3.3 Mengadakan Sosialisasi**

Dinas Sosial sudah melakukan sosialisasi terkait pengembangan karier melalui *Talent Mobility* namun belum efektif dikarenakan sosialisasi yang dilakukan hanya melalui grup *whatsapp* sehingga tidak seluruh pegawai memahami dengan baik tentang *Talent Mobility*, sedangkan sosialisasi secara langsung hanya disampaikan pada saat rapat koordinasi antara Kepala Dinas dengan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, seperti yang disampaikan oleh Pak Hartono selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada Kamis, 19 Januari 2023 :

Sebenarnya sudah pernah disampaikan oleh Ibu Kadis kepada Kami pada saat rakor, akan tetapi kalau untuk penyampaian secara langsung kepada seluruh pegawai belum ada. Paling hanya melalui pesan diteruskan di aplikasi *whatsapp* yang menurut Saya itu pun belum tentu dibaca oleh para pegawai.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dimaknai bahwa Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta telah berupaya untuk mensosialisasikan *Talent Mobility* ini kepada para pegawai yakni melalui aplikasi *whatsapp*. Akan tetapi seperti yang dikemukakan Bapak Hartono di atas bahwasanya sosialisasi yang hanya melalui *whatsapp* tersebut dinilai kurang efektif dikarenakan banyak pegawai yang tidak menghiraukan atensi tersebut. Sehingga dalam hal ini memang diperlukan adanya sosialisasi formal terkait *Talent Mobility* itu sendiri.

### **3.3.4 Penerapan Reward dan Punishment**

Ketidaktahuan pegawai mengenai pentingnya *Talent Mobility* bagi perkembangan kariernya menjadi pemicu para pegawai kurang termotivasi untuk melakukan rotasi. Dinas Sosial kemudian menyiasati hal tersebut dengan berupaya untuk merekap hasil kerja pegawai dan mengklasifikasikan hasil kinerja pegawai tersebut, apakah telah memenuhi kualifikasi tertentu untuk diberikan *reward* dan dapat direkomendasikan untuk dirotasi ke jabatan yang lebih tinggi atau malah pegawai yang kinerjanya tidak mengalami kenaikan sehingga perlu diberikan teguran (*punishment*) serta perlu dipindahkan ke jabatan yang lain yang dianggap lebih mampu untuk diampunya yang juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas kinerjanya di jabatan sebelumnya. Perpindahan jabatan sebagai *punishment* juga akan disertai dengan pelaksanaan konseling antara pegawai yang bersangkutan dengan Badan Kepegawaian Daerah. Dengan begitu, diharapkan para pegawai akan terbuka pola pikirnya dan mulai terbiasa untuk mengembangkan kariernya melalui *Talent Mobility* dan tidak stagnan pada satu jabatan (keahlian) saja akan tetapi dapat mengembangkan kompetensi dirinya dengan keahlian-keahlian yang akan ia dapatkan di posisi yang baru.

### **3.3.5 Melakukan Observasi terhadap Pegawai**

Melakukan observasi terhadap kondisi ekonomi, sosial, dan politik dapat membantu memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku dan pandangan pegawai terkait dengan tugas dan tanggung jawab baru yang akan diemban. Observasi ini dapat membantu dalam menentukan apakah pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang mungkin terjadi di jabatan baru tersebut. Selain itu, observasi ini dapat membantu dalam menilai kemungkinan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang berbeda atau lingkungan kerja yang berbeda dari tempat kerja sebelumnya. Hal ini dapat membantu dalam menentukan apakah pegawai akan dapat berkontribusi secara efektif dan berhasil di jabatan baru tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nur Rokhmah Fitriani selaku Staff Analis Kepegawaian Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta pada Kamis, 19 Januari 2023 yang menyatakan:

Upaya yang Kami lakukan yakni dengan memperhatikan latar belakang pegawai. Misalnya ada yang suami atau istrinya PNS juga, ketika memang pegawai tersebut telah memenuhi kualifikasi dan akan dirotasi maka akan kami usulkan untuk berada di satu wilayah dengan suaminya tadi. Akan tetapi itu tetap tidak menjadi faktor utama dalam pemindahan jabatan. Kami tetap merujuk pada peraturan yang berlaku, jadi ini hanya untuk penunjang saja. Upaya lainnya bisa juga seperti mencocokkan latar belakang Pendidikan pegawai dengan jabatan yang akan ditempati. Seperti misalnya Ketika kita observasi bahwa pegawai tersebut merupakan sarjana akuntansi misalnya, maka besar kemungkinan akan kami tempatkan di bidang anggaran. Akan tetapi hal ini sebenarnya agak sulit karena terbatasnya jumlah pegawai. Jadi tetap menyesuaikan dengan kondisi.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

*Talent Mobility* sebenarnya apabila dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, akan memberikan dampak positif terhadap pengembangan karier PNS di Indonesia sehingga terpenuhinya prinsip *The Right Man on The Right Place at The Right Time*. Penulis menemukan temuan penting yakni kesadaran pimpinan organisasi serta para pegawai akan pentingnya *Talent Mobility* bagi pengembangan kariernya menjadi hal utama yang dapat menunjang keberhasilan program ini. Adapun perbedaan temuan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah penelitian sebelumnya hanya membahas terkait bagaimana dampak yang diberikan dari rotasi jabatan maupun pelaksanaan *Talent Mobility*, akan tetapi penulis pada penelitian ini meneliti tentang bagaimana implementasi *Talent Mobility* itu sendiri, apa saja yang menjadi hambatan dalam implementasinya serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

## **IV. KESIMPULAN**

Implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta belum terlaksana dengan cukup baik dalam dimensi standar dan sasaran, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana serta kondisi ekonomi, sosial dan politik. Masih ditemukan banyak permasalahan dimana dalam pelaksanaannya belum mampu memenuhi dimensi implementasi yang dikemukakan oleh Van Horn dan Meter yang meliputi: (1) Standar dan Sasaran; (2) Sumber Daya; (3) Komunikasi antar Organisasi; (4) Karakteristik Agen Pelaksana serta; (5) Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik. Sedangkan hambatan dalam implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta antara lain yaitu perpindahan jabatan belum objektif, sumber daya manusia kurang memadai, minimnya informasi mengenai talent mobility, rendahnya motivasi pegawai serta perbedaan latar belakang pegawai. Sementara upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam implementasi pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta antara lain dengan mengelompokkan pegawai sesuai kualifikasi, mengajukan pengadaan sumber daya manusia, mengadakan sosialisasi, menerapkan system *reward* dan *punishment* serta dengan melakukan observasi terhadap pegawai.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada implementasi pengembangan karier pegawai negeri sipil melalui *Talent Mobility* di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan topik serupa berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan karier PNS melalui *Talent Mobility* ataupun terkait program-program di dalam system Manajemen Talenta lainnya untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada kedua orang tua, Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri, segenap dosen pengajar, pelatih, dan pengasuh serta seluruh civitas akademika IPDN dan tak lupa kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terkhusus Dinas Sosial serta Ibu Premi Lasari selaku Kepala Dinas Sosial DKI Jakarta.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

Hartono., Lelo Yosep., & Situmorang. 2020. *Talent Mobility Program: Diagnostic Process and Facilitating Systemic Change at the Telkom Group*. Jurnal BECOSS. Jakarta: BINUS

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta Tahun 2021

Rumawas Wehelmina. 2020. *Talent Management Practices on Employee Turnover Intention*. Jurnal Manajemen Teori dan terapan. Surabaya: UNAIR

Shortell, M. 2021. *The Performance of Intensive Care Units: “Does Good Management Make a Difference?”*. Lippincot Company: Med Care.

