

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan vital sebagai mesin penggerak birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Transformasi besar terjadi dengan disahkannya Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang hadir untuk menggantikan regulasi sebelumnya demi menciptakan birokrasi yang lebih lincah (*agile*), profesional, dan berbasis kinerja. UU ini menekankan pentingnya manajemen talenta dan sistem merit sebagai landasan utama dalam pengelolaan pegawai. Dalam kerangka hukum yang baru ini, setiap instansi dituntut untuk mampu mengelola pegawainya secara lebih dinamis, dimana aspek penempatan dan pengembangan karir menjadi instrumen strategis untuk mencapai tujuan organisasi serta memenuhi hak pegawai.

Namun, dalam tataran implementasi, efektivitas penempatan dan pengembangan karir seringkali berbenturan dengan isu kedisiplinan yang diatur ketat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini menetapkan standar perilaku dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai, dimana pelanggaran terhadap disiplin waktu maupun kinerja dapat berujung pada sanksi yang berat, mulai dari pemotongan tunjangan kinerja hingga pemberhentian. Fenomena yang muncul adalah adanya keterkaitan antara penempatan yang tidak sesuai (*job mismatch*) dengan penurunan motivasi. Pegawai yang merasa

ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan keahliannya cenderung mengalami penurunan motivasi, yang kemudian termanifestasi dalam bentuk pelanggaran disiplin sebagaimana yang tercantum dalam PP No. 94/2021.

Penempatan yang tepat bagi seorang pegawai akan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja mereka, karena kesesuaian antara kompetensi, minat, dan tugas yang diberikan dapat meningkatkan rasa percaya diri, kenyamanan bekerja, serta dorongan internal untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Hasibuan, 2018: 95). Menurut Sutrisno (2019: 76), penempatan yang tepat bagi seorang pegawai terbukti memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, karena kesesuaian antara kemampuan pegawai dan tugas yang diberikan dapat meningkatkan kenyamanan, semangat kerja, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Sejalan dengan isu penempatan, sistem pengembangan karir juga mengalami perubahan paradigma pasca berlakunya UU ASN Nomor 20 Tahun 2023. Pengembangan karir kini tidak lagi dipandang sebagai hak yang bersifat administratif semata, melainkan sebagai kewajiban bagi setiap pegawai untuk terus melakukan *upskilling* dan *reskilling* melalui pola pembelajaran berkelanjutan. Namun, fenomena yang sering muncul adalah terbatasnya akses terhadap pengembangan kompetensi yang merata serta kurangnya transparansi dalam jalur promosi. Ketidakjelasan mengenai proyeksi masa depan dan minimnya kesempatan untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi berdasarkan prestasi kerja seringkali membuat pegawai merasa stagnan. Hal ini menjadi paradoks di tengah semangat UU baru yang ingin mendorong setiap individu ASN menjadi talenta unggul yang kompetitif.

Pada tingkat lokal, implementasi penempatan pegawai di Kabupaten Cilacap berpijak pada Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Cilacap Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Cilacap. Perda SOTK ini menjadi dasar bagi setiap instansi untuk memetakan kebutuhan jabatan dan fungsi. Namun, dalam realitasnya, dinamika penempatan pegawai sering kali menghadapi tantangan berupa ketidaksesuaian antara kompetensi individu dengan beban kerja pada unit organisasi yang baru dibentuk atau direstrukturisasi. Fenomena *job mismatch* ini berpotensi menghambat akselerasi program kerja daerah karena pegawai membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama, yang pada gilirannya dapat menggerus motivasi kerja mereka.

Sistem pengembangan karir yang transparan di tingkat daerah menjadi kunci untuk menjaga keseimbangan antara kewajiban disiplin dan hak pengembangan diri. Jika penempatan sesuai dengan SOTK Cilacap dilakukan secara objektif dan dibarengi dengan skema pengembangan karir yang menjanjikan, maka pegawai akan memiliki dorongan internal (motivasi) yang kuat untuk berprestasi. Sebaliknya, jika kebijakan manajemen pegawai dirasa tidak adil, maka penegakan PP No. 94/2021 hanya akan menjadi instrumen ketakutan, bukan pendorong produktivitas.

Kedua faktor tersebut, yakni ketepatan penempatan dan kejelasan pengembangan karir, secara psikologis berdampak langsung pada motivasi pegawai. Motivasi merupakan energi pendorong yang menentukan derajat dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap instansi. Tanpa adanya motivasi yang kuat, semangat untuk melakukan inovasi dan memberikan layanan publik

yang prima akan merosot, yang saat ini sering digambarkan melalui fenomena penurunan keterlibatan pegawai di tempat kerja.

Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Cilacap (Dinsos PPPA) sebagai perangkat daerah yang memiliki mandat strategis dalam pelayanan sosial dan perlindungan kelompok rentan membutuhkan pegawai yang profesional, responsif, serta memiliki motivasi kerja yang tinggi. Beragamnya program seperti penanganan kemiskinan, rehabilitasi sosial, pemberdayaan perempuan, dan perlindungan anak menuntut penempatan pegawai pada posisi yang tepat agar pelayanan publik berjalan efektif dan tepat sasaran.

Namun dalam praktiknya, masih ditemukan permasalahan seperti ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan posisi jabatan, keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan, serta Persepsi pegawai terhadap sistem karir yang dianggap belum sepenuhnya transparan dan berkeadilan dapat menurunkan motivasi dan komitmen kerja, karena pegawai merasa peluang pengembangan karir tidak didasarkan pada kinerja maupun kompetensi yang objektif (Dwiyanto, 2018: 45).

Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap merupakan Institusi pemerintahan yang harus memiliki pegawai dengan motivasi kerja tinggi, karena dapat mendukung organisasi berjalan dengan efektif, efisien, dan akuntabel. Dengan demikian bahwa motivasi kerja menitik beratkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan tepat waktu, sehingga tidak terjadi penghamburan waktu, biaya dan tenaga. Dengan motivasi kerja yang

tinggi, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tepat waktu serta ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.

Kompleksitas tugas Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap menuntut tersedianya aparatur yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Namun, berdasarkan fenomena umum pada birokrasi daerah, sering dijumpai ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan posisi jabatan, keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan, serta persepsi bahwa sistem pengembangan karir belum sepenuhnya transparan dan berbasis merit. Faktor-faktor tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Oleh karena itu, penempatan yang akurat sesuai SOTK daerah dan pengembangan karir yang transparan menjadi kunci utama untuk menjaga motivasi pegawai tetap tinggi. Dengan motivasi yang kuat, pegawai akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai disiplin dalam PP No. 94/2021 dan mendukung pencapaian target kerja yang diamanatkan oleh Perda Kabupaten Cilacap Nomor 9 Tahun 2016.

Penempatan pegawai di Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap saat ini belum sepenuhnya mencerminkan prinsip *the right man on the right place*. Beberapa pegawai menempati jabatan yang tidak sepenuhnya relevan dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga berdampak pada menurunnya motivasi. Secara keseluruhan menegaskan bahwa perlunya penyempurnaan manajemen talenta serta penerapan *merit system* dalam proses penempatan dan

pengembangan karir ASN melalui kesesuaian kompetensi serta memperluas akses pelatihan.

Motivasi pegawai merupakan elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen, inovatif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sebaliknya, pegawai yang merasa ditempatkan tidak sesuai kompetensinya atau tidak memiliki kejelasan pengembangan karir umumnya menunjukkan penurunan semangat kerja, minim inisiatif, dan rendahnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, penempatan pegawai yang objektif serta pengembangan karir yang terarah menjadi faktor penting yang harus dikelola secara efektif oleh organisasi pemerintah.

Fenomena rendahnya motivasi ini tercermin nyata dari meningkatnya intensitas aduan masyarakat melalui berbagai kanal komunikasi, baik melalui media sosial maupun sistem pengelolaan pengaduan pelayanan publik di Kabupaten Cilacap. Banyaknya keluhan masyarakat terkait lambatnya respons, kurangnya keramahan, hingga prosedur yang berbelit-belit menjadi indikasi bahwa pegawai tidak memiliki dorongan internal (motivasi) yang cukup untuk memberikan layanan prima. Rendahnya motivasi ini seringkali berakar pada pegawai yang merasa kemampuannya tidak dihargai dalam struktur SOTK yang ada atau merasa masa depan karirnya stagnan, mereka cenderung bekerja hanya sebagai rutinitas formalitas, yang pada akhirnya memicu sikap apatis terhadap keluhan masyarakat.

Tabel 1. 1
Tabel Rekapitulasi Aduan Masyarakat pada Dinas Sosial, Pemberdayaan
Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Cilacap per Tahun

<i>No</i>	<i>Jenis Aduan</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025*</i>	<i>Total Kasus</i>	<i>Keterangan Penanganan</i>
1	Bantuan Sosial (PKH/BPNT)	18	25	20	63	Verifikasi data KPM, klarifikasi lapangan, dan pembaruan DTKS
2	Kekerasan terhadap Perempuan	22	30	25	77	Pendampingan korban, konseling, dan rujukan layanan
3	Kekerasan terhadap Anak	35	45	60	140	Pendampingan psikososial, koordinasi lintas sektor
4	Perlindungan Anak (penelantaran, eksploitasi)	15	20	18	53	Penanganan kasus dan rehabilitasi sosial
5	Pelayanan Sosial Lainnya	10	15	12	37	Evaluasi prosedur dan tindak lanjut internal
<i>Jumlah</i>		100	135	135	370	

Keterangan: Tahun 2025 merupakan data sementara hingga pertengahan tahun.

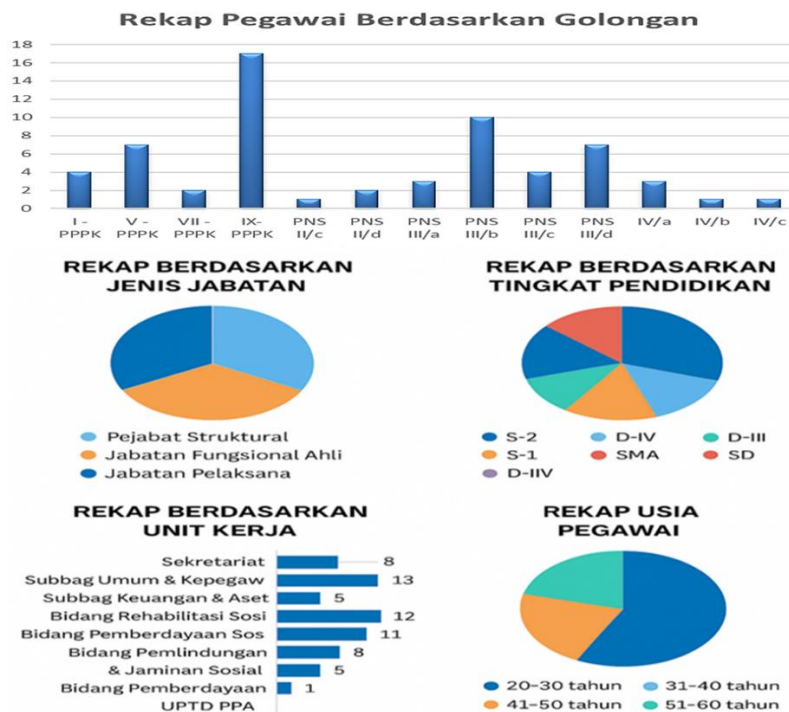
Sumber : Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap Tahun 2025.

Berdasarkan tabel tersebut diatas, tingginya angka aduan yang mencapai total 370 kasus dalam tiga tahun merupakan indikator utama adanya sumbatan pada kinerja pegawai. Pada tahun 2023, organisasi masih menangani 100 kasus, namun angka ini membengkak menjadi 135 kasus secara konsisten di tahun 2024 dan 2025. Konsistensi angka tinggi di tahun terakhir (total 270 kasus dalam dua tahun) menunjukkan bahwa pegawai kemungkinan besar bekerja dalam kondisi demotivasi akibat beban kerja yang stagnan di level puncak. Ketika pegawai kehilangan motivasi, penyelesaian

masalah di tingkat hulu menjadi tidak efektif, sehingga aduan yang sama terus berulang dan menumpuk di meja kerja para pegawai.

Berikut tabel rekap distribusi pegawai berdasarkan golongan yang telah peneliti olah dari Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap Tahun 2025.

Tabel 1. 2
DUK Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap Tahun 2025



Sumber : Dinsos PPPA Kabupaten Cilacap Tahun 2025.

Berdasarkan data infografis profil pegawai tersebut di atas menunjukkan bahwa penempatan pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap belum sepenuhnya menerapkan *merit system*, terutama dalam aspek kesesuaian kompetensi, pendidikan, pangkat, dan kebutuhan jabatan. Struktur golongan menunjukkan ketimpangan yang cukup mencolok. Visualisasi grafik menunjukkan bahwa struktur kepegawaian bertumpu pada pegawai Golongan IX-PPPK dan Golongan III/b PNS. Sebaliknya, jumlah pegawai pada

golongan pangkat rendah (II/c) dan pangkat puncak (IV/b dan IV/c) memiliki jumlah personel yang sangat terbatas. Di sisi lain, pendidikan tinggi yang tidak dibarengi dengan motivasi, membuat para pegawai cenderung merasa "*overqualified*" untuk melakukan tugas lapangan atau verifikasi data yang memicu sikap apatis dalam bekerja.

Kondisi ini menunjukkan perlunya reformasi manajemen SDM, terutama melalui pemetaan kompetensi, redistribusi pegawai berbasis kebutuhan jabatan, serta penyusunan sistem karier yang lebih objektif dan terukur. Hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi pegawai, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan. Pegawai yang merasa ditempatkan tidak sesuai bidang keahlian atau tidak memiliki peluang pengembangan karir cenderung mengalami penurunan semangat kerja, minim inovasi, serta kurang produktif. Sebaliknya, ketika penempatan dilakukan secara objektif dan terdapat kesempatan karir yang jelas, pegawai akan memiliki dorongan lebih kuat untuk bekerja secara optimal dan memberikan kinerja terbaik.

Berdasarkan uraian tersebut, **diperlukan kajian empiris mengenai bagaimana pengaruh penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap motivasi pegawai (Studi Pada Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Cilacap)**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perumusan kebijakan manajemen pegawai yang lebih efektif, sekaligus menjadi dasar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih profesional dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut.

1. Penempatan pegawai pada Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap masih menghadapi berbagai ketidaksesuaian antara kompetensi, pendidikan, dan kebutuhan jabatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penempatan belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip *merit system*.
2. Pengembangan karir pegawai masih terbatas. Akses terhadap diklat dan pelatihan belum merata, kesempatan promosi terbatas, serta belum adanya perencanaan karir yang jelas.
3. Menurunnya motivasi pegawai. Ketidaksesuaian jabatan membuat pegawai kurang bersemangat dalam bekerja, sementara stagnasi karir menyebabkan rendahnya motivasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimanakah pengaruh penempatan dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan suatu kondisi yang diinginkan secara ideal dan menjadi tonggak agar penelitian ini memiliki arah sehingga analisis yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap.
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial PPPA Kabupaten Cilacap.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis sebagai berikut:

1. Pengembangan Ilmu Pemerintahan

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Pemerintahan, khususnya dalam bidang tata kelola sumber daya aparatur. Temuan penelitian ini memperkuat pemahaman mengenai bagaimana penempatan pegawai dan pengembangan karir yang tepat dapat meningkatkan motivasi. Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori, model, dan konsep dalam penempatan, pengembangan karir dan motivasi pegawai.

2. Penguatan Model Hubungan Antarvariabel

Hasil penelitian dapat memperkuat temuan empiris terkait pengaruh penempatan pegawai dan pengembangan karir terhadap motivasi pegawai.

3. Referensi Akademik

Penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan bagi akademisi dan mahasiswa yang melakukan studi atau penelitian lanjutan mengenai manajemen penempatan, pengembangan karir dan motivasi dalam organisasi pemerintah.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Instansi (Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Cilacap)

Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam melakukan evaluasi dan pembenahan penempatan pegawai serta pengembangan karir, sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan.

2. Bagi Pimpinan dan Pengambil Kebijakan

Penelitian ini memberikan informasi dan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan pegawai yang lebih berbasis penempatan, pengembangan karir dan motivasi pegawai.

3. Bagi Pegawai

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai pentingnya kesesuaian penempatan dan jalur pengembangan karir terhadap motivasi kerja, sehingga dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan partisipasi dalam program pengembangan diri.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan dasar perbandingan bagi penelitian serupa mengenai penempatan pegawai, pengembangan karir, dan motivasi kerja di instansi pemerintah lainnya.