

UPAYA PENINGKATAN MOTIVASI PEGAWAI: PEMBERIAN INSENTIF KEPADA ASN DAERAH 3T (TERTINGGAL, TERDEPAN, DAN TERLUAR) DI INDONESIA

Dita Irbah Rafi¹, Fairuzatha Puspa Abhinaya², Natalia Elizabeth³,
Yohani Ebiantari⁴

Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Correspondence

Email: dita.irbah@ui.ac.id,
fairuzatha.puspa@ui.ac.id,
natalia.elizabeth@ui.ac.id,
yohani.ebiantari@ui.ac.id

No. Telp:

Submitted 15 May 2024

Accepted 21 May 2024

Published 22 May 2024

Abstrak

Distribusi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia yang tidak merata dapat menyebabkan pelayanan publik yang tidak optimal. Para ASN yang cenderung memilih daerah yang lebih sejahtera menyebabkan minimnya jumlah ASN yang bersedia ditempatkan di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar). Tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengidentifikasi kebijakan insentif yang tepat dalam upaya meningkatkan motivasi ASN di daerah 3T. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam menyusun penelitian ini, yaitu menggunakan metode studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemberian insentif kepada ASN di daerah 3T menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi ASN dalam bekerja. Jika harus memilih di antara dua model insentif (model ideal dan model moderat) yang telah dirumuskan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) maka model moderat dirasa lebih tepat untuk diimplementasikan. Berdasarkan pengalaman di Malaysia dan Myanmar, dalam menentukan kebijakan insentif yang tepat penting untuk memperhatikan tujuan dan ketersediaan sumber dayanya agar insentif yang diberikan dapat memberikan dampak yang nyata.

Kata Kunci: daerah 3T; insentif; motivasi.

Abstract

The uneven distribution of the State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia can lead to suboptimal public services. ASNs who tend to choose more prosperous areas cause the minimum number of ASNs who are willing to be placed in 3T (Disadvantaged, Frontier, and Outermost) areas. The purpose of this study is to identify appropriate incentive policies to increase ASN motivation in 3T areas. The data collection method used in compiling this research is the literature study method. The results showed that the strategy of providing incentives to ASN in the 3T area is one of the factors that can increase ASN motivation at work. If you have to choose between the two incentive models (ideal model and moderate model) that have been formulated by the State Administration Institute (LAN), the moderate model is considered more appropriate to implement. Based on experience in Malaysia and Myanmar, in determining the right incentive policy it is important to pay attention to the objectives and availability of resources so that the incentives provided can have a real impact.

Keywords: 3T areas; incentive; motivation.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi yang melibatkan perencanaan, pengembangan, pengelolaan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja. Konsep ini menekankan pentingnya SDM sebagai aset yang bernilai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan fokus pada pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan budaya kerja yang sehat, MSDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, MSDM juga berperan dalam memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) khususnya di sektor publik memegang peranan kunci dalam menjaga kinerja organisasi dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Seiring dengan dinamika perubahan sosial, ekonomi, dan politik, tuntutan akan pemerintahan yang efisien, akuntabel, dan responsif semakin meningkat.

Memahami bagaimana mengelola SDM dengan baik dalam sektor publik bukan hanya tentang meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga tentang memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Motivasi kerja memainkan peran penting karena memiliki pengaruh langsung terhadap upaya yang dikerahkan seorang pegawai. Dalam hal ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pegawai yang diberikan amanah untuk mengerjakan tugas serta tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan kepada publik, memerlukan motivasi kerja guna mendorong mereka untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat. Di Indonesia, jumlah ASN yang tersebar berjumlah sekitar 4,2 juta dengan persentase Pegawai Negeri Sipil (PNS) 89% dan (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) PPPK 11% (BKN, 2023). Jika dibandingkan dengan total penduduk Indonesia saat ini yaitu berjumlah 270 juta penduduk, maka rasio antara ASN dengan penduduk di Indonesia adalah 1:65 (BPS, 2020). Di sisi lain, jumlah PNS mengalami penurunan khususnya dalam lima tahun kebelakang seperti pada grafik 1.1 berikut.



Grafik 1.1 Jumlah PNS dalam 5 Tahun Terakhir (BKN, 2023)

Ketidakterataan ASN di Indonesia ditunjukkan pada mayoritas ASN yang menumpuk di Pulau Jawa sendiri dengan total sebanyak 1.718.090, yakni sekitar 40% dari total ASN di seluruh Indonesia (BKN, 2023). Hal ini mengakibatkan proses pelayanan tidak terselenggara dengan baik secara merata di berbagai daerah, khususnya di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar). Penyebaran ASN yang tidak merata disebabkan beberapa faktor. Menurut Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi LAN, Haris Faozan menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmerataan distribusi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia tersebut karena minimnya fasilitas di beberapa daerah khususnya 3T yang membuatnya kurang menarik bagi ASN, keterbatasan anggaran daerah yang tidak sebanding dengan kebutuhan layanan yang diperlukan, penerapan kebijakan moratorium penerimaan ASN baru yang mendorong penggunaan tenaga honorer sebagai pengganti, kesulitan dalam memenuhi persyaratan administrasi dan pengembangan karier ASN, serta adanya subjektivitas pimpinan dalam pelaksanaan mutasi ASN di berbagai daerah. Studi yang sama juga menunjukkan bahwa sebanyak 65,8% ASN di Indonesia, terutama tenaga kesehatan dan guru, tidak siap untuk dimutasi meski di dalam provinsi yang sama. Hal ini menunjukkan perlunya upaya pemerintah yang lebih besar untuk menyeimbangkan distribusi ASN di seluruh Indonesia dengan mempertimbangkan faktor penyebab yang hadir guna meningkatkan pelayanan publik secara merata dan efektif.

Para ASN akan cenderung memilih daerah yang dianggap lebih sejahtera karena mereka akan mencari lingkungan yang menawarkan fasilitas dan kesejahteraan bagi keluarga mereka. Hal ini dapat mengakibatkan kesenjangan pembangunan antar wilayah yang semakin besar, dengan daerah-daerah tertentu mengalami kesulitan dalam menarik ASN berkualitas untuk mengabdikan diri di sana. Dalam hal ini, pemerintah perlu menyiasatkan kebijakan insentif bagi para

ASN yang akan ditempatkan di daerah 3T. Pemberian insentif dapat berupa tunjangan khusus, fasilitas perumahan, atau program pengembangan karir yang memotivasi para ASN untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pembangunan daerah tersebut. Insentif yang hadir, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja ASN melalui ketersediaan mereka ditempatkan di daerah 3T dan berperan dalam mengembangkan daerah tersebut sehingga ketimpangan pembangunan dapat diminimalisir serta terwujudnya pemerataan pelayanan dalam skala nasional.

Tinjauan Teoritis

Kompensasi

Menurut Daly (2015), Pemahaman tentang kompensasi yang lengkap meliputi manfaat karyawan, kebijakan pensiunan, gaji (yaitu, kompensasi tradisional). Seluruh elemen tersebut dipertimbangkan bersama-sama untuk menentukan kompensasi holistik, yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

Kompensasi = upah atau gaji + tunjangan karyawan + pensiun karyawan + tunjangan + faktor kualitas kehidupan kerja lainnya

Sistem kompensasi harus bertujuan untuk menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Dalam sistem remunerasi yang bernilai tambah harus mengoptimalkan keseimbangan antara kendala kelembagaan dan harapan individu dengan membuat nilai untuk organisasi dan anggotanya.

Tidak ada satupun cara yang disepakati dalam menentukan sistem kompensasi. Namun dapat dimungkinkan suatu sistem kompensasi yang paling ideal yaitu memiliki kriteria sebagai berikut (Berman, 2016) :

1. *Stakeholder involvement in system design or reevaluation*. Dalam pembuatan kebijakan semua pemangku kepentingan, pembayar pajak, pejabat terpilih, kontributor non-profit, manajer, serta karyawan terlibat dalam membuat *system design* atau *reevaluation*. Ini merupakan bagian dari tanggung jawab pemerintahan yang demokratis untuk memastikan bahwa kepentingan semua pihak dipertimbangkan secara adil dan transparan dalam pembuatan kebijakan.
2. *Simplicity in base pay and diversity in benefits*. Struktur gaji pokok dalam sebuah sistem kompensasi haruslah transparan dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Prinsip kejelasan dan keadilan juga harus diterapkan dalam struktur gaji dan manfaat, sehingga semua orang dapat memahami dan merasakan bahwa sistem kompensasi tersebut adil dan sesuai dengan kebutuhan dan kontribusi mereka.
3. *Salary progression tied to continuous improvement*. Baik melalui senioritas maupun melalui prestasi, keterampilan, atau pembayaran bonus, orang perlu dihargai seiring dengan meningkatnya nilai mereka bagi agensi. Jika sistem-sistem ini, baik secara tunggal maupun dalam kombinasi, tidak dapat dirancang, diimplementasikan, atau didanai dengan benar, maka (a) penyesuaian biaya hidup, demi keadilan, seharusnya dipandang sebagai biaya otomatis dalam menjalankan bisnis, atau (b) jumlah jam kerja harus dikurangi. Karyawan kemudian mungkin akan mencari peluang promosi dan/atau pekerjaan kedua untuk meningkatkan pendapatan mereka.
4. *Job security*. Karena kompensasi sangat penting, terlihat nyata, dan berdampak besar, dan kronisme politik umum terjadi dalam sistem yang tidak memiliki aturan dan budaya yang kuat untuk melawannya, maka beberapa bentuk keamanan kerja bagi karyawan inti, yang terkait dengan produktivitas dan proses hukum yang adil, sangat diperlukan.
5. *Market match pay philosophy*. Meskipun mengakui bahwa kebijakan pencocokan pasar, unggul, dan tertinggal bisa ada dalam satu organisasi, pendekatan kompetitif menyeluruh membuat kompensasi menjadi netral karena pada dasarnya menghilangkan permasalahan tersebut dari meja. Pendekatan ini tidak hanya menghindari dimensi yang

merugikan diri sendiri (dan mahal) dari strategi pengikut pasar tetapi juga filsafat pasar yang dipimpin secara politis yang beracun (meskipun kurang mahal).

Idealnya, sistem kompensasi harus berusaha untuk mencapai ekuitas eksternal, internal, dan individu. Dengan demikian, itu harus menumbuhkan karyawan yang dikelola sendiri, menghargai inovasi, dan fokus pada layanan warga; kebijakan yang berhasil adalah kebijakan yang memfasilitasi pelayanan publik yang prima (Bilmes & Gould, 2009; Stier, 2011, dalam Berman, 2016).

Motivasi Pegawai

Menurut Berman et al. (2016) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi kerja, jadi dapat diartikan bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi tinggi dan pencapaian prestasi kerja. Berman (2016) juga menjelaskan bahwasannya secara alamiah terdapat rasio motivasi pegawai yaitu 25-50-25 artinya 25% pegawai sangat termotivasi, 50% pegawai "fence-sitters" atau normal, dan 25% pegawai tidak termotivasi. Namun rasio tersebut diubah menjadi lebih rasional yaitu 45-45-10 yaitu 45% termotivasi, 45% normal, 10% tidak termotivasi. McGregor (1960) menjelaskan adanya teori dalam motivasi kerja pegawai yaitu Theory Y dan Theory X, yaitu Theory Y adalah seseorang yang memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja. Sedangkan Theory X adalah seseorang yang tidak memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja sehingga memerlukan suatu dorongan eksternal.

Motivasi kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Swaminathan, dalam Dewi, 2015) :

1. Faktor Internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi dari dalam dirinya sendiri, misalnya jika seorang pegawai menginginkan nilai yang memuaskan dalam kinerja, ia akan berusaha dan memiliki dorongan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.
2. Faktor eksternal yaitu motivasi yang berasal dari luar individu seperti kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang memiliki tanggung jawab.

Menurut Berman (2016) kombinasi yang dapat memberikan motivasi yang memadai kepada pegawai, yaitu :

1. Gaji kompetitif dan tunjangan yang relevan, diharapkan dengan pemberian kompensasi yang pantas, pegawai akan cenderung mengurangi retensi.
2. Rekognisi dan *reward* yang bermakna, pegawai perlu diapresiasi dan merasa adil serta memberikan kompensasi atau rekognisi formal maupun secara informal.
3. Relasi kerja yang ramah dan kooperatif, pegawai lebih memilih datang ke tempat kerja yang memiliki suasana menyenangkan serta lingkup kerja yang suportif.
4. Penugasan yang bermakna terhadap masyarakat, pegawai di sektor publik atau organisasi non-profit termotivasi untuk melakukan perubahan di masyarakat.
5. *Feedback*, atau umpan balik yang positif dalam bentuk *approval* dan *improvement*.
6. Kesempatan terhadap tantangan dan pengembangan, memanfaatkan kemampuan pegawai dan tidak terfokus pada kelemahannya.
7. Kontrol yang bermakna terhadap lingkungan kerja, memiliki kontrol atas tempat kerja.
8. Minimalis regulasi yang demotivasi karyawan, tidak tumpah tindih regulasi dapat pegawai secara total termotivasi mengerjakan tugasnya.
9. Mengurangi hubungan atasan-bawahan yang negatif, membangun hubungan positif dengan atasan.
10. Seleksi individu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, tidak hanya memilih orang yang memiliki kualifikasi sesuai yang dibutuhkan tetapi juga memiliki motivasi dan semangat terhadap pekerjaan yang ada.

Daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar)

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020-2024 dijelaskan Penetapan daerah tertinggal secara nasional dilakukan setiap lima tahun sekali dengan mengacu pada kriteria, indikator, dan sub indikator ketertinggalan daerah. Kriteria daerah tertinggal diatur dalam Pasal 2 ayat (1) Perpres Nomor 63 Tahun 2020 yang berbunyi “Suatu daerah ditetapkan sebagai Daerah Tertinggal berdasarkan kriteria : a. perekonomian masyarakat; b. sumber daya manusia; c. sarana dan prasarana; d. kemampuan keuangan daerah; e. aksesibilitas; dan f. karakteristik daerah”. Daerah 3T adalah daerah yang dimana memiliki kualitas infrastruktur yang sangat rendah, masyarakat nya yang kurang berkembang serta dari sisi geografis berada di daerah terdepan wilayah Indonesia, kurangnya pembangunan yang merata serta wilayahnya jauh dari pusat administrasi negara atau wilayah terpusat. Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 63 tahun 2020 tentang penetapan daerah tertinggal tahun 2020-2024, ada 62 Kabupaten yang masuk kategori ini, Nias (Sumatera Utara), Kepulauan Mentawai (Sumatera Barat), Musi Rawas Utara (Sumatera Selatan), Lombok Utara (Nusa Tenggara Barat), Sumba Tengah dan Alor (Nusa Tenggara Timur), Donggala (Sulawesi Tengah), Pulau Taliabu (Maluku Utara), Nabire & Asmat (Papua), dan Teluk Wondama & Pegunungan Arfak (Papua Barat).

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan dengan metode studi literatur dengan menjadikan bacaan seperti jurnal, artikel, dan hasil penelitian terdahulu sebagai sumber dalam menghadirkan data. Studi literatur merupakan suatu rangkaian kegiatan seperti mengumpulkan, membaca, serta mencatat data literatur yang telah ada dengan tujuan untuk mengolah bahan penelitian (Zed, 2008). Dalam mencapai data yang valid dan terpercaya, tim penulis menggunakan artikel, jurnal, maupun literatur yang dapat terjamin kredibilitasnya. Data sekunder yang digunakan membantu dalam memperoleh hasil analisis yang relevan serta menyeluruh terkait upaya pemerintah dalam meningkatkan motivasi kerja ASN di daerah 3T melalui pemberian insentif. Data serta informasi yang didapatkan oleh tim penulis antara lain berasal dari Badan Kepegawaian Negara, Badan Pusat Statistik, dan Lembaga Administrasi Negara. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian ini berfokus pada analisis terhadap kondisi serta kualitas variabel, yakni pemberian insentif terhadap motivasi kerja ASN ditempatkan di daerah 3T. Penelitian ini juga berlandaskan pada landasan teori yang dipergunakan untuk membantu penulis untuk memahami fenomena pemberian Insentif pada ASN di Indonesia secara umum.

PEMBAHASAN

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 memiliki salah satu prioritas nasional yaitu pengembangan wilayah, seperti pengembangan atas daerah tertinggal, perdesaan, kawasan perbatasan, dan transmigrasi, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan pemerataan dan mengurangi kesenjangan antar daerah. Proses pembangunan daerah 3T memerlukan strategi dan program kegiatan yang tepat agar dapat mencapai target yang ingin dicapai. ASN memiliki peran yang sangat penting dalam hal ini karena distribusi pegawai ASN secara merata akan membantu dalam mendorong pengembangan daerah 3T. Akan tetapi, minat ASN untuk bekerja di daerah 3T sangat rendah sebagaimana yang telah dijelaskan pada latar belakang. Fasilitas dan sarana prasarana penunjang pemerintahan daerah 3T yang terbatas dan belum memadai membuat ASN kesulitan untuk menjalankan tugasnya,

sehingga menyebabkan pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat daerah 3T, seperti kesehatan, pendidikan, dan administrasi pemerintahan, tidak optimal dan tidak merata. Hal ini menjadi tantangan bagi pemerintah untuk dapat meningkatkan minat ASN bekerja di daerah 3T, agar distribusi ASN dapat secara merata di seluruh wilayah Indonesia untuk memberikan pelayanan publik secara optimal sehingga dapat mendorong pengembangan wilayah.

Kesejahteraan ASN daerah 3T menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh pemerintah sehingga dibutuhkannya pemberian insentif khusus bagi para pegawai ASN di daerah 3T. Pemberian insentif kepada ASN di daerah 3T menjadi salah satu strategi pemerintah dalam meningkatkan motivasi ASN untuk ditempatkan di daerah 3T. Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN Lembaga Administrasi Negara (LAN) merumuskan dua model kesejahteraan ASN daerah 3T yang layak dan adil untuk diimplementasikan, yaitu Model Ideal Skenario I (Model Ideal) dan Skenario II (Model Moderat).

Skenario I (Model Ideal)

Model ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN daerah 3T agar lebih optimal dengan berupaya memaksimalkan semua variabel, baik finansial maupun non-finansial.

Insentif Kesejahteraan Finansial

1. Regulasi *simple salary system* (gaji, tunjangan, dan fasilitas) dan *fully funded system* (sistem pensiun dan jaminan hari tua). Dalam regulasi *simple salary system*, komponen pendapatan ASN disederhanakan menjadi gaji pokok, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan (sesuai dengan indeks kemahalan wilayah), sehingga ASN daerah 3T akan mendapatkan tunjangan kemahalan yang lebih besar dibandingkan daerah lain.
2. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana kerja, seperti smart office, internet yang stabil, air bersih, listrik 24 jam, dan tersedianya infrastruktur memadai. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja para ASN di daerah 3T.
3. Tempat tinggal/perumahan ASN yang layak huni dengan memberikan tunjangan sewa rumah atau membangun perumahan dinas bagi ASN.
4. Moda transportasi yang memadai untuk menjangkau tempat kerja atau pemberian tunjangan transportasi yang disesuaikan dengan masing-masing daerah.
5. Pemenuhan bangunan kantor yang memadai.

Insentif Kesejahteraan Non-Finansial

1. Meningkatkan optimalisasi ASN dengan mendorong jabatan fungsional umum (JFU) ke arah jabatan fungsional tertentu (JFT) supaya ASN memiliki keahlian khusus (spesialis) dan profesionalitas tinggi.
2. Pemberian penghargaan dengan menaikkan kelas jabatan satu tingkat. Hal ini dikarenakan ASN daerah 3T adalah ASN dengan talenta unggul yang mampu menghadapi segala tantangan dan permasalahan yang kompleks di daerah 3T.
3. Menerapkan *flexible working arrangement* (FWA) sesuai kebutuhan dengan tetap memperhatikan ketercapaian output kinerja organisasi agar ASN dapat tetap bertemu keluarganya dengan mudah meskipun bekerja di daerah 3T.
4. Mendesain masa tugas ASN dengan jelas agar dapat menjadi nilai tambah bagi ASN untuk dijadikan sebagai peluang meningkatkan karirnya setelah melaksanakan tugas di daerah 3T.
5. Memberikan keistimewaan pengembangan kompetensi melalui pemberian proporsi yang lebih besar dalam program-program pengembangan kompetensi (gelar atau non-gelar), penurunan standar kelulusan peserta beasiswa pendidikan khusus 3T, dan kemudahan mengikuti pelatihan.

6. Memberikan nilai tambah dalam pengumpulan angka kredit bagi pejabat fungsional sebagai bentuk apresiasi dan penghargaan lebih kepada ASN daerah 3T.
7. Memberikan kesempatan pendidikan tinggi bagi anak ASN, agar mereka yang tinggal secara permanen, orang asli daerah, dan bertugas di daerah 3T, dapat menikmati pendidikan tinggi dengan layak.

Skenario II (Model Moderat)

Model ini juga memiliki tujuan yang sama seperti Model Ideal, yaitu meningkatkan kinerja ASN daerah 3T agar lebih optimal melalui variabel finansial dan non-finansial, namun model ini juga menyesuaikan kebutuhan finansial para ASN daerah 3T dengan memperhatikan kemampuan fiskal pemerintah.

Insentif Kesejahteraan Finansial

1. Dua pilihan tunjangan daerah 3T, yaitu sebesar 1 x gaji pokok per bulan atau berdasarkan indeks kemahalan wilayah x gaji pokok per bulan. Pilihan pertama berdasarkan pada tunjangan yang telah diberikan kepada TNI dan POLRI yang bertugas di *remote area*, sedangkan pilihan kedua didasarkan pada prinsip keadilan dengan menyesuaikan tingkat kemahalan harga pada masing-masing daerah.
2. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana tempat kerja, seperti smart office, internet yang stabil, air bersih, listrik 24 jam, dan tersedianya infrastruktur memadai. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja para ASN di daerah 3T.
3. Menyediakan tempat tinggal/perumahan ASN yang layak huni dengan memberikan tunjangan sewa rumah atau membangun perumahan dinas bagi ASN.

Insentif Kesejahteraan Non-Finansial

Pemberian insentif non-finansial model moderat ini tidak berbeda dengan apa yang diberikan pada model ideal, yang membedakan hanya pada bagian finansial pada model moderat yang memperhatikan kemampuan fiskal negara.

Berman (2016) menyarankan kriteria yang dapat menentukan sistem kompensasi/insentif yang ideal agar dapat menyelaraskan tujuan pekerja dan pemberi kerja. Jika dikaji berdasarkan teori Berman, model pemberian insentif kepada ASN daerah 3T di Indonesia yang dirumuskan oleh LAN dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Stakeholder involvement in system design or reevaluation

Dalam merumuskan model pemberian insentif kepada ASN daerah 3T di Indonesia, LAN melibatkan para ASN yang bertugas di daerah 3T sebagai responden yang berpartisipasi dalam menjawab kuesioner online yang telah disebar. Selain itu, LAN juga melakukan diskusi terbatas bersama dengan sekretaris daerah 3T, camat di perbatasan negara, dan pejabat instansi vertikal/pusat yang aparturnya bertugas di daerah 3T, seperti BNPP, Ditjen Bea Cukai Kemenkeu, Ditjen Imigrasi Kemenkumham, Ditjen Pengendalian & Pencegahan Penyakit Kemenkes, Badan Karantina Pertanian Kementan, Kementerian LHK, Kementerian ATR/BPN, BPS, MA, Ditjen Perhubungan Laut Kemenhub, Kementerian Agama, dan BMKG. Hal ini dilakukan demi keadilan bagi seluruh stakeholder agar memiliki suara yang dapat dijadikan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan hal ini merupakan suatu tanggung jawab bagi pemerintah di Indonesia yang menjunjung tinggi demokrasi.

2. Simplicity in base pay and diversity in benefits

Selain gaji pokok yang akan diperoleh oleh ASN, model pemberian insentif yang ditawarkan oleh LAN juga memiliki beragam tunjangan yang diperlukan oleh pegawai.

Pada model ideal, LAN memberikan usulan percepatan regulasi terkait gaji, tunjangan, dan fasilitas (*simple salary system*) dan regulasi tentang sistem pensiun dan jaminan hari tua (*fully funded system*) yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan disparitas penghasilan ASN yang sangat timpang baik antar instansi, daerah maupun jabatan. Selain itu, berdasarkan hasil FGD bersama Kepala Bagian Ortala, Badan Karantina Pertanian, Kementerian Pertanian, terdapat sebuah urgensi untuk menyediakan perumahan yang layak bagi para ASN di daerah 3T, yang dapat berupa pembangunan rumah dinas atau pun tunjangan sewa rumah agar kebutuhan utama dari ASN di daerah 3T dapat dipenuhi oleh pemerintah. Daerah 3T yang secara topografi dan geografi cukup sulit untuk dijangkau, perlu disediakan sarana transportasi yang memadai untuk menuju ke tempat ASN bertugas atau diberikan tunjangan transportasi sesuai kebutuhan wilayah. Pada model moderat, LAN mengusulkan adanya tunjangan daerah 3T dengan dua opsi, yakni 1 kali gaji pokok perbulan atau tunjangan kemahalan dengan Indeks Kemahalan Wilayah (IKW). Di samping itu, pada model moderat juga terdapat saran terkait penyediaan rumah dinas bagi para ASN atau tunjangan sewa rumah sebagai kebutuhan pokok yang harus dipenuhi.

3. *Salary progression tied to continuous improvement*

ASN yang bersedia ditempatkan di daerah 3T memiliki tugas untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada di sana dengan berbagai karakteristik khusus daerah 3T. Oleh karena itu, demi memberikan penghargaan lebih kepada ASN yang bersedia ditempatkan di daerah 3T maka LAN mengusulkan insentif non-finansial berupa peningkatan kelas jabatan 1 tingkat. Selain itu, ASN yang memiliki status sebagai pelaksana didorong ke arah Jabatan Fungsionalis agar memiliki keahlian yang lebih spesifik dan mampu meningkatkan kinerja pemerintahan di daerah 3T. Adanya disparitas kompetensi dan kapasitas yang dimiliki ASN di daerah 3T, membuat rendahnya kualitas layanan di daerah 3T. Oleh karena itu, LAN mengusulkan kebijakan afirmatif berupa keistimewaan pengembangan kompetensi bagi ASN di daerah 3T.

4. *Job security*

ASN di daerah 3T memiliki keterbatasan dalam mengembangkan karir akibat minimnya jumlah jabatan yang sesuai dengan peta jabatan. Akibat adanya permasalahan tersebut, LAN memberikan usulan untuk memperjelas masa tugas di daerah 3T sejak awal penempatan agar dapat dijadikan pertimbangan pengembangan karir bagi ASN yang bertugas di daerah 3T. Dengan adanya kejelasan masa kerja maka dapat menjamin keamanan kerja ASN untuk memiliki pekerjaan yang stabil dan terjamin selama waktu yang telah ditentukan sejak awal penempatan tanpa khawatir kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba.

5. *Market match pay philosophy*

Dalam konteks pemberian insentif bagi ASN di daerah 3T merupakan suatu upaya untuk menciptakan sistem yang adil dan memberikan penghargaan bagi ASN yang bersedia melakukan tugas di daerah 3T. Salah satu usulan LAN, yakni adanya nilai tambah bagi pejabat fungsionalis dalam mengumpulkan angka kredit bagi semua jenis profesi jabatan fungsional dengan melakukan koordinasi bersama Asosiasi Profesi JF dan/atau instansi Pembina Jabatan Fungsionalis. Dengan adanya usulan ini diharapkan ASN yang bertugas di daerah 3T untuk terus memberikan kinerja terbaiknya dan berkontribusi besar karena telah mendapatkan apresiasi lebih atas hasil kerjanya yang luar biasa di daerah 3T.

Berdasarkan kriteria yang dapat menentukan sistem kompensasi/insentif yang ideal yang dikemukakan oleh Berman (2016), dapat disimpulkan bahwa LAN telah berupaya memenuhi seluruh kriteria dalam menentukan sistem kompensasi/insentif yang baik. Meskipun

dengan memenuhi kriteria di atas tidak menjamin untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi di lapangan, tetapi tanpa adanya salah satu dari kriteria tersebut dapat menyebabkan adanya ketidakadilan dalam model sistem kompensasi/insentif yang dibuat.

Dari dua model insentif kesejahteraan ASN daerah 3T yang telah dirumuskan, perlu dilakukannya evaluasi kembali agar kebijakan pemberian insentif khusus ini dapat sesuai dengan target indikator capaian pembangunan 3T dalam RPJMD maupun RPJMN. Akan tetapi, jika dilihat dari kondisi perekonomian di Indonesia, secara rasional model moderat lebih memungkinkan untuk diimplementasikan. Perbedaan yang signifikan dari kedua model tersebut adalah pada sistem gaji, dimana model ideal memiliki sistem *simple salary* dan sistem *fully funded*, pemenuhan moda transportasi/tunjangan transportasi, dan pemenuhan bangunan kantor yang memadai, yang mana hal-hal tersebut tidak didapatkan pada model ideal karena alasan keterbatasan kemampuan fiskal negara. Pencapaian tingkat kinerja ASN daerah 3T secara optimal tetap dapat diupayakan dengan baik meskipun tidak memiliki insentif tambahan yang didapatkan dari model ideal. Dengan adanya penyesuaian model pemberian insentif dengan kondisi perekonomian negara, strategi kebijakan yang dibentuk oleh pemerintah dapat lebih tepat sasaran dan efektif untuk diimplementasikan sekaligus dapat meningkatkan motivasi ASN untuk bekerja di daerah 3T. Hal ini kemudian dapat mendorong terwujudnya pengembangan daerah 3T dengan terciptanya pemerataan dan semakin berkurangnya kesenjangan antar daerah.

Kajian yang dilakukan LAN dalam melihat tingkat kesejahteraan ASN di daerah 3T menunjukkan bahwa terdapat tiga komponen yang perlu mendapatkan perhatian dalam meningkatkan kesejahteraan ASN di 3T agar dapat bekerja dengan optimal, yakni terkait dengan sarana prasarana kerja, perumahan, dan tunjangan. Tidak terpenuhinya hal-hal tersebut dapat mengakibatkan distribusi ASN yang tidak merata dan cenderung berkumpul di kota-kota yang memiliki fasilitas dan akses yang terjangkau. Hal ini tentu berbanding terbalik dengan daerah 3T yang minim fasilitas dan akses yang cukup sulit. Oleh karena itu, dalam merumuskan kebijakan dalam meningkatkan motivasi ASN agar bersedia ditempatkan di daerah 3T penting untuk memahami terlebih dahulu apa saja motivasi yang mempengaruhi ASN bersedia atau tidak bersedia untuk ditempatkan di suatu daerah.

Langkah LAN untuk melibatkan ASN dan pemangku kepentingan lainnya dalam merumuskan kebijakan pengadaan insentif ini sudah tepat, asalkan suara mereka tidak hanya sekedar didengar, tetapi menjadi pertimbangan dalam merumuskan kebijakan. Berdasarkan teori Swaminathan, dalam Dewi (2015), motivasi kerja seorang pegawai itu dipengaruhi oleh salah satunya faktor eksternal berupa kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, dan lain sebagainya. Hal ini selaras dengan teori Berman (2016) yang juga mengemukakan teori tentang kombinasi yang dapat memberikan motivasi yang memadai bagi pegawai, salah satunya yaitu gaji kompetitif dan tunjangan yang relevan. Teori-teori tersebut sejalan dengan solusi yang dikemukakan oleh LAN dalam mengatasi permasalahan ASN yang tidak merata dengan meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian insentif yang beragam dan sesuai dengan kebutuhan ASN di daerah 3T.

Dalam meningkatkan motivasi pegawai di sektor publik, beberapa negara telah menjalankan kebijakan pemberian insentif kepada para pegawainya. Dilansir dari the sun (2023) Malaysia memiliki kebijakan untuk memberikan insentif khusus sebesar RM600 bagi pegawai negeri sipil federal yang berbasis di Sarawak sebagai bentuk apresiasi atas kontribusinya dalam menjalankan amanah dan tanggung jawab demi kesejahteraan rakyat. Perdana Menteri Sarawak Tan Sri Abang Johari Tun Openg menyatakan bahwa pendapatan negara dapat meningkat berkat aparatur sipil negara yang bersedia bekerja sama dengan pemerintah demi kesejahteraan rakyat.

Lain halnya dengan dengan kajian Bhatti & Lachlan (2019) yang memaparkan bahwa pada tahun 2012, Myanmar mengadakan insentif untuk mendorong penempatan pegawai negeri

sipil di kota yang ‘sulit secara sosial’ dengan klasifikasi tingkat kesulitan, yaitu cukup sulit, sulit, dan paling sulit. Seiring berjalannya waktu, pada 2016-2017 insentif telah diberikan pada 8% pegawai negeri sipil dengan menelan biaya sebesar 45 juta dollar. Akan tetapi, insentif tersebut masih belum mampu mendorong pegawai negeri sipil untuk menempati kota yang ‘sulit secara sosial’. Penyebab tidak tercapainya tujuan tersebut, yakni insentif yang diberikan tidak tepat sasaran dan terlalu fokus pada insentif keuangan. Dalam mengatasi hal tersebut perlu adanya peninjauan ulang terkait tingkat kesulitan daerah, insentif hendaknya fokus diberikan pada pekerjaan yang dianggap krusial dan ditinjau ulang terkait besaran insentif yang akan diberikan.

KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola tenaga kerja, terutama dalam sektor publik di Indonesia. Distribusi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merata menjadi hal yang perlu diperhatikan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang menyeluruh di semua wilayah Indonesia, terutama di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar). Untuk meningkatkan kinerja dan motivasi ASN yang akan ditempatkan di daerah 3T, pemberian insentif, baik finansial maupun non-finansial, menjadi strategi yang disiapkan pemerintah dalam mengatasi permasalahan yang ada. Model pemberian insentif yang diusulkan oleh LAN, seperti Skenario I (Model Ideal) dan Skenario II (Model Moderat), mencoba mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh ASN di daerah 3T, meliputi ketidakmerataan distribusi ASN, minimnya fasilitas, dan minimnya motivasi kerja. Dengan implementasi model insentif yang tepat dan sesuai, diharapkan dapat meningkatkan minat ASN untuk bekerja di daerah 3T, sehingga distribusi ASN dapat lebih merata di seluruh wilayah Indonesia dan pelayanan publik dapat ditingkatkan secara efektif dan menyeluruh.

SARAN

Merujuk dari hasil kajian ini, berikut beberapa saran yang dapat kami berikan.

1. Melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap dua skenario/model pemberian insentif sehingga dapat menentukan model yang tepat untuk diimplementasikan agar dapat meningkatkan motivasi ASN untuk ditempatkan di daerah 3T.
2. Mempertimbangkan kondisi perekonomian Indonesia pada saat ini dan prediksi pada tahun kedepannya agar pemberian insentif dapat secara maksimal diberikan dan bukan hanya sekedar kebijakan tanpa dilaksanakan.
3. Melakukan kolaborasi dengan stakeholder terkait dalam menyusun kebijakan pemberian insentif ASN ini agar dapat mempertimbangkan segala aspek yang akan mempengaruhi terlaksananya kebijakan.

Daftar Referensi

- Badan Kepegawaian Negara. (2023). Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Hasil Sensus Penduduk (SP2020).
- Berman, Evan M., James S. Bowman, Jonathan P. West & Montgomery R. van Wart. (2016). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. New York: Sage Publications.
- Bhatti, Z. K., & Lachlan, M. (2019). *Overcoming Shortages of Skilled Civil Servants in Remote and Hardship Areas*. World Bank. Retrieved May 13, 2024, from <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/455631549954357933/pdf/134549-BRI->

[PUBLIC-Overcoming-Shortages-of-Skilled-Civil-Servants-in-Remote-and-Hardship-Areas-GovernanceNotesNov.pdf](#)

- Dewi, P. P. (2015). Pengaruh Self Efficacy Dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan Happy Bali Tour & Travel Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(2).
- John L. Daly. (2015). *Human Resource Management in the Public Sector Policies and Practices*. Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Kajian Model Kesejahteraan ASN: Insentif untuk ASN di Daerah 3T*. Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN LAN.
- McGregor, D. (1960). *theory X and theory Y. organization theory*, 358, 5. - references - scientific research publishing. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3245673>
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 63 Tahun 2020.
- Universitas islam An Nur Lampung. (2023). Daerah 3T: Pengertian, Permasalahan dan Daftar Wilayahnya di Indonesia. <https://an-nur.ac.id/blog/daerah-3t-pengertian-permasalahan-dan-daftar-wilayahnya-di-indonesia.html>
- Zed, M. (2008). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.