

LAN *Commentaries* adalah *Platform* di mana para analis kebijakan, widyaiswara, peneliti, akademisi, fungsional tertentu, dan ASN lainnya dapat mempresentasikan analisis mereka tentang berbagai isu strategis yang menarik, mulai dari ekonomi, politik/pemerintahan dalam negeri, administrasi negara, manajemen ASN hingga urusan regional. analisis yang disajikan dalam LAN *Commentaries* mewakili pandangan penulis dan bukan lembaga yang berafiliasi dengan mereka, ataupun Puslatbang PKASN LAN RI.

LAN Commentaries LPC-010-ID

25 Mei 2022

Wujudkan Kesejahteraan ASN Berbasis Kompetensi dan *Reward*

M Ridwan Radief, S.AP.,M.Tr.AP

Analisis Perencanaan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Gowa
radiefmuhammad@gmail.com

Pendahuluan

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 2 disebutkan salah satu asas penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN adalah asas kesejahteraan. Yang dimaksud dengan “asas kesejahteraan” adalah bahwa penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN. Selain asas kesejahteraan, disebutkan juga asas-asas lainnya seperti kepastian hukum, profesionalitas, proporsionalitas, keterpaduan, delegasi, netralitas, akuntabilitas, efektif dan efisien, keterbukaan, nondiskriminatif, persatuan dan kesatuan serta keadilan. Tertuangnya asas kesejahteraan dalam asas penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN menunjukkan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan kebijakan yang berkualitas, ASN tidak hanya dituntut untuk profesional, akuntabel, netral, efektif dan efisien tetapi juga adanya motivasi untuk mewujudkan kesejahteraan ASN.

Bukan hal yang mustahil, asas kesejahteraan dapat menjadi salah satu faktor penentu penyelenggaraan kebijakan yang berkualitas. Dalam banyak literatur, disebutkan bahwa

kesejahteraan pegawai yang diperoleh dari berbagai *reward* atau penghargaan menentukan prestasi kerja serta motivasi pegawai. Menurut pendapat ahli, Abdullah Ma'ruf (2014) bahwa imbalan dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Imbalan atau kompensasi diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada kinerja pegawai yang diharapkan dapat mewujudkan kesejahteraan pegawai. Imbalan atau kompensasi dapat berwujud uang dan adapula yang tidak berwujud uang (Abdullah Ma'ruf, 2014)¹. Kemudian Menurut Cemal *et al.* (2012)² bahwa tingkat kesejahteraan sebagian dari yang mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan pandangan ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan berkontribusi pada motivasi kerja dan kinerja sebuah organisasi.

Meski demikian, kesejahteraan ASN khususnya di daerah masih jauh panggang dari api. Selain disebabkan oleh gaji yang relatif rendah, prestasi kerja ASN pun belum mendapatkan banyak apresiasi sebagai dasar pemberian *reward*. Selama ini, instrumen yang digunakan pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai didominasi pada penegakan *punishment*. Sehingga, ASN lebih cenderung menunjukkan sikap disiplin daripada sikap adaptif dan inovatif. Hipotesisnya adalah rendahnya penghargaan terhadap prestasi kerja ASN menyebabkan tingginya praktik nepotisme dalam promosi jabatan. Jika praktik nepotisme dibiarkan terus berkembang dan mengakar, penulis meyakini bahwa ASN tidak lagi fokus pada tujuan organisasi dan kualitas layanan publik. Mereka nantinya akan disibukkan pada aktivitas yang semu sekadar mencari simpati pimpinan sebagai modal promosi jabatan. Tidak heran kemudian jika lambat laun kinerja ASN mengalami disorientasi dari yang seharusnya melayani publik menjadi pelayan kekuasaan.

Realitas Kesejahteraan ASN

Sebagai contoh realitas yang penulis temui, seorang ASN golongan tiga memiliki istri dan dua orang anak. Anak pertama sekarang ini telah duduk di bangku SMA, sementara anak kedua ada di bangku SMP. Kita bisa membayangkan bagaimana kebutuhan setiap anak yang sudah mulai memasuki usia dewasa. Sementara, setiap bulan PNS hanya menerima gaji sebesar empat juta rupiah. Setelah dikurangi dengan kebutuhan sehari-hari, mustahil jika ASN memiliki rumah yang dibeli dari gaji seorang ASN. Kalau pun tetap memaksakan kredit melalui KPR, bisa dipastikan bahwa kebutuhan rumah tangga tidak akan tercukupi. Jika pun harus mencari pekerjaan sampingan, kewajiban sebagai seorang ASN otomatis tidak akan maksimal. Ini adalah realitas sederhana yang sepertinya dirasakan oleh setiap ASN khususnya yang bekerja di daerah. Tidak heran kemudian jika sebagian oknum ASN melakukan perbuatan-perbuatan tercela seperti korupsi, menerima gratifikasi, *mark up* dan lain sebagainya. Karena itu tadi, tuntutan kebutuhan yang tinggi tidak berbanding lurus dengan gaji yang ia peroleh. Penulis tidak bermaksud mengamini bahwa ASN boleh korupsi jika kebutuhan yang semakin kompleks tidak dapat ditutupi oleh gaji, melainkan menjadi renungan kita bersama bahwa potensi korupsi sangat rentan terjadi karena rendahnya kesejahteraan ASN.

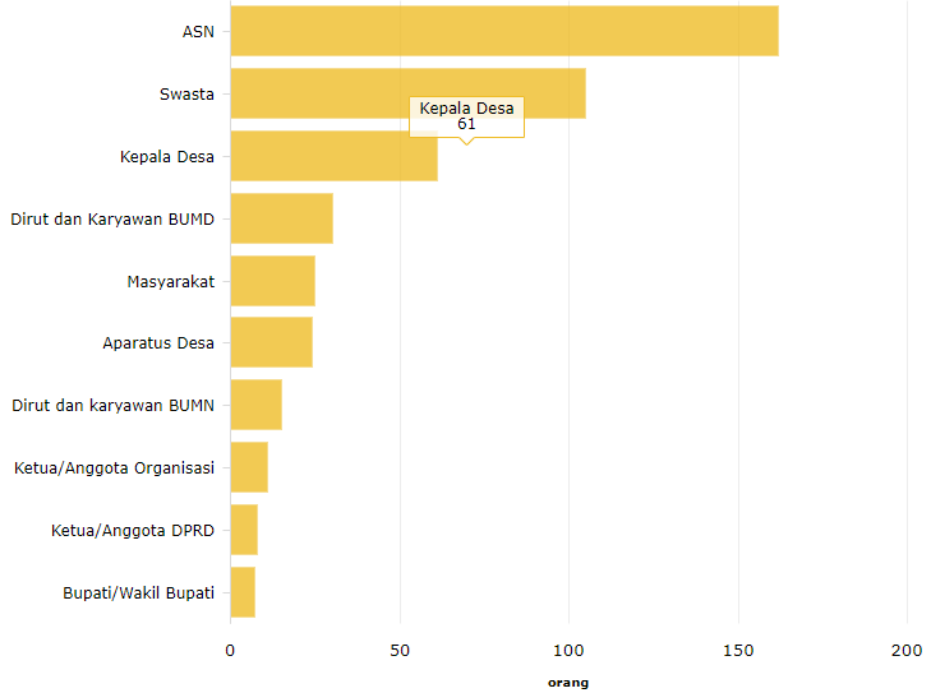
Berdasarkan data pelaku korupsi terbanyak pada semester 1 tahun 2021 menunjukkan bahwa ASN merupakan pelaku korupsi terbanyak. Berikut grafiknya :

¹ Abdullah Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo

² Cemal Zehir, Busra Muceldili, dan Songul Sehir. *The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey*. Journal Social and Behavioral Sciences. 5(8) : h: 734-743. 2012.



Grafik 1. Latar Belakang Pelaku Korupsi Terbanyak pada Semester 1 Tahun 2021



Sumber : *Indonesian Corruption Watch* (ICW) dalam [Katadata.co.id](https://katadata.co.id)³

Berdasarkan data tersebut, ASN menempati peringkat pertama pelaku utama yang paling banyak melakukan korupsi sepanjang semester 1 tahun 2021. Menteri Dalam Negeri Tito Karnavian mengatakan, salah satu penyebab terjadinya tindak pidana korupsi oleh penyelenggara negara yaitu minimnya integritas pada individu. Hal itu juga didorong dengan kurangnya kesejahteraan yang didapatkan oleh penyelenggara negara. Karena itu, menurut Tito, kesejahteraan bagi penyelenggara negara perlu dipikirkan untuk menekan tindak pidana korupsi. (*Kompas.com* edisi 25 Januari 2022)⁴

Penguatan Kompetensi dan Pemberian *Reward*

Peningkatan kesejahteraan ASN tidak melulu dilakukan dengan menaikkan gaji seluruh ASN. Apalagi, melihat struktur anggaran keuangan negara yang saat ini tengah fokus melakukan perbaikan ekonomi nasional pasca dihantam Covid-19, mustahil rasanya menambah gaji jutaan ASN se-Indonesia.

Ada hal yang lebih utama dan penting dari sekadar menaikkan gaji seluruh ASN yakni peningkatan kesejahteraan ASN berbasis kompetensi dan *reward*. ASN yang memiliki prestasi patut diberi apresiasi berupa *reward*. Penghargaan adalah suatu apresiasi yang diberikan oleh instansi kepada PNS atas pencapaian kinerja yang sangat baik. Penghargaan dapat berupa uang, barang atau rencana *talent pool*. Pemberian *reward* kepada ASN berprestasi selain dapat menunjang kesejahteraan juga dapat menjadi motivasi bagi ASN untuk berkreasi dan berinovasi mewujudkan tata kelola penyelenggaraan pelayanan publik yang cepat, tepat dan responsif. Penulis bisa membayangkan ketika prestasi menjadi basis pemberian penghargaan dalam rangka peningkatan kesejahteraan, ASN akan berlomba menciptakan penyelenggaraan

³ [Katadata.co.id](https://katadata.co.id) (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/09/13/icw-pelaku-korupsi-terbanyak-dari-kalangan-asn-pada-semester-1-2021>)

⁴ *Kompas.com*, 25 Januari 2022, *Mendagri Nilai Kurangnya Kesejahteraan Penyelenggara Negara Jadi Penyebab Korupsi*

pemerintahan yang BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).

Enkulturasikan penghargaan kepada ASN berprestasi adalah sebuah keniscayaan. Selain menjadi motivasi untuk meningkatkan kesejahteraan ASN, sekaligus untuk menghapus stigma bahwa promosi jabatan hanya diberikan kepada orang-orang yang dekat dengan kekuasaan. Ada dua dampak positif jika pemberian *reward* menjadi instrumen mewujudkan kesejahteraan ASN. Pertama, meningkatnya kesejahteraan bagi ASN yang memiliki kompetensi. Kedua, terciptanya iklim kompetitif yang kreatif dan inovatif.

Reward berbasis kompetensi bukan sekadar karakteristik ideal birokrasi sebagaimana dikatakan Weber (1967)⁵ “*Only persons who have the generally regulated qualifications to serve are employed*” tetapi sudah menjadi kerangka hukum administrasi yang legal sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pasal 72 bahwa Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan.

Untuk mewujudkan kesejahteraan ASN berbasis kompetensi dan *reward*, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di daerah terlebih dahulu melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN. Tidak sekadar tertuang di dalam dokumen pemetaan tetapi terwujud dalam program pengembangan kompetensi ASN di tiap-tiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD). ASN perlu diberikan akses pendidikan dan pelatihan yang lebih mudah. Biaya pendidikan dan pelatihan ASN wajib menjadi tanggungan masing-masing OPD. Dengan begitu, semua ASN mampu mengenyam pendidikan tanpa perlu memikirkan kebutuhan yang harus dipangkas dampak dari biaya pendidikan. Selain identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, BKPSDM diharapkan juga dapat mengoptimalkan pembinaan kinerja PNS. Pembinaan kinerja PNS bertujuan untuk menjamin pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Pembinaan kinerja PNS dilakukan melalui Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja. Pembinaan kinerja dilakukan dalam rangka penilaian atas penilaian kompetensi ASN.

Hal terakhir yang menjadi poin penting untuk dipikirkan adalah menyusun strategi pemberian *reward* kepada ASN berprestasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja ASN. Basis pemberian *reward* tidak semata-mata menyandarkan penilaian pada SKP, sebab SKP yang ada saat ini belum berorientasi pada kinerja. Hanya sekadar dokumen yang diisi angka-angka subjektif. Karena itu, perlu dipikirkan strategi pemberian *reward* kepada ASN melalui kinerja nyata bukan cerita atau sekadar angka. Menurut penulis, untuk menilai kompetensi ASN sebagai dasar pemberian *reward* dapat dilihat dari tiga aspek. Pertama, aspek kinerja individu dengan kriteria tertentu yang diusulkan oleh OPD masing-masing. Kemudian, dari usulan tersebut dilakukan uji kompetensi bagi ASN yang diusulkan untuk membuktikan bahwa ASN tersebut layak diberi *reward*. Kedua, aspek inovasi. ASN yang inovatif atau yang memiliki inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat dipertimbangkan menerima *reward*. Ketiga, aspek *role model*. Aspek ini diusulkan oleh masyarakat bagi ASN yang berkontribusi pada persatuan dan kesatuan di masyarakat. Tumbuhnya kompetensi ASN dapat menjadi stimulus yang diharapkan mampu menggerakkan roda pemerintahan ke arah perubahan yang lebih baik.

⁵ Weber Max. 1967. *Essays in Sociology*. London : Lowe and Brydone



Penutup

Pemberian *reward* kepada ASN berprestasi sebagai wujud penerapan manajemen ASN masih belum menjadi perhatian serius pemerintah khususnya di daerah. Selama ini, instrumen yang digunakan pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih kepada penegakan *punishment*. Sehingga, ASN lebih cenderung menunjukkan sikap disiplin daripada sikap adaptif dan inovatif. Selain itu, promosi jabatan berbasis kompetensi hanya diterapkan pada tataran seleksi jabatan terbuka pimpinan tinggi pratama. Bagi promosi jabatan pejabat administrasi, kualifikasi hanya didasarkan pada persyaratan kelayakan pangkat minus kompetensi dan pengalaman.

Untuk mendorong optimalisasi penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN yang berkualitas, hal yang tidak kalah penting untuk dipikirkan adalah kesejahteraan ASN sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Rendahnya kesejahteraan ASN tidak hanya akan berpengaruh pada kinerja organisasi tetapi turut mencederai muruah birokrasi dengan perbuatan-perbuatan tercela seperti korupsi, *mark up*, gratifikasi dan perbuatan tercela lainnya.

Karena itu, BKPSDM di daerah perlu melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dan mendorong usulan alokasi anggaran pada masing-masing OPD khusus untuk pengembangan kompetensi ASN. Melalui penguatan kompetensi ASN, pemberian *reward* lebih mudah dilakukan dan lebih murah sebab hanya diberikan kepada ASN yang berprestasi.

Puslatbang PKASN LAN, Jl. Kiara Payung km. 4,7
Bumi Perkemahan Jatinangor Sumedang, Jawa Barat
Tel: (62-22) 7790048, 7782041 Fax. (62-22)
7790055, 7790044 |bandung.lan.go.id

LAN Commentaries Editors
Sulistianingsih | Wuri Indri P

