



KAJIAN MODEL KESEJAHTERAAN ASN

INSENTIF UNTUK ASN DI DAERAH 3 T



DISUSUN OLEH:
PUSAT KAJIAN MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA

KEDEPUTIAN BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN ASN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2020

Kajian Model Kesejahteraan Aparatur Sipil Negara : Insentif Untuk ASN di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T)

© Pusat Kajian Manajemen ASN, Lembaga Administrasi Negara (LAN), 2020

Pengarah | Agus Sudrajat

Penanggung Jawab | Hary Supriadi

Editor | Anastasia Eny Retnoastuti

Tim Penulis | Andhi Kurniawan, Robby Firman Syah, Bonataon MT Vincent Simandjorang

Tim Pendukung | Sri Wahyu Wijayanti, Suryanto, Suropto, Yogi Suwarno, Indra Mudrawan, Nisa Agistiani Rachman, Azizah Puspasari, Toni Murdianto Hidayat, Leonita Adhadini Hapsari, Benedicta Retna Cahyarini, Azwar Aswin, Nurlina, Novalinda, Yoga Suganda Sukanto, Rori Gusparirin, Erik Cahaya Hayati

Desain Sampul | Hania Atikasari

Penerbit:

Pusat Kajian Manajemen ASN
Kedeputan Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)
Jl. Veteran No.10, DKI Jakarta - 10110.

Cetakan pertama, Desember 2020
viii + 94

ISBN: 978-623-92686-5-7

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

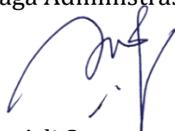
Saat ini dunia dihebohkan dengan adanya pandemi covid-19. Hampir semua sektor kehidupan terkena dampak dari pandemi tersebut. Salah satu sektor yang terdampak adalah sektor publik (pemerintahan). Meskipun terdampak dengan adanya pandemi ini, sektor publik adalah sektor yang tidak boleh berhenti bekerja karena perannya sangat berkaitan dengan hajat hidup orang banyak (masyarakat). Upaya perubahan birokrasi ke arah yang lebih baik melalui reformasi birokrasi harus terus berjalan dalam koridor yang tepat meskipun di tengah kondisi pandemi saat ini.

Oleh sebab itu, dalam Lampiran III Peraturan Presiden Nomor 18 tahun 2020 tentang RPJMN 2020-2024 telah dimandatkan kepada LAN untuk mengkaji Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah Terdepan, Terluar & Tertinggal (3T) yang diharapkan hasil kajian dimaksud dapat terimplementasi kebijakannya pada tahun 2022 guna memberikan dampak positif bagi pembangunan dan pelayanan publik di daerah 3T secara lebih masif.

Melalui salah satu perannya, LAN sebagai *think tank* bertugas untuk memberikan masukan kebijakan kepada Pemerintah c.q. instansi terkait untuk bisa merumuskan kebijakan yang berbasis pada *evidence* yang akurat, implementatif dan tepat sasaran. Dalam kaitannya dengan kebijakan afirmatif (*affirmative action*) di daerah 3T, maka perlu dikaitkan dengan kebijakan yang sifatnya asimetris yakni kebijakan yang tidak linier dengan kawasan lainnya karena kawasan ini merupakan kawasan yang perlu perhatian khusus sehingga mampu mengakselerasi percepatan pembangunan secara signifikan dan memperoleh pelayanan publik yang sama dengan daerah lainnya yang muaranya adalah pemerataan pembangunan di seluruh wilayah Indonesia dapat tercapai secara optimal.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Kedeputan Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN, khususnya Pusat Kajian Manajemen ASN yang telah melakukan Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di daerah 3T. Saya juga memberikan apresiasi bagi semua pihak yang telah mengambil peran dalam penyelesaian kajian ini. Saya berharap rekomendasi kajian ini dapat menjadi masukan dalam perumusan kebijakan untuk kesejahteraan ASN di daerah 3T sehingga prinsip *reward* yang adil dan layak dapat terwujud.

Jakarta, Desember 2020
Kepala
Lembaga Administrasi Negara


Dr. Adi Suryanto, M.Si.

SAMBUTAN

DEPUTI BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN ASN

Indonesia merupakan salah satu bangsa yang dianugerahi Tuhan Yang Maha Esa kekayaan alam dan geografis sebagai negara yang terletak di antara 2 (dua) Samudera yaitu Samudera Hindia dan Samudera Pasifik serta antara 2 (dua) benua yaitu Benua Asia dan Benua Australia yang merupakan perlintasan jalur perhubungan cukup padat dari barat ke timur dan sebaliknya. Potensi yang sangat besar ini merupakan modal utama untuk menjadikan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang maju, berdaulat, adil dan makmur serta diharapkan mencapai kejayaan di Tahun 2045 (tepat seratus tahun kemerdekaan Indonesia) sebagai negara dengan PDB terbesar ke-5 di dunia. Untuk mencapai harapan tersebut, tentu diperlukan penguatan birokrasi yang didalamnya terdapat para ASN sebagai katalisator percepatan pembangunan nasional utamanya para ASN yang bertugas di daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T) dalam upaya mengakselerasi percepatan pembangunan di wilayah dimaksud.

Saat ini, kita masih sering mendengar bahwa kawasan 3T identik dengan wilayah yang masih terbelakang, tertinggal dan termarginalkan. Stigma ini masih terus didengungkan mengingat ketimpangan pembangunan yang terjadi di wilayah 3T masih cukup tinggi. Dalam Nawa Cita ke-3 periode pertama pemerintahan Presiden Joko Widodo telah secara eksplisit mengamanatkan bahwa “Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat Desa – Desa dalam kerangka Negara Kesatuan”, sehingga pembangunan infrastruktur fisik gencar dilakukan di Kawasan 3T dan merubah wajah kawasan 3T menjadi lebih maju utamanya kawasan perbatasan negara yang benar – benar berubah menjadi etalase beranda depan NKRI.

Upaya pembangunan infrastruktur fisik yang telah dilakukan pemerintah tidaklah cukup untuk mengubah stigma kawasan 3T. Peningkatan pelayanan publik di kawasan 3T juga menjadi hal yang urgen agar tidak lagi terjadi ketimpangan sosial & ketertinggalan pembangunan di kawasan 3T, sehingga peningkatan kesejahteraan ASN di daerah 3T secara adil dan layak perlu untuk dikaji secara mendalam agar memacu kinerja birokrasi di daerah 3T setara dengan kawasan lainnya.

Berangkat dari keadaan ini, Kedeputian Kajian dan Inovasi Manajemen ASN LAN-RI melakukan kajian penyusunan model insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T. Kegiatan kajian ini merupakan salah satu bentuk kontribusi LAN untuk mendorong terwujudnya profesionalisme ASN terutama para ASN di daerah 3T yang memiliki tantangan kerja yang tinggi karena secara geografis sulit dijangkau dan berbagai keterbatasan fasilitas.

Jakarta, Desember 2020

Deputi Bidang
Kajian dan Inovasi Manajemen ASN



Dr. Agus Sudrajat, M.A.

KATA PENGANTAR

KEPALA PUSAT KAJIAN MANAJEMEN ASN

Arah pembangunan nasional ke depan sesuai Visi Indonesia 2045 yang menargetkan Indonesia menjadi peringkat ke-5 ekonomi dunia dengan meningkatkan peran luar Jawa menjadi 48,2% dan Kawasan Timur Indonesia menjadi 25,1% terhadap kontribusi perekonomian nasional, menuntut adanya kerja keras dari para birokrat di daerah Terdepan, Terluar & Tertinggal (3T) yang berperan sebagai akselerator pembangunan nasional di kawasan tersebut. Ketertinggalan pembangunan dan minimnya pelayanan publik di *remote area* salah satunya disebabkan kondisi geografis/topografi yang sulit dijangkau dan berbagai keterbatasan kondisi kerja membutuhkan kebijakan afirmasi/asimetris.

Salah satu upaya untuk mengakselerasi pembangunan di *remote area* adalah memacu kinerja para ASN melalui kebijakan afirmasi (*affirmative action*) berupa pemberian insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T agar mereka dapat bekerja secara optimal ditengah kondisi keterbatasan dan sulitnya jangkauan geografis yang dialami para ASN di daerah 3T. Kajian ini menghasilkan model/skenario kesejahteraan ASN yang bertugas di daerah 3T sehingga diharapkan dapat memperbaiki kualitas pelayanan publik dan peningkatan kesejahteraan masyarakat daerah 3T. Model/skenario dimaksud dibagi dalam 2 (dua) bentuk yakni bentuk finansial dan non finansial, serta dalam 2 (dua) alternatif model/skenario yakni: Skenario Ideal (Kondisi yang diharapkan sesuai kebutuhan ASN di daerah 3T) dan Skenario Moderat (Kondisi yang disesuaikan dengan kemampuan fiskal negara).

Tidak ada gading yang tak retak, tentu kajian ini masih banyak kekurangan. Untuk itu, berbagai masukan dan kritik yang konstruktif sangat kami harapkan untuk dapat menyempurnakan kajian ini.

Akhirnya, kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan kajian ini, khususnya kepada Kepala LAN dan Deputy Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN yang telah memberikan arahan serta dorongan. Demikian juga kepada seluruh peneliti, analis kebijakan dan pelaksana di Pusat Kajian Manajemen ASN (PKMASN) yang telah bekerja keras menyelesaikan laporan kajian ini serta kepada seluruh narasumber baik di lokus kajian (Pemerintah Daerah kawasan 3T) maupun di level kementerian sektor, serta para akademisi yang telah memberikan informasi, data, saran dan masukan yang sangat berharga. Semoga kajian ini dapat memberikan manfaat terhadap upaya kita semua untuk mengoptimalkan birokrasi di daerah 3T.

Jakarta, Desember 2020
Kepala Pusat
Kajian Manajemen ASN



Dr. Hary Supriadi, M.A.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Agenda jangka menengah 2020-2024 adalah penting dan menjadi fondasi dalam pencapaian Visi 2045, Indonesia Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur. Arah pembangunan nasional ke depan sesuai Visi Indonesia 2045 yang menargetkan Indonesia menjadi peringkat ke-5 ekonomi dunia dengan meningkatkan peran luar Jawa menjadi 48,2% dan Kawasan Timur Indonesia menjadi 25,1% terhadap kontribusi perekonomian nasional, menuntut adanya kerja keras dari para birokrat di daerah Terdepan, Terluar & Tertinggal (3T) yang berperan sebagai akselerator pembangunan nasional di kawasan tersebut. Keteringgalan pembangunan di *remote area* salah satunya disebabkan kondisi geografis/ topografi yang sulit dijangkau yang mengakibatkan lemahnya pelayanan publik dan minimnya kebijakan afirmasi/asimetris di wilayah tersebut.

Salah satu upaya untuk mengakselerasi pembangunan di *remote area* adalah memacu kinerja para ASN melalui kebijakan afirmasi (*affirmative action*) berupa pemberian insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T agar mereka dapat bekerja secara optimal ditengah kondisi keterbatasan dan sulitnya jangkauan geografis yang dialami para ASN di daerah 3T. Secara demografi, aparatur sipil negara (ASN) cukup jauh dari ideal. Birokrasi kita saat ini sebagian besar berada di wilayah perkotaan dan Non-Daerah 3T, dari 4,2 juta ASN di seluruh Indonesia hanya sekitar 4,4% atau 185 ribu ASN yang bekerja di daerah 3T. Hal ini menimbulkan disparitas pembangunan dan pelayanan publik di daerah 3T

Atas dasar latar belakang tersebut melalui analisis data hasil survey kepada para ASN di daerah 3T, FGD, wawancara dan didukung analisis *big data* yakni *Intelligent Media Management/IMM* kajian ini menawarkan 2 (dua) model/skenario kesejahteraan ASN yang bertugas di daerah 3T melalui pendekatan *human centered design*. Dua alternatif model/skenario tersebut adalah Skenario Ideal (Kondisi yang diharapkan sesuai kebutuhan ASN di daerah 3T) dan Skenario Moderat (Kondisi yang disesuaikan dengan kemampuan fiskal negara). Kedua skenario/model yang ditawarkan dalam kajian ini sama – sama memiliki keunggulan dan dapat diimplementasikan, namun skenario II (Model Moderat) yang ditawarkan dalam kajian ini dipandang lebih realistis untuk diaplikasikan dibandingkan harus menerapkan skenario I (Model Ideal).

Merujuk pada Lampiran III Perpres No. 18 Tahun 2020 tentang RPJMN2020 – 2024 yang secara eksplisit mengamanatkan untuk mengeluarkan kebijakan Insentif untuk ASN *High Performance*, 3T, dan risiko tinggi pada tahun 2022, maka hasil kajian ini hendaknya segera ditindaklanjuti oleh *stakeholders* terkait dengan membentuk tim kerja perumusan kebijakan insentif kesejahteraan ASN *High Performance*, 3T, dan risiko tinggi pada tahun 2021. Bentuk regulasi yang dikeluarkan dari hasil kajian ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan hirarki regulasi yang berlaku.

DAFTAR ISI

Sambutan Kepala Lembaga Administrasi Negara	ii
Sambutan Deputy Bidang Kajian & Inovasi Manajemen ASN	iii
Kata Pengantar Kepala Pusat Kajian Manajemen ASN	iv
Ringkasan Eksekutif	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	6
1.4 Output	6
BAB II TINJAUAN LITERATUR	7
2.1. Tinjauan Teori	7
2.2. Tinjauan Empirik	11
2.3. Tinjauan Kebijakan	13
2.4. Kerangka Pikir Kajian	16
BAB III METODOLOGI	18
3.1. Pendekatan	18
3.2. Lokus Kajian	18
3.3. Pengumpulan dan Analisis Data	19
3.4. Waktu Pelaksanaan	22
BAB IV ISU STRATEGIS PERCEPATAN PEMBANGUNAN DAN MANAJEMEN ASN DI DAERAH TERDEPAN, TERLUAR DAN TERTINGGAL (3T)	23
4.1. Agenda Pembangunan Daerah 3T	23
4.2. Manajemen ASN di Daerah 3T	37
BAB V HASIL DAN ANALISIS	43
5.1. Survey ASN di Daerah 3T	43
5.2. Analitika Data Raya (<i>Big Data</i>) Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Intelligence Media Management (IMM)	51
BAB VI SKENARIO MODEL INSENTIF KESEJAHTERAAN ASN DI DAERAH TERDEPAN, TERLUAR DAN TERTINGGAL (3T)	53
6.1. Skenario I (Model Ideal)	53
6.2. Skenario II (Model Moderat)	60
BAB VII PENUTUP	64
7.1. Kesimpulan	64
7.2. Saran/Rekomendasi	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	70

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan <i>Reward</i> Finansial dan Non-Finansial	9
Tabel 2.2. Studi Empirik Kesejahteraan ASN di Indonesia	11
Tabel 3.1. Lokus Kajian	18
Tabel 3.2. Pelaksanaan Kajian	22
Tabel 4.1. Jarak Rata-Rata Mencapai Fasilitas Kesehatan Puskesmas di Daerah Tertinggal	30
Tabel 4.2. Layanan Pendidikan di Daerah Tertinggal	30
Tabel 4.3. Strategi dan Program Kegiatan Pengentasan Daerah Tertinggal	35
Tabel 5.1. Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T	49
Tabel 5.2. Skoring Nilai Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T	50
Tabel 5.3. Nilai Pengukuran Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T	50
Tabel 6.1. Skenario/Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T)	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Insentif Keuangan (<i>monetary incentives</i>) dan Insentif Moral (<i>moral incentives</i>)	9
Gambar 2.2. Komponen Kompensasi dan <i>Reward</i>	10
Gambar 4.1. Contoh Distribusi Dokter dan Bidan yang Tidak Merata di Kabupaten Timor Tengah Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur	25
Gambar 4.2. Sebaran Jumlah Tenaga Kesehatan di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal per Wilayah Pulau	26
Gambar 4.3. Contoh Distribusi Guru (SD, SMP, SMA, dan SMK) yang Tidak Merata di Kabupaten Pegunungan Bintang, Provinsi Papua	27
Gambar 4.4. Sebaran Jumlah ASN Guru di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal per Wilayah Pulau	28
Gambar 4.5. Gap Pemenuhan Kebutuhan ASN Tenaga Kesehatan di Daerah Tertinggal Berdasarkan Wilayah Pulau	28
Gambar 4.6. Gap Pemenuhan Kebutuhan ASN Guru di Daerah Tertinggal Berdasarkan Wilayah Pulau	29
Gambar 4.7. Indeks Kemahalan Wilayah (IKW) di Indonesia	41
Gambar 5.1. Responden Survei Berdasarkan Lokus Kajian	45
Gambar 5.2. Responden Survei Berdasarkan Jenis Instansi	46
Gambar 5.3. Sebaran Jabatan Responden ASN di Daerah 3T	47
Gambar 5.4. Usia dengan Masa Bakti Responden ASN di Daerah 3T	48
Gambar 5.5. Masa Bakti dengan Jenis Kelamin Responden ASN di Daerah 3T	48
Gambar 5.6. Usia dengan Jenis Kelamin Responden ASN di Daerah 3T	49
Gambar 5.7. Masa Bakti dengan Pendapatan Responden ASN di Daerah 3T	49
Gambar 5.8. Topik dan Sebaran Pemberitaan Kesejahteraan ASN di Daerah 3T	53

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah telah Menyusun dokumen Visi Indonesia 2045 dengan harapan pada seratus tahun peringatan kemerdekaan, Indonesia telah menjadi negara Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur. Visi tersebut dijabarkan dengan beberapa indikator yakni negara pendapatan tinggi dan salah satu negara dengan produk domestik bruto (PDB) terbesar ke-5 di dunia, melalui skenario tinggi dengan rata-rata 5,7 % pertumbuhan ekonomi per tahunnya, pendapatan per kapita Indonesia mencapai US\$ 23.199, kemiskinan mendekati angka 0 %, gini ratio turun ke angka idela 0,34, kontribusi luar Jawa menjadi 48,2%, dan Kawasan Timur Indonesia (KTI) menjadi 25,1% terhadap perekonomian nasional, dan keluar dari jebakan pendapatan kelas menengah (*middle income trap*) pada tahun 2036. Untuk mencapai visi pembangunan nasional dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan di atas, maka pembangunan institusi dengan pemantapan birokrasi menjadi salah satu agenda pokok.

Dalam janji kampanye Presiden Jokowi-Ma'ruf terdapat poin yang menyebutkan tentang Pengelolaan Pemerintahan yang Bersih, Efektif dan Terpercaya dapat tercapai dengan dilakukannya beberapa prasyarat yang antara lain:

- Meningkatkan sistem rekrutmen ASN yang transparan, memperhatikan proporsi belanja pegawai, serta disesuaikan dengan arah pembangunan nasional dan potensi daerah.
- Mengembangkan sistem penempatan ASN yang memperhatikan kepentingan nasional, terutama pelayanan pemerintahan di wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal.
- Reformasi pendidikan dan pelatihan ASN agar lebih sinergis, menjadi *learning governance*, bisa sesuai dengan pencapaian kinerja organisasi serta transformasi ke *knowledge management* yang berkelanjutan.
- Mengembangkan tempat kerja yang berbasis teknologi informasi (*smart office*).
- Reformasi sistem remunerasi dan sistem pensiun ASN yang lebih adil, kompetitif dan disesuaikan kemampuan keuangan negara.

- Meningkatkan kesejahteraan ASN dengan penyediaan rumah/tempat tinggal/hunian yang layak dan terjangkau, dukungan fasilitas yang lengkap dan terintegrasi.

Janji tersebut telah dimasukkan ke dalam dokumen perencanaan nasional yang tentunya perlu segera dikaji untuk implementasi penerapannya, utamanya yang berkaitan dengan prasyarat kesejahteraan pegawai sesuai dengan prinsip keadilan dan kelayakan sebagaimana amanat UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN.

Dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 sebagai dokumen teknokratik yang merupakan penjabaran janji kampanye Presiden-Wakil Presiden, Sasaran pembangunan kewilayahan akan dicapai melalui 5 (lima) prioritas: pengembangan kawasan strategis; pengembangan sektor unggulan; pengembangan kawasan perkotaan; pembangunan daerah tertinggal, kawasan perbatasan, perdesaan, dan transmigrasi; serta pengelolaan kelembagaan dan keuangan daerah¹.

Secara eksplisit, di dalam Lampiran III Peraturan Presiden Nomor 18 tahun 2020 tentang RPJMN 2020-2024 telah dimandatkan bahwa kebijakan insentif untuk ASN berkinerja tinggi, bertugas di daerah 3T dan berisiko pekerjaan tinggi mesti dikeluarkan pada tahun 2022. Sehingga urgensi pengkajian kebijakan tersebut menjadi penting untuk dikaji secara komprehensif di tahun 2020 ini.

Secara geografis Indonesia terletak di antara 2 (dua) Samudera yaitu Samudera Hindia dan Samudera Pasifik serta antara 2 (dua) benua yaitu Benua Asia dan Benua Australia yang merupakan perlintasan jalur perhubungan cukup padat dari barat ke timur dan sebaliknya, sehingga Indonesia sangat berpotensi sebagai poros maritim dunia. Sebagaimana dimaklumi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sebagai negara kepulauan yang berciri nusantara, dengan 17.504 pulau besar dan kecil yang membentang dari 94⁰ BT - 141⁰ BT dan 6⁰ LU - 11⁰ LS, serta memiliki panjang garis pantai sekitar 81.900 km².

Di wilayah darat, Republik Indonesia (RI) berbatasan dengan 3 negara, yakni: Malaysia, Papua Nugini dan Timor Leste dengan panjang garis batas darat

¹ Lampiran I Narasi RPJMN 2020-2024, hal. III.9.

² Data Ditjen Bina Administrasi Kewilayahan Kemendagri tentang rekapitulasi jumlah pulau, warisan dan cagar budaya yang dilaporkan kepada PBB sampai dengan tahun 2017.

3.094,16 km³. Di wilayah laut, RI berbatasan dengan 10 negara, yakni: India, Thailand, Malaysia, Singapura, Vietnam, Filipina, Palau, Papua Nugini, Australia dan Timor Leste⁴. Sesuai Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Pulau-Pulau Kecil Terluar, NKRI memiliki 92 pulau kecil terluar yang berbatasan langsung di wilayah laut dengan 10 negara tetangga.

Dari penjelasan di atas, dapatlah dimengerti betapa luas dan kompleksnya urusan pengelolaan perbatasan negara. Keluasan dan kompleksitas tersebut akan semakin jelas apabila pengelolaan perbatasan negara dipahami secara holistik dalam 2 (dua) dimensi yang berbeda namun tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaannya, yakni (1) Dimensi Batas Wilayah Negara (*border*) dan (2) Dimensi Pembangunan Kawasan Perbatasan (*frontier*)⁵. Pengelolaan perbatasan negara dalam 2 (dua) dimensi tersebut memiliki nilai yang sangat strategis dan penting, karena terkait langsung dengan upaya menjaga keutuhan wilayah dan penegakan kedaulatan negara, penegakan pertahanan dan keamanan negara, pendayagunaan sumberdaya dan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya serta tanggung jawab negara dalam membangun daya saing warga masyarakat perbatasan untuk dapat mengimbangi bahkan unggul atas aktivitas sosial ekonomi masyarakat perbatasan negara tetangga. Kompleksitas pengelolaan perbatasan negara ini menuntut adanya sebuah pola penanganan yang komprehensif, sinergis dan terkoordinasi dengan melibatkan seluruh Kementerian/ LPNK, Pemerintah Daerah serta komponen bangsa lainnya, termasuk para pelaku usaha.

Selain wilayah perbatasan negara sebagai beranda depan negara, masih terdapat wilayah – wilayah lainnya yang masuk dalam kategori tertinggal seperti telah ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020-2024, maka terdapat 62 daerah telah ditetapkan sebagai daerah tertinggal dengan berdasarkan kriteria: perekonomian masyarakat, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kemampuan keuangan daerah dan karakteristik daerah.

³ Peraturan Kepala BNPP Nomor 1 tahun 2011 tentang Desain Besar Pengelolaan Perbatasan 2011-2025.

⁴ Peraturan BNPP Nomor 1 tahun 2015 tentang Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara 2015-2019.

⁵ Bnpp, op.cit, 31.

Masyarakat umum sering menyebut dan mengidentikkan kawasan 3T dengan stigma: kawasan yang termarginalkan penuh dengan ketertinggalan, keterpencilan, kekurangan, kemiskinan, keterlantaran, kesengsaraan, dan keadaan lain yang memprihatinkan dan memerlukan perhatian serius dari Pemerintah.

Berbagai permasalahan klasik di wilayah 3T lainnya antara lain: berbagai kegiatan ekonomi ilegal seperti *illegal logging*, *illegal fishing*, *illegal mining*, penyelundupan barang dan sejenisnya yang selain melanggar hukum dan berpotensi menimbulkan kerawanan dan ketertiban juga sangat merugikan negara. Selain itu, kegiatan ilegal lainnya yang berkaitan dengan aspek politik, keamanan di daerah 3T adalah pelintas batas tradisional, *human trafficking*, penyelundupan senjata, pembajakan dan sejenisnya. Permasalahan lainnya yang tidak kalah mengkhawatirkan adalah pengelolaan SDA. Disebagian kawasan 3T, eksploitasi SDA dilakukan secara ilegal dan tidak terkendali sehingga menimbulkan degradasi lingkungan dan berbagai dampak seperti banjir bandang, longsor, kabut asap, tenggelamnya pulau kecil karena pembalakan liar dan pengerukan pasir.

Kondisi kawasan 3T yang masih terisolir baik secara fisik maupun komunikasi/informasi, dan masih banyaknya Desa-desa tertinggal (Termasuk PPKT) karena terbatasnya infrastruktur/sarana prasarana. Kondisi sosial ekonomi warga masyarakat di Kawasan 3T (Termasuk PPKT) yang masih rendah (Jumlah RTS masih tinggi dan IPM yang masih rendah), padahal potensi sumberdaya cukup besar (baik Darat maupun Laut). Kesenjangan sosial ekonomi masyarakat dengan Negara tetangga khususnya RI – Malaysia dan Singapura yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial dan berpotensi degradasi jiwa kebangsaan.

Dalam rangka mendorong percepatan pembangunan, pelayanan publik dan kesejahteraan rakyat di daerah-daerah 3T, maka salah satu faktor kunci keberhasilan (*key success factor*) adalah kehadiran negara melalui aparatur sipil negara (ASN) karena ASN merupakan salah satu kalisator percepatan pembangunan nasional. Hal ini selaras dengan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik; dan perekat dan pemersatu bangsa⁶. Dengan dihadapkan pada kondisi geografis-sosial daerah-daerah 3T dan beragam

⁶ Pasal 10 UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

tantangan lainnya, upaya mendorong pelayanan publik yang prima masih menjadi perhatian utama, secara khusus disebabkan minimnya kualitas dan kuantitas ASN di daerah itu.

Dalam rangka mengatasi kekurangan ASN, pemerintah pusat sudah melakukan upaya redistribusi misalnya pada tenaga kesehatan dan tenaga pendidik ke daerah-daerah 3T. Kementerian Kesehatan mencanangkan Program Nusantara Sehat (NS) dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 16 Tahun 2017 Tentang Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan Berbasis Tim (*Team Based*) dalam Mendukung Program Nusantara Sehat. Tim ini digaji oleh pemerintah pusat menggunakan APBN Kemenkes dengan besaran gaji berkisar antara 8 hingga 11 juta rupiah. Dalam kurun waktu tahun 2015-2017 tenaga kesehatan yang mengikuti program NS berjumlah 2.486 peserta.

Meskipun program NS diklaim berdampak positif, namun masih terdapat kekurangan yakni jangkauan programnya yang masih terbatas. Kementerian Kesehatan pada tahun 2010 juga telah menetapkan kebijakan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 156/Menkes/SK/I/ 2010 tentang Pemberian Insentif Bagi Tenaga Kesehatan dalam Rangka Penugasan Khusus di Puskesmas Daerah Terpencil, Perbatasan dan Kepulauan. Dalam kebijakan tersebut, besaran insentif pelaksanaan tugas ditentukan berdasarkan wilayah tempat tugas, jenjang pendidikan dan status kepegawaian.

Pendidikan dan Kebudayaan telah memulai Program GGD (Guru Garis Depan) dengan Selain program dan kebijakan yang dilaksanakan Kementerian Kesehatan tersebut, pemerintah melalui Kementerian mengirim guru ke daerah-daerah 3T. Pada tahun 2015 program ini sudah mengirimkan 798 guru dan 6.256 guru pada tahun 2016. Program ini memiliki beberapa kendala diantaranya: tidak semua daerah mau menerima GGD, banyak peserta GGD yang tidak menyelesaikan kontrak 5 tahun, dan tidak semua peserta GGD mendapat tunjangan khusus karena tunjangan GGD ditanggung oleh pemerintah daerah (pemda). Keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh pemda untuk menyediakan fasilitas untuk para GGD adalah masalah utamanya. Akibatnya, banyak GGD yang mengundurkan diri atau mengajukan permohonan pindah ke daerah asal dan wilayah perkotaan (Praksis LAN RI, 2018).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada kajian ini adalah:

Bagaimana model kesejahteraan ASN di daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T) yang adil dan layak ?

1.3. Tujuan

Tujuan dari kajian ini adalah:

Menyusun model kebijakan kesejahteraan ASN di daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T) yang adil dan layak.

1.4. Output

Output yang diharapkan dari kajian ini adalah:

Model kebijakan kesejahteraan ASN di daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T) yang adil dan layak.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Tinjauan Teori

Kesejahteraan mencakup terpenuhinya kebutuhan manusia dari segi intelektual, fisik, moral dan emosional pada diri seseorang. Konsep kesejahteraan memiliki variasi yang berbeda-beda berdasarkan waktu, lokasi dan preferensi tertentu karena sifatnya yang relatif. Hasibuan (2003) mendefinisikan pegawai atau sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Sebagai aset utama organisasi, pegawai memiliki posisi strategis dalam merencanakan dan mengelola faktor produksi lainnya demi mencapai visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan dan pemeliharaan pegawai adalah suatu hal yang sangat penting demi mempertahankan produktivitas organisasi.

Adapun kesejahteraan pegawai dapat diartikan sebagai terciptanya kebahagiaan, kenyamanan, kepuasan dan peningkatan kualitas hidup karyawan karena berbagai pelayanan, keuntungan, dan fasilitas yang ditawarkan oleh organisasi disamping dari gaji dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan (Patro, 2015). Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan, kesejahteraan pegawai merupakan suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat. Sedangkan Hasibuan (2011) mendefinisikan kesejahteraan pegawai sebagai balas jasa pelengkap baik material dan/atau non-material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.

Kesejahteraan dianggap dapat memotivasi pegawai dan pada akhirnya akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai serta di saat yang sama diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam berbagai studi manajemen sumber daya manusia (SDM), sebenarnya hal tersebut masih menjadi perdebatan apakah kesejahteraan pegawai dapat berkorelasi pada kinerja. Dalam konteks ini, kesejahteraan dapat dimaknai dengan pemberian insentif untuk

pegawai. Perry, Hondeghem and Wise (2009) dalam Druskienė & Šarkiūnaitė (2018) menyebutkan bahwa insentif secara umum dapat dipahami sebagai penghargaan (*reward*) dari organisasi untuk kinerja pegawainya. Druskienė & Šarkiūnaitė (2018) selanjutnya menjelaskan insentif adalah berbagai alat atau teknis yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai, untuk memastikan kepuasan kerja pegawai dan di saat yang sama dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Pemberian insentif kepada pegawai diharapkan dapat menjadikan pegawai termotivasi untuk berkinerja lebih baik. Motivasi itu sendiri secara sederhana dapat dipahami sebagai apa yang ‘menggerakkan’ seseorang untuk melakukan sesuatu atau apa yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Armstrong & Stephens, 2007). Bahkan dalam beberapa literatur dikatakan motivasi merupakan isu inti dalam pembahasan manajemen kinerja dan *reward* pegawai dalam studi manajemen SDM (Mwita, 2002).

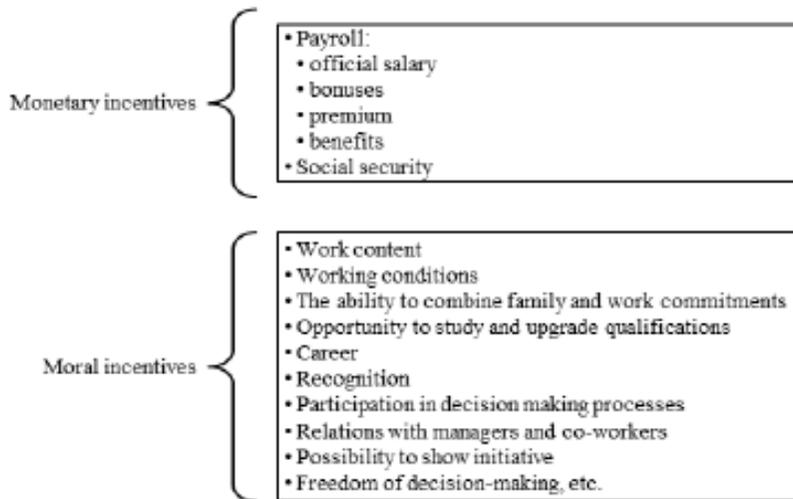
Penjelasan pertama diberikan oleh Armstrong & Stephens (2007) yang menyebutkan bahwa seseorang termotivasi ketika dirinya berharap bahwa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan atau *reward* yang dapat memenuhi kebutuhannya. Orang yang termotivasi dengan baik adalah mereka yang memiliki tujuan yang jelas dan mengambil suatu tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Motivasi dibagi ke dalam dua jenis, yaitu: (1) Motivasi intrinsik, yang merupakan motivasi dari dalam diri seseorang. Motivasi ini bisa timbul ketika seseorang merasa pekerjaan yang mereka lakukan memang menarik, menantang, memiliki kendali atas sumber daya, memiliki kebebasan untuk bertindak, tersedia ruang untuk mengembangkan keterampilan dan terdapat peluang untuk selalu maju dan bertumbuh; dan (2) Motivasi ekstrinsik, yang merupakan motivasi dari luar diri seseorang yang secara sederhana dapat digambarkan “apa yang orang lain berikan pada mereka agar mereka termotivasi”. Motivasi jenis ini termasuk *reward* seperti kenaikan gaji, recognition, promosi, dan termasuk hukuman atas ketidakdisiplinan serta pemotongan gaji. Jenis insentif atau *reward* bukan selalu soal finansial, tetapi bisa juga sifatnya non finansial. Tabel 2.1 menjelaskan perbedaan *reward* finansial dan non finansial.

Tabel 2.1.
Perbedaan *Reward* Finansial dan Non-Finansial.

Financial Rewards	Non-Financial Rewards
Intrinsic rewards	<ul style="list-style-type: none"> - Job design and role development (responsibility, autonomy, meaningful work, the scope to use and develop skills) - Opportunities to achieve and develop - Quality of working life - Work/life balance
Extrinsic rewards - Pay and benefits	<ul style="list-style-type: none"> - Recognition - Praise - Feedback

Selanjutnya, dengan istilah yang berbeda dikemukakan Druskienė & Šarkiūnaitė (2018) yang membedakan dua jenis insentif yaitu yang berkaitan dengan insentif keuangan (*monetary incentives*) dan insentif moral (*moral incentives*). Keduanya dijelaskan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1.
Insentif Keuangan (*monetary incentives*) dan Insentif Moral (*moral incentives*)



Keseimbangan kombinasi insentif moneter dan moral dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai ASN. Pengelolaan proporsi dari insentif-insentif tersebut diperlukan agar keefektifan insentif dalam mencapai tujuan dapat berkelanjutan. Sistem motivasi melalui insentif tidak dapat dilakukan secara berlebihan karena dapat membuat pegawai tidak mengapresiasi upaya

perusahaan sehingga berujung pada penggunaan dana dan energi organisasi yang sia-sia.

Mukherjee (1998) memberikan pendapat lain tentang komponen kompensasi dan *reward* yang secara khusus berkaitan dengan pegawai negeri, seperti dijelaskan pada gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Komponen Kompensasi dan Reward

		<i>contractually-provided</i>		<i>non-contractual/intangible</i>
		<i>monetary</i>	<i>in-kind</i>	
<i>current rewards</i>	<i>base rewards</i>	1. <i>base wage/salary</i>	2. <i>health insurance</i>	3. <i>job security, prestige, social privileges</i>
	<i>allowances</i>	4. <i>transportation, housing, meals, telephone, travel, cost-of-living</i>	5. <i>transportation, housing, meals, travel</i>	6. <i>trips abroad, training</i>
<i>future expectations</i>		7. <i>pension</i>	8. <i>housing, land, etc.</i>	9. <i>reputation, re-employment after retirement</i>

Setelah berbagai pendapat tentang jenis motivasi dan insentif atau *reward* seperti dijelaskan di atas, maka pertanyaan selanjutnya adalah apakah pemberian insentif dapat memotivasi pegawai dan akhirnya berpengaruh pada kinerjanya? Terdapat dua mazhab yang berpendapat akan hal tersebut. Kelompok pertama setuju dan sebagian tidak setuju jika dikatakan ada korelasi antara insentif, motivasi, dan kinerja. Locke and Henne (1986) dalam (Mwita, 2002) merupakan bagian dari kelompok setuju dan mengenalkan apa yang disebut *building blocks of motivation*.

Insentif finansial memang bisa memotivasi seseorang yang memang pada dasarnya sangat termotivasi oleh uang dan berharap akan mendapat imbalan finansial yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan. Selain itu Gupta and Shaw dalam OECD (2016) juga berpendapat bahwa insentif --atau dalam kajian OECD disebut kompensasi-- merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh pada kualitas dan efektifitas pegawai. Kompensasi juga dikatakan memiliki hubungan langsung dengan daya tarik dan retensi pada sebuah organisasi. Kompensasi dianggap berpengaruh pada motivasi, kualitas pekerjaan, dan kinerja pada derajat tertentu.

Pada konteks instansi pemerintah, bahkan Druskienė & Šarkiūnaitė (2018) menyebutkan bahwa pegawai negeri tidak dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan dapat mencapai tujuannya jika mereka tidak termotivasi dengan baik melalui pemberian insentif. Keduanya menambahkan bahwa dalam banyak kasus, insentif di instansi pemerintah paling banyak diberikan dalam bentuk finansial, dan sebagian lainnya adalah insentif non-finansial. Adapun untuk kelompok yang tidak setuju bahwa insentif, motivasi, dan kinerja saling berkorelasi langsung, salah satunya diungkapkan oleh Herzberg dalam Armstrong & Stephens (2007). Herzberg dalam studinya menyimpulkan bahwa insentif bukanlah motivator jangka panjang, meskipun tak dapat dipungkiri bahwa sistem insentif yang buruk bisa mengarah pada demotivasi pegawai.

Migrasi pegawai menjadi keniscayaan sebab besaran kompensasi. Kompensasi menjadi faktor penting bagi sebuah institusi untuk dapat merekrut serta mempertahankan para karyawan yang memenuhi kualifikasi (Risher, 2005; Leavitt & Morris, 2008). Manusia sangat tanggap terhadap insentif. Perilaku, motivasi dan pilihan manusia terhadap sesuatu bisa berubah menurut variabel-variabel dalam lingkungan seperti biaya (*cost*) dan keuntungan (*benefit*) (Mankiw, 2003). Insentif upah prestasi kerja memberikan motivasi yang lebih besar dalam peningkatan produktivitas kerja dan menghilangkan kekhawatiran kondisi geografis dan infrastruktur yang tidak memadai (Priansa, 2012).

2.2. Tinjauan Empirik

Berbagai studi empirik terkait kesejahteraan ASN telah dilakukan di Indonesia. Seperti tertuang pada tabel 2.2, beragam problem kesejahteraan ASN terjadi di Indonesia.

Tabel 2.2.
Studi Empirik Kesejahteraan ASN di Indonesia

Penelitian	Subjek Penelitian & Lokus	Kebutuhan Insentif
Ayuningtyas, Dumilah (2012)	Tenaga medis pada daerah terpencil di NTB	Finansial: Gaji, Bonus, Kendaraan, Perumahan Non-Finansial: Pengembangan karir, Kejelasan karir,

Penelitian	Subjek Penelitian & Lokus	Kebutuhan Insentif
Irma (2012)	Tenaga medis pada pedalaman dan perbatasan di 3 distrik Papua (Keerom, Sammy, dan Jayapura)	Finansial: Gaji, Tambahan insentif penghasilan, Perumahan, Kendaraan Non-Finansial: Pengembangan kompetensi (workshop, dll)
Purnamasari, Indriya (2016)	Tenaga Medis Rumah Sakit pada pedalaman di Jambi dan Banten	Finansial: Gaji, Tambahan insentif penghasilan, Perumahan, Kendaraan Non-Finansial: Pengembangan kompetensi (workshop, dll), Lingkungan pekerjaan (working environment)
Sutrisnawati, Ni Nyoman Dwi, et al. (2017)	Tenaga Medis pada daerah terpencil, perbatasan dan pulau terluar di Jambi, Sumbawa, dan Papua	Finansial: Gaji, Tunjangan bulanan, Asuransi kesehatan, Cuti, Perumahan, Kendaraan, Telepon, Internet, Televisi. Non-Finansial: Pengembangan kompetensi (kesempatan Beasiswa Studi, Lokakarya), Pengembangan karir (promosi khusus)
Efendi, Ferry, et al. (2014)	Tenaga Medis pada daerah terpencil dan perbatasan di Sumut, Kepri, Bengkulu, KalBar, KalTim, SulTeng, Sulut, NTT, Maluku & Papua.	Finansial: Insentif tambahan penghasilan, perlindungan asuransi kesehatan, pensiun, tunjangan biaya perjalanan, perumahan. Non-Finansial: Pengembangan karir

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Studi empirik di luar negeri turut memperkaya khasanah literatur terkait kesejahteraan ASN di daerah 3T. You, Yu, & Zhang, Guang (2016) menyebutkan bahwa di Tiongkok Kenaikan gaji yang lebih cepat, sekitar 3% lebih tinggi dari pemerintah pusat, Tunjangan perbatasan, Subsidi Perumahan, Jaminan Kesehatan, Pengembangan karir (posisi, dll). Lehmann, Dieleman, & Martineau (2008) meneliti kasus kesejahteraan ASN di Zambia dimana paket insentif kebijakan bagi tenaga medis dalam bentuk dukungan keuangan (tunjangan), renovasi akomodasi, biaya sekolah anak, kredit kendaraan/perumahan, dan dukungan pengembangan kompetensi lebih lanjut. Di Australia, Queensland

Government (2020) memberikan bonus insentif tahunan; Tunjangan lokasi per bulan; Cuti rekreasi tahunan; Cuti tahunan Konsesi Terisolasi; Tiket pesawat PP tahunan. UNDP (2014); Bhatti, Zubair K & World Bank Group (2019) menyebutkan bahwa pemerintah Afrika Selatan memberikan Kenaikan gaji; Tunjangan keahlian khusus dan pedesaan (*scarce skills and rural allowance*); *Sponsorship* untuk pendidikan; Asuransi kesehatan; Tambahan masa bakti/usia pensiun; Pasangan turut diberikan pekerjaan untuk menambah pendapatan (*Spousal employment*). Di Pakistan diberikan tunjangan transportasi berupa tiket pesawat PP tahunan (termasuk keluarga); Kenaikan kelas jabatan 1 tingkat Bhatti, Zubair K & World Bank Group (2019). Bahkan di Jepang sudah lebih detil dalam memberikan insentif kesejahteraan ASN dengan tipologi Tunjangan Area (Area Luas, Area Jauh, Area Dingin); Tunjangan Tugas Sulit (*Hardship Duty Allowances*) (Ministry of Internal Affairs & Communications, 2011).

2.3. Tinjauan Kebijakan

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2008 tentang Wilayah Negara merupakan penegasan dari kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sebagai negara kepulauan. Dalam konteks kedaulatan, NKRI memiliki kedaulatan atas wilayahnya dan hak-hak berdaulat di luar wilayah kedaulatannya serta kewenangan tertentu lainnya untuk dikelola dan dimanfaatkan bagi kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Berkaitan dengan koridor daerah terdepan, terluar dan tertinggal (3T) dalam pengaturan perundangan ini, terdapat ketentuan umum mengenai kawasan perbatasan. Dimaksud sebagai kawasan perbatasan yaitu bagian dari wilayah negara yang terletak pada sisi dalam sepanjang batas wilayah Indonesia dengan negara lain, dalam hal batas wilayah negara di darat, kawasan perbatasan berada di kecamatan. Terdapat 222 kecamatan perbatasan yang menjadi lokasi prioritas pengelolaan perbatasan negara yang merupakan wilayah yang perlu dikelola secara optimal untuk mensejajarkan kawasan perbatasan tersebut agar tidak tertinggal dengan negara tetangga.⁷

⁷ Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara 2015-2019, Badan Nasional Pengelola Perbatasan.

Keputusan Presiden Nomor 6 Tahun 2017 tentang Penetapan Pulau-Pulau Kecil Terluar dimana daerah-daerah memperoleh perlakuan khusus mengingat perannya sebagai batas negara dan memegang fungsi penting karena kompleksitas masalah yang dihadapi serta posisinya sebagai halaman depan negara. Dalam Kepres ini ditetapkan 111 (seratus sebelas) pulau sebagai pulau-pulau kecil terluar.

Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2014 tentang Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal berangkat dari agenda pembangunan nasional belum sepenuhnya terwujud sebagai akibat masih adanya kesenjangan antara daerah maju dengan daerah tertinggal. Amanatnya adalah perlunya dilakukan percepatan pembangunan daerah tertinggal secara khusus, terencana, sistematis dan berkelanjutan.

Dalam konteks fungsi pegawai ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa –memiliki peran penting dalam mempercepat terpenuhinya kebutuhan dasar serta sarana dan prasarana dasar daerah tertinggal. Hal ini mengingat suatu daerah yang ditetapkan sebagai daerah tertinggal memiliki kriteria (a) perekonomian masyarakat; (b) sumber daya manusia; (c) sarana dan prasarana; (d) kemampuan keuangan daerah; (e) aksesibilitas; dan (f) karakteristik daerah. Sehingga dalam konteks keberadaan SDM aparatur di daerah 3T merupakan unsur vital tidak hanya pada posisi fungsinya tetapi juga dalam memastikan agenda percepatan pembangunan yang dimandatkan pemerintah pusat dapat berjalan tepat arah.

Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020-2024 terbit sebagai bagian dari pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2014. Perpres ini memiliki posisi sentral dalam memberikan legitimasi bagi daerah yang termasuk dalam kriteria daerah tertinggal. Sejumlah 62 Kabupaten sebagai daerah tertinggal untuk periode tahun 2020-2024, dari sebelumnya berjumlah 122 Kabupaten. Pemerintah menetapkan daerah tertinggal setiap 5 (lima) tahun sekali secara nasional. Evaluasi terhadap daerah tertinggal dilaksanakan setiap 1 (satu) tahun sekali dan dilakukan dengan menggunakan metode penghitungan (a) indeks komposit; (b) nilai selang (*range*); (c) interval; dan/atau (d) persentase desa tertinggal pada kabupaten. PerPres 18/2020 Tentang RPJMN Tahun 2020-2024 turut mempertegas dasar

perencanaan kebijakan pembangunan Daerah 3T dan kebijakan kesejahteraan ASN di wilayah afirmasi.

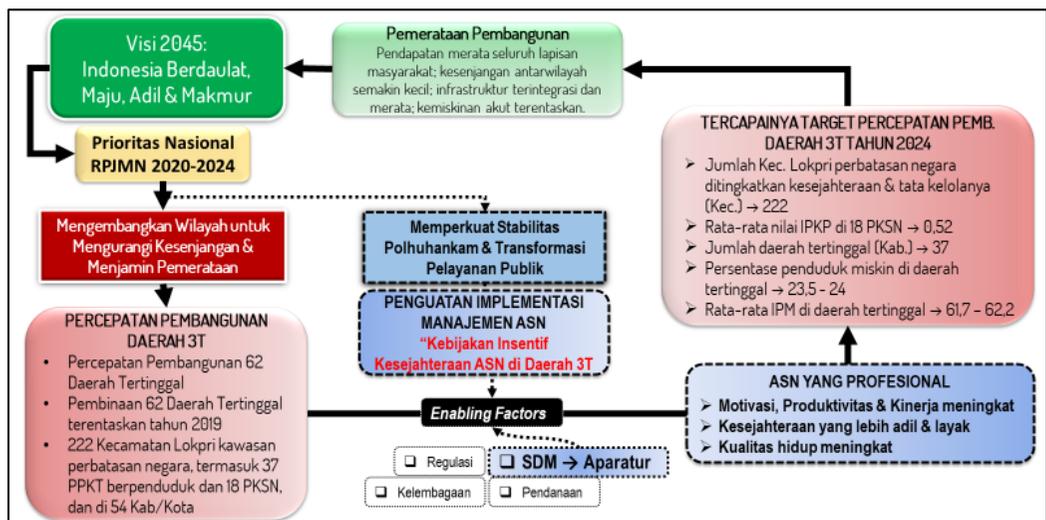
Dalam upaya mendorong percepatan pembangunan, pelayanan publik dan kesejahteraan rakyat di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T), maka salah satu faktor kunci keberhasilan (*key success factor*) adalah kehadiran negara melalui aparatur sipil negara (ASN). Dalam UU 5/2014 Pasal 10, pegawai ASN memiliki fungsi sebagai (a) pelaksana kebijakan publik; (b) pelayan publik; dan (c) perekat dan pemersatu bangsa. Dengan dihadapkan pada kondisi sosial-geografis daerah-daerah 3T dan beragam tantangan lainnya, upaya mendorong pelayanan publik yang prima masih menjadi perhatian utama, secara khusus disebabkan minimnya jumlah ASN di daerah-daerah 3T. Hal ini juga dihadapkan pada persoalan kesejahteraan ASN yang belum memiliki standar dan sesuai dengan kebutuhan hidup ideal di daerah 3T. Kesejahteraan merupakan salah satu asas dalam penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN.

Sesuai UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN pasal 79 ayat (1), Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Dalam ayat selanjutnya, gaji yang dimaksud tersebut amanatnya adalah dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan risiko pekerjaan. Demikian pula dalam konteks pemberian tunjangan yang diatur dalam UU ASN, terdapat 2 (dua) jenis tunjangan yang diberikan pemerintah meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan (UU 5/2014 Pasal 80, Ayat (2)). Berkenaan dengan agenda tunjangan ASN di daerah 3T, amanat yang jelas yang dapat digunakan dalam koridor UU ASN ini adalah tunjangan kemahalan yang dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing (UU 5/2014 Pasal 80, Ayat (4)). Namun demikian, Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai gaji, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan, dan fasilitas sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN hingga saat kajian ini dirancang belum diundangkan. Pasal 132 turut mengamankan kebijakan dan manajemen ASN dilaksanakan dengan memperhatikan kekhususan daerah tertentu (daerah yang memiliki otonomi khusus, daerah tertinggal, daerah perbatasan, daerah konflik, daerah terpencil, dan daerah istimewa). Asas Kesejahteraan dalam penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN.

Peraturan Presiden Nomor 81/2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 turut mengamankan bahwa setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek KKN, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat.

Kondisi belum diundangkannya Peraturan Pemerintah yang mengatur pemberian gaji, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan, dan fasilitas Pegawai Negeri Sipil memberikan ruang kepada instansi pemerintah untuk mengundang kebijakan pemberian tunjangan khusus kepada ASN mereka yang bertugas di daerah 3T misalnya Menteri Kesehatan Nomor 156/Menkes/SK/I/2010 tentang Pemberian Insentif bagi Tenaga Kesehatan dalam Rangka Penugasan Khusus di Puskesmas Daerah Terpencil, Perbatasan dan Kepulauan, dan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) di pemerintah daerah yang diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-5449 Tahun 2019 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri terhadap TPP ASN di Lingkungan Pemda.

2.4. Kerangka Pikir Kajian



Tujuan utama peningkatan kesejahteraan ASN adalah untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kinerja ASN yang muaranya adalah peningkatan kesejahteraan rakyat, daerah dan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagaimana diamanahkan dalam dokumen perencanaan pembangunan nasional. Model kesejahteraan yang dibuat agar diperuntukan bagi ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK (sesuai UU 5/2014), tidak hanya PNS. Model insentif kesejahteraan ASN yang dibuat tidak terkooptasi dengan kesejahteraan yang sifatnya finansial semata, namun juga insentif non-finansial. Beberapa instansi yang telah menerapkan pemberian insentif tambahan bagi personilnya di wilayah 3T, yakni TNI dan Polri. Insentif finansial disesuaikan berdasarkan jenjang kepangkatan, lokasi penempatan dan besaran biaya hidup di wilayah penempatan. Dengan maksimal pemberian insentif sebesar 1x gaji pokok per bulan. *Guiding Principles* Reformasi Sistem GTF ASN: (1) Kepatuhan Terhadap Peraturan Perundangan; (2) Keselarasan dengan Sistem Merit; (3) Keadilan Internal; (4) Kelayakan dan Daya Saing; (5) Kemudahan Administrasi; (6) Sistem Remunerasi Berlaku Nasional sebagai Perekat NKRI; (7) Keselarasan dengan Kemampuan Keuangan Negara.

BAB III

METODOLOGI

3.1. Pendekatan

Kajian ini merupakan kajian yang mengkombinasikan aspek kualitatif dan aspek kuantitatif (*mixed method*) yang meliputi kegiatan pendalaman, pemahaman, dan penjelasan terhadap fenomena-fenomena yang ada terhadap model-model insentif kesejahteraan ASN baik di daerah 3T. Pendekatan kualitatif untuk kajian seperti ini berkaitan dengan penilaian subyektif dari sikap, pendapat dan perilaku. Kajian dalam kondisi demikian sangat memerlukan wawasan peneliti dengan tajam. Pendekatan kuantitatif dalam kajian ini digunakan untuk mengetahui secara obyektif kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi responden melalui penyebaran kuisisioner. Pendekatan analitik melengkapi proses deskriptif yang dilakukan sebelumnya baik dengan survei dan pencarian fakta (*fact-finding enquiries*) dari berbagai jenis. Secara umum, teknik diskusi kelompok terarah (FGD), teknik proyektif dan wawancara mendalam yang digunakan dalam kajian (Kothari, 2004)⁸.

3.2. Lokus Kajian

Lokus dalam kajian ini dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu (1) pemerintah pusat (kementerian dan lembaga); (2) pemerintah daerah; dan (3) institusi non pemerintah seperti: Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta, LSM, mitra pembangunan baik bilateral dan multilateral. Pemilihan lokus didasarkan pada definisi dan ruang lingkup kajian terkait 3T.

Tabel 3.1.
Lokus Kajian

Instansi Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Instansi Non Pemerintah
1. Badan Nasional Pengelola Perbatasan 2. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal & Transmigrasi	1. Kab. Aceh Besar (Kecamatan/Lokpri Mesjid Raya) 2. Kab. Nias Barat 3. Kab. Nias Selatan 4. Kab. Pesisir Barat	1. Yayasan Indonesia Mengajar 2. Bank Dunia / <i>World Bank</i>

⁸ Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques, second revised edition*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.

Instansi Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Instansi Non Pemerintah
3. TNI	5. Kab. Kapuas Hulu (Kecamatan/Lokpri Puring Kencana, Badau, Batang Lupar, Embaloh Hulu, Putussibau Utara, Putussibau Selatan)	
4. Polri		
5. Ditjen Bea Cukai, Kementerian Keuangan		
6. Ditjen Imigrasi, Kementerian Hukum HAM	6. Kab. Nunukan (Kecamatan/Lokpri Krayan, Nunukan, Lumbis Ogong, Seimenggaris, Tulin Onsoi, Sebatik Barat, Sebatik)	
7. Ditjen Pencegahan & Pengendalian Penyakit, Kementerian Kesehatan		
8. Badan Karantina Pertanian, Kementerian Pertanian	7. Kab. Tojo Una - Una	
9. Kementerian Lingkungan Hidup & Kehutanan	8. Kab. Kepulauan Taliabu	
10. Kementerian Agraria Tata Ruang/BPN	9. Kab. Belu (Kecamatan/Lokpri Tasifeto Timur, Lasiolat, Raihat, Lamaknen, Lamaknen Selatan, Tasifeto Barat, Nanaet Dubesi)	
11. Badan Pusat Statistik	10. Kab. Tambraw (Distrik/Lokpri Sausapor & Pulau Miossu)	
12. Ditjen Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan		
13. Mahkamah Agung	11. Kab. Boven Digoel (Distrik/Lokpri Jair, Kombut, Waropko, Sesnuk, Ninati)	
14. Kementerian Agama		
15. Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika		
16. Mitra Kunci*		

Sumber: PKMASN (2020)

*) Mitra kunci dalam kajian ini adalah para pemangku kepentingan (*stakeholders*) perumusan kebijakan kesejahteraan ASN di daerah 3T sebagai berikut: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, dan Kementerian Keuangan (Kemenkeu).

3.3. Pengumpulan dan Analisis Data

Jenis data yang digunakan dalam kajian dengan pendekatan kualitatif dan analitik ini adalah *data cross section*. Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari antara lain:

1. Penyebaran kuisisioner survey *online* yang disebar kepada para responden yakni para ASN yang bertugas di lokus kajian daerah 3T (yang mewakili 62 Daerah Tertinggal sesuai Perpres No. 63 Tahun 2020 dan 222 Kecamatan/Lokasi Prioritas perbatasan negara sesuai Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara Tahun 2020-2024) didapatkan jumlah responden sebanyak 4.901 responden yang berasal dari lokus kajian ini (*kuisisioner survey terlampir*). Setelah di-*cleansing* dengan 3 (tiga) parameter yakni: a. Responden usia di atas 18 tahun, b. Responden yang berada di lokasi lokus kajian, dan c. Responden yang mengisi kuisisioner secara lengkap didapatkan sebanyak 3.869 Responden yang sama dengan 2% dari total populasi ASN di daerah 3T yang berjumlah 182.679 ASN (Data Deputi SIK BKN, Oktober 2020); dan
2. Diskusi Terbatas dengan para Narasumber yang terdiri dari: a) Sekretaris Daerah Kawasan daerah tertinggal (Kab. Nias Barat, Kab. Nias Selatan, Kab. Pesisir Barat, Kab. Tojo Una – Una, Kab. Kepulauan Taliabu), b) Camat kawasan perbatasan negara (Camat Masjid Raya Kab. Aceh Besar; Camat Puring Kencana, Badau, Batang Lupar, Embaloh Hulu, Putussibau Utara, Putussibau Selatan Kab. Kapuas Hulu; Camat Krayan, Nunukan, Lumbis Ogong, Seimenggaris, Tulin Onsoi, Sebatik Barat, Sebatik Kab. Nunukan; Camat Tasifeto Timur, Lasiolat, Raihat, Lamaknen, Lamaknen Selatan, Tasifeto Barat, Nanaet Dubesi Kab. Belu; Kepala Distrik Sausapor & Pulau Miossu Kab. Tambraw; Kepala Distrik Muara Tami Kota Jayapura; Kepala Distrik Jair, Kombut, Waropko, Sesnuk, Ninati Kab. Boven Digoel), c) Pejabat Instansi Vertikal/Pusat yang aparaturnya banyak bertugas di daerah 3T yakni 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.

Data sekunder diperoleh dari *stakeholders* kunci lainnya seperti pemerintah daerah maupun melalui penelusuran literatur (*desk study*). Selain memastikan kerahasiaan dan keamanan data pribadi, kajian harus merencanakan dengan cermat bagaimana data akan dicatat dan disusun menjadi basis data yang akan memfasilitasi analisis yang akurat dan efisien (Marczyk et al., 2005)⁹.

Inovasi turut dilakukan dalam kajian ini dengan menggunakan *Intelligence Media Management* (IMM), yakni dengan penggunaan sumber dan metode data baru atau non tradisional untuk mendapatkan lebih banyak pemahaman yang bernuansa terhadap tantangan pembangunan ataupun kebijakan publik. Sumber data baru yang non tradisional dapat mencakup data digital yang berasal dari media social dan media *mainstream*. Inovasi data juga sering kali menggabungkannya dengan sumber data non-tradisional, seperti teknik *human centered design* (HCD), sebuah pendekatan untuk memperoleh data dan informasi yang berfokus pada kebutuhan riil manusia atau pengguna. HCD dapat meringkai ulang masalah dan memberi penerangan baru pada masalah yang tampaknya sulit diatasi. Dengan menggabungkan sumber data dapat memberikan lebih banyak lengkap, lebih tepat waktu, dan/atau lebih banyak informasi terperinci tentang suatu masalah. Inovasi *big data* dapat membuka peluang untuk efisiensi kajian dan penelitian yang lebih hemat biaya, serta memberikan wawasan yang sama sekali baru, yang mungkin telah diabaikan melalui pendekatan tradisional dalam mendukung rekomendasi kebijakan (UN Global Pulse & UNDP, 2016)¹⁰. Paket insentif kesejahteraan yang efektif kemudian disusun lebih lanjut sebagaimana dengan rekomendasi UNDP (2014) agar realistis, memiliki tujuan yang jelas, adil dan layak, dengan mencerminkan kebutuhan ASN.

Tiga aktivitas dalam mendukung analisis data yang baik (Sugiyono, 2008)¹¹ adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data yang mencakup seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi dari data yang diperoleh sehingga data menjadi berkualitas, tegas, dan fokus.

⁹ Marczyk, Geoffrey et al. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

¹⁰ UN Global Pulse & UNDP. (2016). *A Guide To Data Innovation For Development From Idea To Proof-Of-Concept*. New York: United Nations.

¹¹ Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

2. Sajian data sebagai suatu rakitan organisasi informasi, dideskripsikan dalam bentuk narasi sistematis yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian data mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian, sehingga narasi yang disajikan merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi sebagai kegiatan analisis yang berusaha mencari data yang dikumpulkan, kemudian mencari pola dari data tersebut, tema hubungan, permasalahan yang sering muncul dan sebagainya. Untuk menguatkan kesimpulan peran verifikasi sangat penting, karena dalam setiap penarikan kesimpulan yang diikuti proses verifikasi akan membuat suatu kesimpulan mempunyai dasar kebenaran dalam menjawab suatu permasalahan atau fenomena.

3.4. Waktu Pelaksanaan

Kajian ini dilaksanakan selama sepuluh bulan dimulai dari bulan Februari sampai dengan akhir November pada tahun anggaran 2020, dengan rincian tahapan kegiatan sebagaimana tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Pelaksanaan Kajian

Kegiatan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov
1. Persiapan										
▪ Penyusunan TOR dan RD	■	■								
▪ Penyusunan Instrumen	■	■	■							
2. Pelaksanaan										
▪ Pencarian Data		■	■	■						
▪ Pengolahan & Analisis Data				■	■	■				
▪ Penyusunan Draf Kajian							■			
3. Pelaporan										
▪ Finalisasi Laporan								■	■	
▪ Diseminasi									■	■

Sumber: PKMASN (2020)

BAB IV

ISU STRATEGIS PERCEPATAN PEMBANGUNAN DAN MANAJEMEN ASN DI DAERAH TERDEPAN, TERLUAR DAN TERTINGGAL (3T)

4.1. Agenda Pembangunan Daerah 3T

Mengawali bab ini, agenda pembangunan daerah 3T merupakan suatu proses penting dengan banyak potret isu strategis yang menjadi bagian dalam agenda pembangunan nasional. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, diamanahkan secara khusus pada prioritas nasional ke-2 yaitu mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan dan menjamin pemerataan –mengarahkan salah satu kegiatan prioritas untuk mengembangkan daerah tertinggal, kawasan perbatasan, perdesaan, dan transmigrasi.

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2014 tentang Percepatan Daerah Tertinggal, agenda mengenai Pembangunan Daerah Tertinggal (PDT) adalah suatu proses, upaya, dan tindakan secara terencana untuk meningkatkan kualitas masyarakat dan wilayah yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional.¹² Suatu daerah ditetapkan sebagai daerah tertinggal melalui kriteria antara lain (a) perekonomian masyarakat; (b) sumber daya manusia; (c) sarana dan prasarana; (d) kemampuan keuangan daerah; (e) aksesibilitas; dan (f) karakteristik daerah.

Meninjau kembali ke agenda pembangunan sebelumnya, terdapat Peraturan Presiden Nomor 131 Tahun 2015 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2015-2019 yang menetapkan sejumlah 122 Kabupaten Daerah Tertinggal. Capaian pembangunan 5 (lima) tahun pada periode 2015-2019 menunjukkan hasil yang signifikan dalam pengentasan daerah tertinggal. Data yang diperoleh berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Tim Koordinasi Evaluasi Pusat dan Tim Pelaksana Daerah di Kementerian Desa, yang kemudian ditetapkan melalui

¹² Dalam Peraturan Pemerintah ini, yang dimaksud Daerah Tertinggal adalah daerah Kabupaten yang wilayah serta masyarakatnya kurang berkembang dibandingkan dengan daerah lain dalam skala nasional.

Keputusan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi Nomor 79/2019 menetapkan 62 Kabupaten Daerah Tertinggal telah terentaskan.¹³

Pencapaian tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan penetapan payung hukum yang baru dalam agenda pembangunan daerah tertinggal di periode 5 (lima) tahun selanjutnya. Melalui Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020-2024 menetapkan sejumlah 62 Kabupaten Daerah Tertinggal periode 2020-2024. Adapun komposisi dari jumlah tersebut terdiri dari 60 Kabupaten Daerah Tertinggal periode 2015-2019 yang belum terentaskan berdasarkan hasil evaluasi dan tambahan sejumlah 2 (dua) Kabupaten yaitu Kabupaten Pegunungan Arfak dan Kabupaten Manokwari Selatan. Kemudian juga terdapat 222 Kecamatan yang ditetapkan sebagai lokasi prioritas kawasan perbatasan negara, termasuk 37 Pulau-Pulau Kecil Terluar (PPKT) berpenduduk dan 18 Pusat Kegiatan Strategis Nasional (PKSN) yang tersebar di 54 Kabupaten/Kota.¹⁴ Intervensi lokasi prioritas tersebut diarahkan pada aspek pemenuhan pelayanan dasar, infrastruktur dasar dan konektivitas dalam kecamatan, serta tata kelola pemerintahan.

4.1.1 Permasalahan Daerah 3T

Pembangunan daerah 3T dalam prosesnya memerlukan strategi dan program kegiatan yang tepat guna. Beberapa hal yang merupakan permasalahan daerah 3T terangkum sebagai berikut.

a. Pemerataan Distribusi SDM Aparatur dengan Keahlian Tertentu (Spesialis)

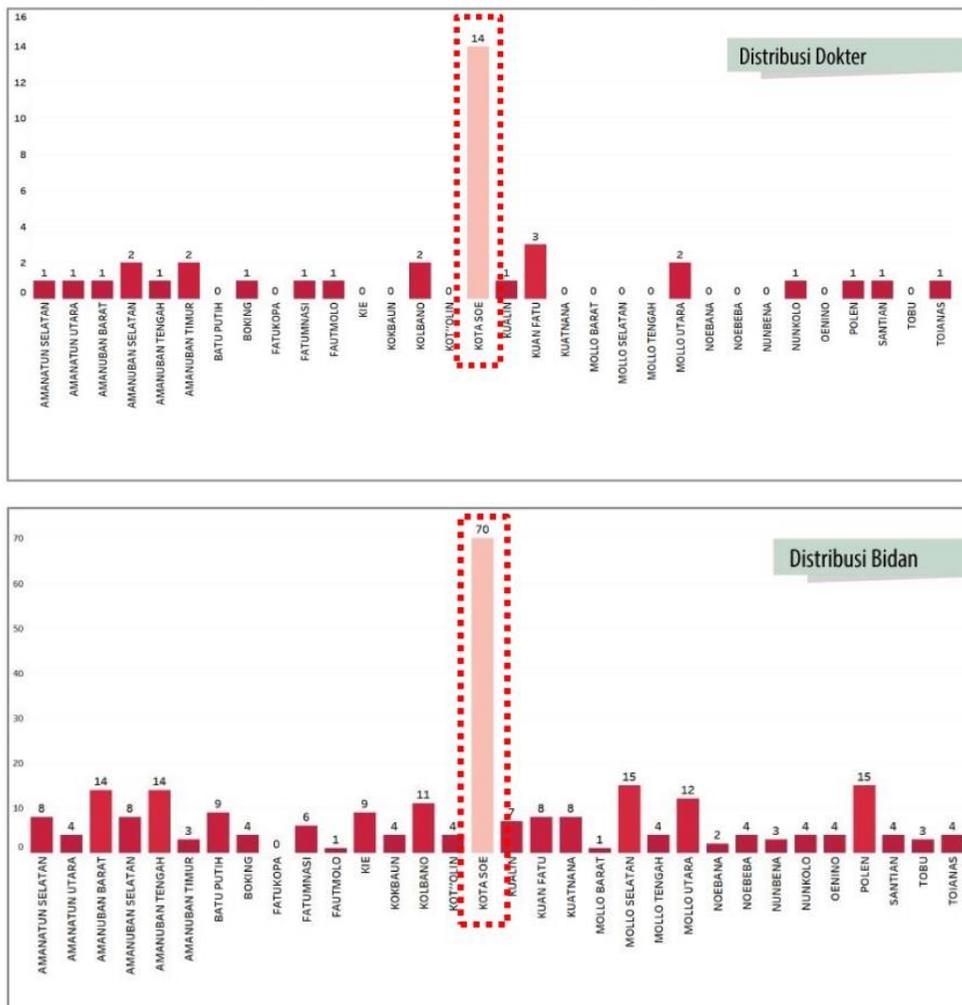
Pemerataan distribusi SDM aparatur di daerah 3T masih menjadi kendala dalam mewujudkan pelayanan publik yang optimal. Keterbatasan kuantitas, kualitas, dan kesesuaian kebutuhan tenaga medis, tenaga pendidikan, aparatur Pemerintah Daerah dan Pemerintah Desa perlu mendapat perhatian khusus untuk secara bertahap mengatasi ketimpangan yang ada di daerah 3T. Pada bidang kesehatan misalnya, aparatur yang berprofesi sebagai Dokter dan Bidan mayoritas masih terpusat di kecamatan yang berada di ibukota kabupaten yang umumnya

¹³ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Direktur Perencanaan dan Identifikasi Daerah Tertinggal (PIDT), Kementerian Desa PDTT, Juni 2020.

¹⁴ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Direktur Daerah Tertinggal, Transmigrasi dan Perdesaan, Kementerian PPN/Bappenas, Mei 2020.

lebih ramai dan maju dibanding kecamatan yang berada jauh dari ibukota kabupaten. Sebagai contoh di Kabupaten Timor Tengah Selatan Provinsi Nusa Tenggara Timur seperti pada grafik di bawah ini, menunjukkan bahwa distribusi Dokter dan Bidan masih terkonsentrasi di Kota Soe yang memang merupakan kecamatan yang berada di Ibukota Kabupaten Timor Tengah Selatan.

Gambar 4.1.
Contoh Distribusi Dokter dan Bidan yang Tidak Merata di Kabupaten Timor Tengah Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur

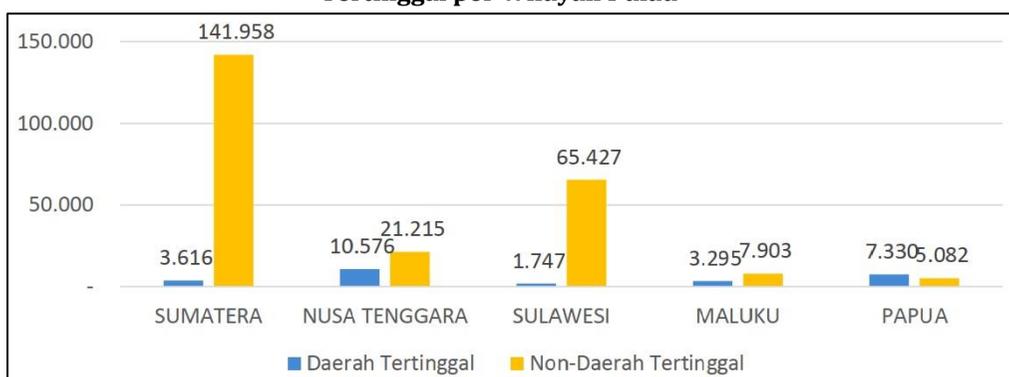


Sumber: Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K)¹⁵

¹⁵ Dikutip dari materi paparan Direktur PIDT, Kementerian Desa PDTT, Juni 2020.

Apabila ditinjau secara nasional, hanya 6% ASN tenaga kesehatan yang ditempatkan di Daerah Tertinggal, dengan mayoritas 94% ASN tenaga kesehatan ditempatkan di Non-Daerah Tertinggal.¹⁶ Grafik berikut ini menunjukkan ketimpangan sebaran jumlah ASN Tenaga Kesehatan di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal.

Gambar 4.2.
Sebaran Jumlah Tenaga Kesehatan di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal per Wilayah Pulau



Sumber: Data PODES 2018, BPS, 2020 (diolah).¹⁷

Mencermati grafik di atas, ketimpangan jumlah ASN tenaga kesehatan di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal terlihat hampir di seluruh wilayah pulau di Indonesia. Ketimpangan jumlah ASN tenaga kesehatan paling tinggi yaitu pada Pulau Sumatera dan Pulau Sulawesi.

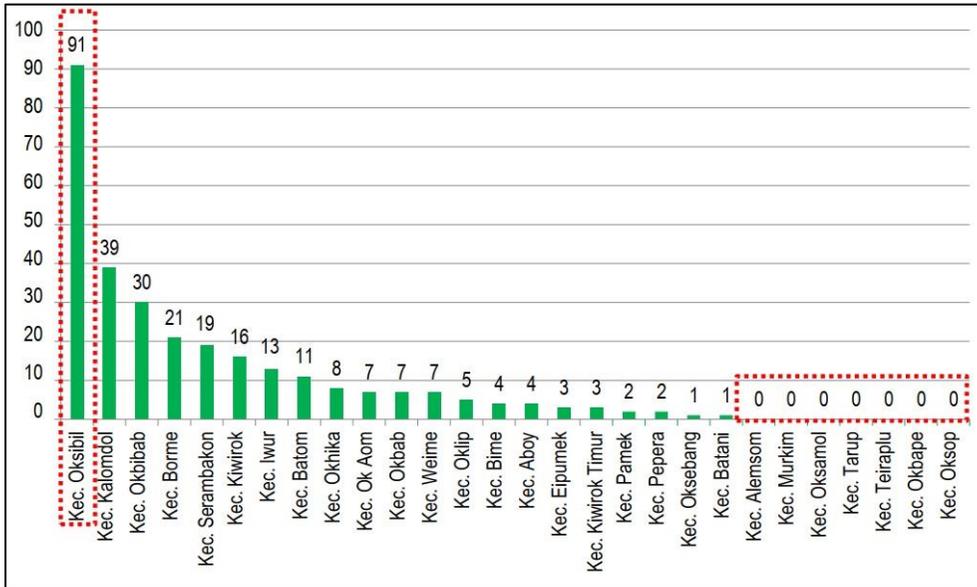
Pada bidang pendidikan juga tidak jauh berbeda dengan kondisi di bidang kesehatan. Permasalahan juga terletak pada pemerataan distribusi guru atau tenaga pendidik. SDM aparatur yang berprofesi sebagai guru atau tenaga pendidik mayoritas masih terpusat di kecamatan ibukota kabupaten daerah tertinggal. Hal ini hampir terjadi di semua tingkat satuan pendidikan. Sebagai contoh di Kabupaten Pegunungan Bintang Provinsi Papua seperti pada grafik 4.2, menunjukkan bahwa distribusi guru masih terkonsentrasi di Kecamatan Oksibil

¹⁶ Dikutip dari materi paparan Direktur Daerah Tertinggal, Transmigrasi dan Perdesaan, Kementerian PPN/Bappenas, Mei 2020

¹⁷ *Ibid.*

yang memang merupakan kecamatan yang terletak di Ibukota Kabupaten Pegunungan Bintang.

Gambar 4.3.
Contoh Distribusi Guru (SD, SMP, SMA, dan SMK) yang Tidak Merata di Kabupaten Pegunungan Bintang, Provinsi Papua



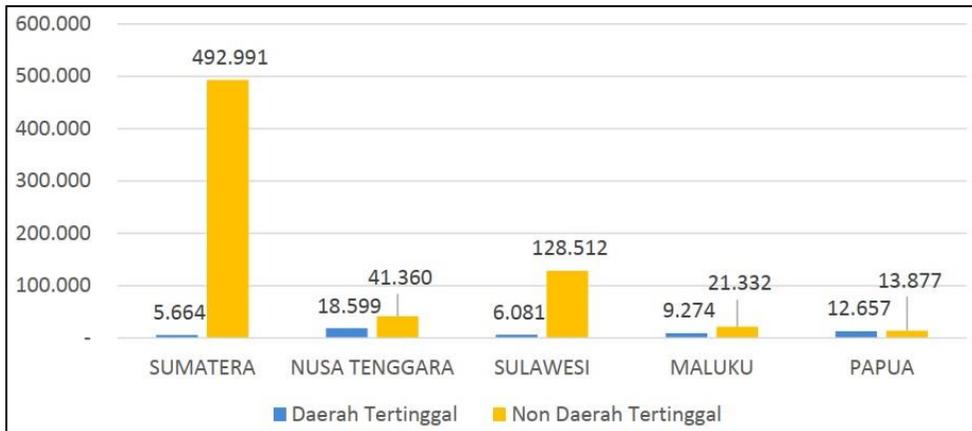
Sumber: <http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id>¹⁸

Kemudian bila ditinjau secara nasional, sebaran jumlah Guru di daerah tertinggal dan di luar daerah tertinggal juga mengalami ketimpangan. Secara nasional, 93% ASN yang berprofesi sebagai Guru ditempatkan di Non-Daerah Tertinggal, dengan hanya 7% saja ASN Guru yang melaksanakan fungsi layanan pendidikan di Daerah Tertinggal.¹⁹ Berikut terdapat grafik yang menunjukkan ketimpangan sebaran jumlah ASN Guru di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal.

¹⁸ Dikutip dari materi paparan Direktur PIDT, Kementerian Desa PDTT, Juni 2020.

¹⁹ Dikutip dari materi paparan Direktur Daerah Tertinggal, Transmigrasi dan Perdesaan, Kementerian PPN/Bappenas, Mei 2020.

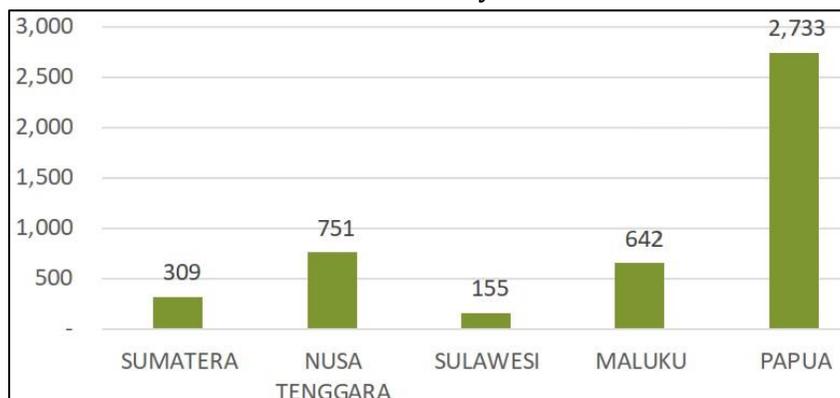
Gambar 4.4.
Sebaran Jumlah ASN Guru di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal per Wilayah Pulau



Sumber: Data Bezetting Kebutuhan ASN 2019, BKN, 2020 (diolah).²⁰

Merujuk grafik di atas, ketimpangan jumlah ASN Guru di Daerah Tertinggal dan Non-Daerah Tertinggal terlihat di seluruh wilayah pulau. Adapun ketimpangan paling tinggi yaitu di Pulau Sumatera dan Pulau Sulawesi. Berdasarkan grafik ketimpangan jumlah tenaga kesehatan dan tenaga pendidikan di atas, juga selanjutnya perlu dicermati bagaimana gap pemenuhan kebutuhan ASN tenaga kesehatan dan tenaga pendidikan.

Gambar 4.5.
Gap Pemenuhan Kebutuhan ASN Tenaga Kesehatan di Daerah Tertinggal Berdasarkan Wilayah Pulau



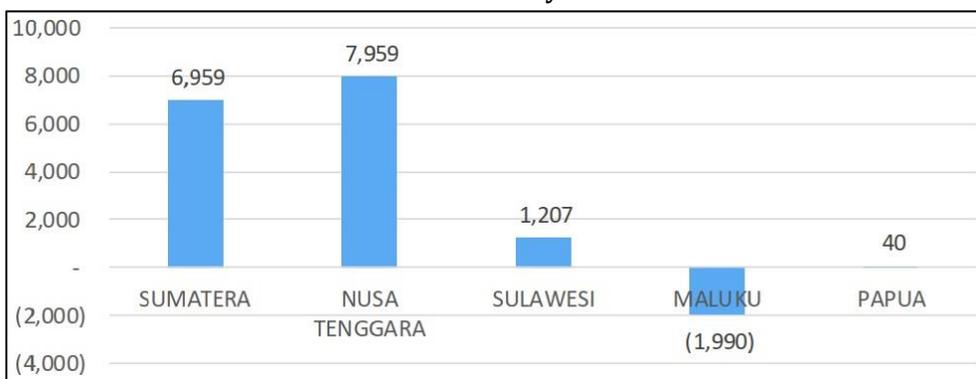
Sumber: Data Bezetting Kebutuhan ASN, BKN, 2019²¹

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

Memperhatikan grafik di atas, gap pemenuhan ASN tenaga kesehatan di daerah tertinggal tertinggi terdapat di Pulau Papua dengan angka ketimpangan hingga 3,6 kali gap di Pulau Nusa Tenggara sebagai Pulau dengan kebutuhan ASN tenaga kesehatan terbanyak ke-2.

Gambar 4.6.
Gap Pemenuhan Kebutuhan ASN Guru di Daerah Tertinggal
Berdasarkan Wilayah Pulau



Sumber: Data Bezetting Kebutuhan ASN, BKN, 2019²²

Mencermati grafik di atas, gap pemenuhan ASN guru di daerah tertinggal yang paling besar terdapat di Pulau Nusa Tenggara dan Pulau Sumatera. Gap pemenuhan ASN Guru di Pulau Papua adalah yang terkecil dibanding dengan pulau lain. Hal ini oleh karena masih terbatasnya jumlah satuan pendidikan dan jumlah siswa di wilayah Papua yang memang kawasan permukiman tersebar. Sehingga diperlukan infrastruktur sekolah berasrama yaitu sekolah dengan kapasitas tampung yang besar dan sekolah dengan daya tampung kecil khusus wilayah Papua.

b. Keterbatasan Infrastruktur Fisik Layanan Publik

Keterbatasan pemenuhan kebutuhan infrastruktur layanan publik yang memadai juga menjadi persoalan di daerah 3T. Pelayanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan administrasi pemerintahan masih belum merata dan mampu memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat daerah 3T.

²² *Ibid.*

Disamping itu, ASN yang mengemban fungsi sebagai pelayan publik juga tidak memperoleh fasilitas dasar dan sarana prasarana penunjang pemerintahan yang memadai.

Tabel 4.1.
Jarak Rata-Rata Mencapai Fasilitas Kesehatan Puskesmas di Daerah Tertinggal

Kabupaten	Puskesmas Rawat Inap	Puskesmas Tanpa Rawat Inap	Puskesmas Pembantu
Daerah Tertinggal	33,17	30,07	21,88
Daerah Maju	11,22	10,91	6,76
Nasional	16,48	15,33	10,42

Sumber: Podes 2014, diolah²³

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata jarak untuk mencapai Puskesmas Rawat Inap dan Tanpa Rawat Inap di daerah tertinggal mencapai 33,2 Km dan 30,1 Km. Hal ini berarti bahwa jarak tersebut mencapai 3 (tiga) kali lebih jauh daripada jarak rata-rata fasilitas kesehatan yang sama di daerah maju. Bila mengamati lebih lanjut, jarak rata-rata yang ditempuh masyarakat dalam mengakses layanan Puskesmas Pembantu di daerah tertinggal mencapai 21,9 Km. Hal itu juga berarti bahwa jarak tersebut setara 3 (tiga) kali lebih jauh dibanding fasilitas kesehatan yang sama di daerah maju.

Tabel 4.2
Layanan Pendidikan di Daerah Tertinggal

Layanan Pendidikan	Daerah Tertinggal	Daerah Maju	Nasional
Jarak Rata-Rata ke Sekolah (Km)			
SD	6,99	2,43	3,14
SMP	13,37	4,11	6,64
SMA	21,35	7,59	11,81
Jumlah Prasarana Pendidikan			
SD	34,471	96,618	131,089
SMP	7,296	13,578	20,875
SMA	1,954	4,068	6,022
Partisipasi Pendidikan			
Rata-rata Lama Sekolah (Tahun)	6,69	8,44	7,93
Angka Melek Huruf (%)	82,67	95,13	92,99

Sumber: Podes 2014, diolah²⁴

²³ Dikutip dari materi paparan Direktur PIDT, Kementerian Desa PDTT, Juni 2020.

²⁴ *Ibid.*

Mencermati tabel di atas, kebutuhan masyarakat daerah tertinggal untuk mengakses dan merasakan bangku pendidikan juga harus menempuh jarak yang 2 (dua) hingga 3 (tiga) kali lebih jauh dibandingkan di daerah maju. Mengacu pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan, jarak menuju SD yaitu sejauh 3 Km dan SMP sejauh 6 Km, maka pemerataan sarana dan prasarana pendidikan juga perlu untuk terus ditingkatkan. Disamping itu, rata-rata lama sekolah di daerah tertinggal juga lebih rendah dibanding daerah maju. Permasalahan ini tentunya perlu segera diselesaikan dengan salah satunya adalah pemerataan prasarana pendidikan.

Infrastruktur instansi Pemerintah Daerah seperti kantor Kecamatan di wilayah 3T juga perlu memperoleh perhatian. Data Badan Nasional Pengelola Perbatasan (2018) menunjukkan bahwa dari 187 Kecamatan lokasi prioritas, terdapat 141 kantor yang berkondisi baik, 34 kantor memerlukan renovasi, dan 12 kantor bekategori belum layak karena memang belum terdapat kantor fisik. Demikian juga pada infrastruktur kantor Pemerintah Desa/Kelurahan, dari total 1.675 instansi Pemerintah Desa/Kelurahan, terdapat 1.034 Pemerintah Desa/Kelurahan yang telah memiliki kantor fisik, dan sisanya yaitu sekitar 19% belum memiliki kantor atau termasuk kategori dengan kondisi rusak.²⁵

Dalam konteks anggaran keuangan dalam mendukung penyediaan infrastruktur pelayanan publik, tingkat ketergantungan daerah tertinggal terhadap Pemerintah Pusat cenderung lebih tinggi. Rata-rata persentase dana perimbangan terhadap total APBD di daerah tertinggal mencapai 24% lebih tinggi dibandingkan dengan daerah maju. Ketergantungan pada dana perimbangan dari Pemerintah Pusat cenderung lebih besar di Kawasan Timur Indonesia (KTI) dibandingkan Kawasan Barat Indonesia (KBI).²⁶

c. Kondisi Geografis dengan Karakteristik Khusus

Kondisi geografis daerah 3T yang dapat dikatakan memiliki karakteristik khusus menjadi tantangan bagi masyarakat untuk mengakses pelayanan publik

²⁵ Diolah dari materi paparan Direktur Daerah Tertinggal, Transmigrasi dan Perdesaan, Kementerian PPN/Bappenas, Mei 2020.

²⁶ *Ibid.*

dari Pemerintah. Hal ini juga menjadi tantangan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam upaya mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

Pada area perbatasan negara, beberapa segmen batas negara wilayah darat dan laut belum tuntas, masih terdapat segmen bermasalah berupa OBP, unresolved, unsurveyed, dan sejumlah batas maritim yang belum dapat diselesaikan. Kawasan perbatasan juga dapat dikatakan belum sepenuhnya aman dengan masih terjadi kasus-kasus pelanggaran batas negara dan lintas batas negara.

d. Ketimpangan Sosial Ekonomi Masyarakat

Kondisi sosial ekonomi masyarakat di daerah 3T memerlukan pendekatan dan fasilitasi secara berkesinambungan. Apabila membandingkan kondisi sosial ekonomi masyarakat wilayah perbatasan Indonesia dengan negara tetangga – Malaysia dan Singapura misalnya – ketimpangan yang terjadi dapat menyebabkan kecemburuan sosial dan hal ini dapat berpotensi terhadap degradasi jiwa kebangsaan (nasionalisme).²⁷ Kondisi sosial ekonomi warga masyarakat perbatasan pada umumnya masih rendah. Hal ini dapat ditandai dengan jumlah Rumah Tangga Sasaran (RTS) yang masih tinggi dan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang masih rendah, padahal potensi sumberdaya cukup besar – baik di kawasan perbatasan darat maupun perbatasan laut.

4.1.2 Kebijakan Percepatan Pembangunan Daerah 3T

Lingkup agenda pembangunan nasional tidak terlepas di dalamnya terdapat agenda pembangunan daerah 3T. Percepatan pembangunan daerah 3T merupakan suatu keharusan dan menjadi fokus Pemerintah untuk memastikan agenda pemerataan pembangunan di seluruh wilayah Indonesia. Agenda percepatan pembangunan daerah 3T dalam konteks 5 (lima) arahan Presiden pada agenda pembangunan 2020-2024²⁸ yaitu *Pertama*, agenda pembangunan infrastruktur. Pembangunan infrastruktur dilaksanakan melalui (1) pembangunan infrastruktur pelayanan dasar di daerah 3T; (2) optimalisasi Tol Laut Terpadu,

²⁷ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Dosen Manajemen Perbatasan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), Mei 2020.

²⁸ *Ibid.*

Jembatan Udara dan Tol Langit untuk meningkatkan aksesibilitas di daerah tertinggal; (3) bidang afirmasi dalam DAK Penugasan; dan (4) pembangunan infrastruktur melalui Dana Desa dengan fokus pengentasan daerah tertinggal yang diprioritaskan di daerah 3T.

Kedua, agenda pembangunan SDM. Pembangunan SDM dilaksanakan melalui (1) penyelenggaraan Pendidikan Vokasi/Politeknik; (2) mendorong penelitian dan pengembangan di bidang infrastruktur dan ekonomi; (3) penguatan ASN dan pendampingan Pemerintah Daerah; (4) pemberian sertifikasi keahlian khusus untuk tenaga kerja. *Ketiga*, agenda penyederhanaan birokrasi. Penyederhanaan birokrasi yang diamanahkan Presiden dimaksudkan untuk memangkas rantai proses pengambilan keputusan dengan tujuan untuk mendukung peningkatan investasi dan daya saing. Dalam konteks daerah 3T, pelaksanaan PP 24/2019 tentang Pemberian Insentif dan Kemudahan Investasi di Daerah ditujukan untuk mendorong peningkatan investasi di daerah 3T.

Keempat, agenda regulasi sebagai payung hukum percepatan pembangunan daerah tertinggal. Agenda ini dilaksanakan dengan mendorong penyusunan produk perundangan meliputi (1) Rancangan Peraturan Presiden tentang Strategi Nasional Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal (PPDT) 2020-2024; (2) Rancangan Peraturan Presiden Rencana Aksi Nasional PPDT per Tahun; dan (3) Rancangan Peraturan Presiden Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan. *Kelima*, agenda transformasi ekonomi. Agenda ini diarahkan untuk dilaksanakan melalui (1) pengembangan komoditas unggulan secara terintegrasi dan tematik di 62 daerah tertinggal; (2) pengembangan daerah transmigrasi sebagai sentra ekonomi baru atau sentra ekonomi produktif khususnya di daerah tertinggal dan perbatasan; (3) pengembangan ekonomi PKSN dan kawasan sekitar PLBN; (4) mendorong keterhubungan atau konektivitas antara Desa dan Kota; dan (5) mendorong pengembangan kawasan perdesaan prioritas nasional, Produk Unggulan Kawasan Perdesaan, dan BUMDES.

Kelima agenda pembangunan menegaskan kembali amanah Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2008 tentang Wilayah Negara. Pengelolaan perbatasan negara sangat penting dan strategis dilakukan untuk (1) menjamin keutuhan wilayah dan penegakan kedaulatan NKRI; (2) penegakan pertahanan dan keamanan negara (nasional dan regional); (3) pendayagunaan sumber daya dan

pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya (kesejahteraan masyarakat); dan (4) membangun daya saing warga masyarakat perbatasan untuk dapat mengimbangi aktivitas sosial ekonomi masyarakat negara tetangga.

Mencermati yang tertuang di dalam PP 78/2014 misalnya, Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal (PPDT) adalah keberpihakan dan penajaman terhadap Pembangunan Daerah Tertinggal (PDT) di bidang perencanaan dan pendanaan serta pelaksanaan PDT. Kebijakan PPDT tahun 2020-2024 dilakukan dengan (1) pengembangan ekonomi lokal dan upaya pengentasan kemiskinan, (2) peningkatan SDM melalui peningkatan layanan pendidikan berkualitas dan berdaya saing serta peningkatan akses dan mutu pelayanan kesehatan yang memadai, (3) percepatan pembangunan sarana-prasarana atau infrastruktur wilayah untuk pemenuhan layanan dasar dan pencapaian SPM serta peningkatan konektivitas dan sistem logistik antarwilayah, (4) penanganan wabah penyakit pandemik dan pemulihan sosial ekonomi daerah, (5) pemanfaatan teknologi dan informasi untuk mendukung PPDT, (6) pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan serta peningkatan ketahanan sosial ekonomi pada daerah bencana, konflik, rawan pangan, pulau kecil terluar dan perbatasan, serta (7) pembinaan terhadap daerah tertinggal entas tahun 2019 melalui peningkatan daya saing dan kerja sama untuk mendukung kemajuan dan kemandirian daerah.

Melalui pendekatan kebijakan tersebut, diharapkan pada rentang pelaksanaan agenda pembangunan 2020-2024 mencapai target antara lain (1) persentase penduduk miskin 23,5% - 24%; (2) Indeks Pembangunan Manusia mencapai 62,2 - 62,7; (3) daerah tertinggal terentaskan sejumlah 25 kabupaten; (4) pembinaan daerah tertinggal entas sejumlah 62 kabupaten. Tentu dalam mewujudkan target pencapaian itu memerlukan berbagai strategi dan program kegiatan yang secara konsisten dilaksanakan dari hulu hingga hilir.

Dalam konteks pemerataan distribusi SDM aparatur dengan keahlian tertentu, strategi yang perlu secara konsisten dilaksanakan adalah dengan pemerataan distribusi dokter dan tenaga kesehatan lainnya serta pemerataan distribusi guru dan tenaga pendidikan. Hal ini tentunya juga perlu dibarengi dengan terus melakukan peningkatan kualitas keterampilan SDM aparatur yang ditugaskan dan melaksanakan fungsi pelayanan publik di daerah 3T. Hal lain yang perlu dilakukan peningkatan adalah dari sisi kesejahteraan SDM aparatur yang

bertugas di daerah 3T mengingat berbagai tantangan dan kendala dalam pelaksanaan pelayanan publik di wilayah tersebut.

Tabel 4.3
Strategi dan Program Kegiatan Pengentasan Daerah Tertinggal

Strategi	Program / Kegiatan
Pemerataan distribusi dokter dan tenaga kesehatan	1) Penempatan dokter dan tenaga kesehatan 2) Penugasan tenaga kesehatan secara <i>team based</i> (Program Nusantara Sehat)
Pemerataan distribusi guru dan tenaga pendidikan	1) Penyediaan Guru Daerah Khusus 2) Koordinasi penyediaan dan peningkatan kualitas tenaga pendidik
Peningkatan kesehatan antara lain pendekatan promotif dan preventif kesehatan bagi masyarakat dan UKBM	1) Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bantuan Peralatan Telemedicine CTG dalam rangka peningkatan kualitas kader Posyandu / Bidan Puskesmas / Puskesmas Pembantu di Daerah Tertinggal) 2) Peningkatan kualitas kader Puskesmas / Kader Puskesmas Pembantu di Daerah Tertinggal
Peningkatan kesejahteraan tenaga pendidikan dan tenaga kesehatan untuk Daerah 3T	1) Peningkatan kesejahteraan melalui Tunjangan Guru / tenaga kependidikan untuk Daerah 3T
Peningkatan kualitas dan keterampilan tenaga kesehatan	1) Pelatihan Sumber Daya Manusia Kesehatan
Peningkatan kualitas dan keterampilan tenaga pendidikan	1) Pelatihan <i>vocational</i> 2) Peningkatan kapasitas tenaga pendidik PAUD / TK di wilayah 3T dan Perbatasan

Sumber: Direktorat PIDT, Kementerian Desa PDTT, 2020.

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu solusi dalam mengatasi ketimpangan pemerataan pelayanan publik. Penggunaan platform digital saat ini telah dianggap mampu mendukung pemerataan sektor pendidikan dan kesehatan. Beberapa aplikasi yang sifatnya publik dan privat mulai dikembangkan dan digunakan oleh masyarakat secara luas. Keberadaan berbagai platform digital tersebut juga mendapat perhatian dan dukungan Pemerintah, khususnya untuk mengatasi ketimpangan pelayanan pendidikan dan kesehatan di

daerah 3T. Namun demikian, hal ini juga memerlukan dukungan pemerataan sarana telekomunikasi (*hardware*) yang mumpuni dalam mendukung pemerataan persebaran platform digital bidang pendidikan dan kesehatan.²⁹

Era pemanfaatan teknologi informasi juga menyentuh bidang pengembangan ekonomi lokal. Keterbatasan akses ekonomi masyarakat daerah tertinggal dapat secara bertahap teratasi dengan mendekatkan ekonomi masyarakat daerah tertinggal dengan ekosistem digital. Hal ini dilakukan dengan mendorong dan memfasilitasi distribusi hasil produk masyarakat daerah tertinggal pada pasar yang lebih luas dan berskala nasional maupun internasional.³⁰ Melalui strategi pemberdayaan dan mendekatkan masyarakat dengan fasilitas pasar berskala luas –seperti yang dilakukan oleh Aruna, Growpal, Crowde, Ocean Fresh,

²⁹ Dalam catatan FGD bersama Direktur PIDT Kementerian DESA PDPTT, Pemerintah telah melaksanakan kerjasama dengan platform digital layanan pendidikan seperti Ruang Guru dan Quipper Indonesia. Layanan platform media pendidikan Ruang Guru menyediakan 150 ribu Guru dan 100 bidang pelajaran dengan 6 juta pengguna yang tersebar di 326 Pemerintah Kabupaten/Kota dalam lingkup 32 Pemerintah Provinsi. Platform lainnya yang juga berkontribusi yaitu Quipper Indonesia. Platform ini juga telah memiliki lebih dari 5 juta pengguna dengan 300 ribu Guru yang berkontribusi dalam pembelajaran online. Di sisi penyediaan dan pemerataan jaringan telekomunikasi internet (*hardware*), Pemerintah juga menyebarluaskan device Halohola yang digunakan untuk akses konten edukasi dalam percepatan pembangunan daerah tertinggal. Device ini memberikan kapasitas data sebesar 512 GB dan mampu digunakan secara bersamaan hingga 100 pengguna dengan daya jangkauan sejauh 100-150 meter. Di bidang kesehatan, Pemerintah juga merilis layanan berbasis jaringan internet yaitu Telemedicine Cardiotocography (TELECTG) dalam rangka peningkatan kualitas kesehatan di daerah tertinggal. Sistem ini terdiri dari aplikasi Ibu Sehati dan Bidan Sehati berbasis mobile app yang terhubung dengan alat medis TELECTG dan terselaraskan dengan Pusat Konsultasi secara *realtime*. Penyediaan peralatan kesehatan ini sejalan dengan Visi Indonesia 2045, bahwa dengan keuntungan Bonus Demografi Indonesia di tahun 2030 tentu Indonesia harus memiliki SDM yang berkualitas. Hal ini perlu dimulai secara konsisten dengan investasi pada teknologi kesehatan maternal dan pemberdayaan perempuan. Melalui berbagai peralatan teknologi informasi ini diharapkan mengurangi ketimpangan fasilitas layanan publik di daerah 3T.

³⁰ Rantai proses ini dimulai dari masyarakat penghasil produk yang diakomodasi oleh BUMDesa dan mengkoneksikan dengan berbagai layanan pendukung seperti layanan logistik, layanan pergudangan, layanan pengembangan produk hingga bermuara pada pasar yang lebih luas meliputi marketplace, pasar offline, fast moving consumer goods, dan pasar induk berskala ekspor. Di bidang produk hasil laut misalnya, terdapat Aruna yang merupakan perusahaan perdagangan perikanan terintegrasi yang fokus membantu mengembangkan ekonomi pesisir dengan menciptakan perdagangan yang adil dan transparan melalui inovasi teknologi. Aruna beroperasi di 32 lokasi nasional, yang terdiri dari 17 lokasi daerah tertinggal dan 15 lokasi non-daerah tertinggal.

dan FishOn –mampu memberikan peningkatan kapasitas ekonomi kepada masyarakat di daerah tertinggal.

Pemberdayaan masyarakat dan penggunaan teknologi terkini juga difokuskan dalam mendukung peningkatan produksi. Hal ini seperti penerapan *smart farming* di daerah tertinggal. *Smart Farming* dimaknai sebagai implementasi *Internet of Things* (IoT) dalam peningkatan produksi hasil pertanian, perikanan, dan peternakan di daerah tertinggal. Peningkatan produksi ini dilakukan melalui penggunaan *Drone Sprayer* untuk pertanian, *Water Debit Sensor* untuk perikanan, dan *Cow Health Belt* untuk peternakan.³¹ Selain pemanfaatan berbagai teknologi dalam mendukung dan meningkatkan kapasitas produksi masyarakat daerah 3T, tidak kalah penting adalah dukungan pendampingan Pemerintah melalui forum literasi dan pelatihan terpadu. Melalui pendampingan dan pelatihan yang diberikan Pemerintah, masyarakat daerah 3T semakin *melek* teknologi dan memiliki kreatifitas dalam mengembangkan hasil produk yang mereka kerjakan. Pada dukungan sarana akses telekomunikasi, Kementerian Komunikasi dan Informatika melaksanakan pembangunan *Base Transceiver Station* (BTS) melalui USO-BAKTI untuk meningkatkan akses telekomunikasi dan mendukung pelayanan publik di daerah 3T.

4.2. Manajemen ASN Daerah 3T

Manajemen ASN di daerah 3T merupakan proses yang penting dalam mendukung agenda pembangunan di daerah 3T. Merujuk UU 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 132 mengamanatkan bahwa kebijakan dan manajemen ASN dilaksanakan dengan memperhatikan kekhususan daerah tertentu dan warga negara dengan kebutuhan khusus. Dimaksud kekhususan

³¹ Kementerian Desa PDTT telah mengujicoba penerapan *Smart Farming* melalui kerjasama dengan Pemerintah Daerah dan Sektor Privat dengan memulai menerapkan konsep manajemen pertanian yang menggunakan teknologi IoT untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pertanian. *Smart Farming* ini memanfaatkan piranti: (1) *Drone Surveillance* untuk memetakan luasan lahan pertanian dan kondisi kesuburan tanah serta potensi luasan komoditas yang akan dipanen; (2) *Soil and Weather Sensor* untuk memantau, mengatur, serta merekam data tentang kondisi cuaca dan tanah; (3) *Agri Drone Sprayer* untuk menyemprot pestisida atau pupuk cair pada tanaman, dengan daya angkut maksimal 20 liter dapat melakukan penyemprotan lahan pertanian seluas 1 hektar dalam waktu yang relatif singkat.

daerah tertentu tersebut yaitu memiliki otonomi khusus, daerah konflik, daerah terpencil, daerah tertinggal, daerah perbatasan, dan daerah istimewa.

Kondisi eksisting pengelolaan ASN di level pemerintah daerah, dari fase rekrutmen, pengembangan kapasitas, manajemen kinerja, pola karier, hingga terkait kesejahteraan masih didasarkan pada kapasitas keuangan serta sumber daya daerah. Perihal pengelolaan ASN pemerintah daerah tersebut juga masih dihadapkan pada tantangan dinamika dan kepentingan politik di level lokal.

4.2.1. Penempatan ASN Daerah 3T

Keterisolasian kawasan perbatasan negara mengakibatkan keterbatasan sarana prasarana dan SDM aparatur dalam melakukan pengawasan kawasan perbatasan. Di kawasan yang menjadi perbatasan negara misalnya, banyak jabatan Camat yang kosong sebagai akibat sulitnya akses dan minimnya fasilitas sarana prasarana. Padahal bila merujuk pada Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, jabatan Camat selain memiliki peran dan tugas sebagaimana camat di kawasan non-perbatasan, Camat di Kecamatan Perbatasan dapat membantu pengawasan di bidang keimigrasian, kepabeanaan, dan perkarantinaan untuk titik-titik perlintasan yang tidak berstatus PLBN, yang dalam pelaksanaannya ditugaskan oleh Kementerian atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian terkait kepada Bupati atau Walikota. Sehingga dalam hal ini, posisi jabatan Camat di wilayah perbatasan negara sangat krusial untuk kepentingan nasional khususnya dalam memastikan pelayanan publik di wilayah perbatasan negara.

Tantangan fungsi pengawasan perbatasan negara itu juga dapat diamati pada kinerja ASN di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Kementerian Keuangan. Pelaksanaan fungsi pengawasan yang bersifat 7 x 24 jam mengakibatkan ketidakseimbangan antara *work-life balance*. Disamping itu, banyak pegawai yang bertugas di kawasan perbatasan dan daerah terpencil, tetapi memiliki *homebase* yang jauh dari tempat pegawai ditempatkan. Hal ini menempatkan pegawai tidak dapat berkumpul bersama keluarga di penugasan dan

berimplikasi pada meningkatnya kebutuhan biaya tambahan untuk akses transportasi.³²

Pada instansi lainnya, Kementerian Kesehatan menempatkan tenaga medis di rumah sakit dan puskesmas Daerah Terpencil, Perbatasan, dan Kepulauan (DTPK) melalui program Nusantara Sehat. Badan Pusat Statistik juga menempatkan sejumlah 1.717 pegawai yang bertugas di 75 satuan kerja yang terdiri dari 29 satker berada di wilayah terluar dan terdepan, 34 satker berada di wilayah tertinggal, dan 12 satker berada di wilayah terluar, terdepan, dan tertinggal.³³ Kementerian Agraria dan Tata Ruang (BPN) juga memiliki sejumlah 605 PNS dan 666 pegawai dengan status PPNNP yang tersebar di 34 satuan kerja kantor pertanahan berlokasi di daerah tertinggal.³⁴ Hal ini menunjukkan bahwa selain ASN dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS), juga terdapat ASN berstatus Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNNP) yang bekerja di instansi pusat dan bertugas di daerah 3T. Sehingga dalam konteks penempatan, perlu mendapatkan perhatian terkait kesejahteraan baik yang bersifat finansial maupun non-finansial.

4.2.2. Motivasi dan Pengembangan Kapasitas ASN Daerah 3T

Membangun ekosistem dan sistem kreatifitas ASN. Pemerintah dalam hal ini melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika menyelenggarakan pelatihan teknis bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan kehumasan bagi ASN di Daerah 3T. Kementerian Dalam Negeri juga melaksanakan pemberian pelatihan kepada aparatur Pemerintah Desa dalam tata kelola, pengelolaan keuangan, dan aset desa. Selain itu juga terdapat pelatihan Lembaga Kemasyarakatan Desa dalam pembangunan desa, serta penyelenggaraan diklat ASN bidang otonomi, keuangan, pembangunan, dan kewilayahan.³⁵ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga memberikan Pelatihan kepada Guru Daerah Khusus (PGDK) di daerah 3T.

³² FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan, September 2020.

³³ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Sekretaris Utama Badan Pusat Statistik (BPS), September 2020.

³⁴ Diolah dari materi paparan Biro SDM Kementerian ATR/BPN dalam FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T, September 2020.

³⁵ Pada rentang tahun 2015-2017, Kementerian Dalam Negeri dan BNPP menyelenggarakan peningkatan kualitas Aparatur Pemerintahan dengan sejumlah 300

4.2.3. Kesejahteraan ASN Daerah 3T

Keberpihakan dan penajaman terhadap daerah tertinggal di bidang perencanaan dan pendanaan serta pelaksanaan pembangunan daerah tertinggal sangat penting dalam mewujudkan pemerataan dan kesejahteraan yang adil dan layak bagi pegawai ASN di daerah 3T. Kondisi eksisting di pemerintah daerah menunjukkan bahwa tunjangan penghasilan atau juga biasa disebut TPP, diberikan bervariasi sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

Hal itu tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, Pasal 58 Ayat (1) bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai ASN dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.³⁶ Hal terkait pemberian TPP tersebut ditetapkan melalui produk hukum daerah masing-masing.³⁷ Pemberian TPP ASN Pemerintah Daerah didasarkan pada kriteria (1) beban kerja, (2) tempat bertugas, (3) kondisi kerja, (4) kelangkaan profesi, (5) prestasi kerja, dan (6) pertimbangan objektif lainnya.³⁸

Pemberian TPP bagi pegawai ASN di pemerintah daerah diharapkan dapat mengurangi ketimpangan penghasilan ASN dan mendorong pertumbuhan ekonomi di daerah. Di sisi pemerintah pusat, pemberian tambahan penghasilan dilakukan

peserta pelatihan wawasan kebangsaan, kemudian juga dengan 120 peserta pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintahan, serta 6 (enam) kegiatan sosialisasi kebijakan pengelolaan kawasan perbatasan negara. Pada tahun 2018, BNPP melaksanakan Bimbingan Teknis (BIMTEK) penguatan kelembagaan aparatur pemerintahan. Kemudian BPSDM Kementerian Dalam Negeri juga melaksanakan pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintahan yang diikuti sejumlah 40 peserta. BNPP melaksanakan 3 (tiga) kegiatan sosialisasi kebijakan pengelolaan Kawasan Perbatasan Negara.

³⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

³⁷ Kementerian Dalam Negeri dalam urusan TPP Pemerintah Daerah, memberikan Pedoman APBD dan Tata Cara Persetujuan TPP ASN di lingkungan Pemerintah Daerah. Hal ini diatur melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-5449 Tahun 2019 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri Terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah. (FGD dengan Direktur Fasilitas Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah, Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Kementerian Dalam Negeri, September 2020).

³⁸ PP 12/2019, Pasal 58 Ayat (2).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan memberikan tunjangan khusus untuk Guru di Daerah Sangat Terpencil (DST).³⁹⁻⁴⁰

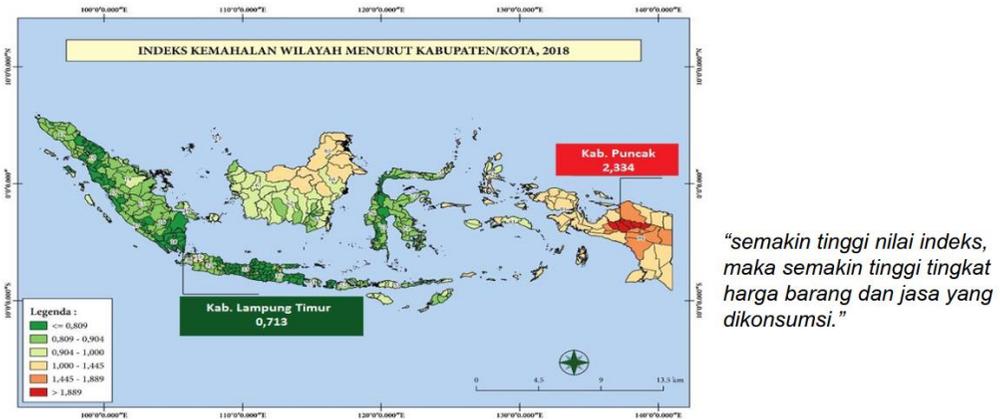
Pemberian insentif dalam bentuk finansial juga dapat membantu ASN di daerah 3T dalam memenuhi kebutuhan pokok. Hal itu karena masih tingginya tingkat harga barang dan jasa yang dikonsumsi di wilayah 3T. Berdasarkan pengukuran Indeks Kemahalan Wilayah yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), didapati nilai indeks yang menunjukkan bahwa masih tingginya harga barang di wilayah 3T. Adapun indeks kemahalan wilayah dibentuk berdasarkan 2 (dua) indikator yaitu (1) indeks kemahalan konsumsi, dan (2) indeks kemahalan konstruksi bangunan tempat tinggal.⁴¹

³⁹ Di institusi POLRI misalnya, terdapat pemberian tunjangan khusus pada wilayah pulau-pulau kecil terluar dan/atau wilayah perbatasan meliputi (1) sebesar 100% dari Gaji Pokok bagi Pegawai Negeri pada POLRI yang bertugas secara penuh di wilayah Pulau-Pulau Kecil Terluar; dan (2) sebesar 75% dari Gaji Pokok bagi Pegawai Negeri pada POLRI yang bertugas secara penuh di wilayah perbatasan darat (FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan KAROWATPERS SSDM POLRI, Juni 2020).

⁴⁰ Tunjangan khusus juga diberikan di institusi Tentara Nasional Indonesia (TNI), seperti Tunjangan Pengabdian Wilayah Terpencil, Tunjangan Khusus Provinsi Papua, Tunjangan Operasi Pengamanan Personel TNI pada Pulau-Pulau Kecil Terluar dan Wilayah Perbatasan. Misalnya dari sisi

⁴¹ Indeks Kemahalan Wilayah (IKW) merupakan pengukuran yang digunakan untuk menggambarkan tingkat kemahalan barang dan jasa di suatu wilayah. IKW juga sebagai dasar perhitungan untuk membayar Tunjangan Kemahalan kepada ASN berdasarkan indeks harga yang berlaku di wilayah masing-masing. Tunjangan Kemahalan sejalan dengan amanah UU ASN, walaupun hingga saat ini belum diimplementasikan pemberiannya. Indikator indeks kemahalan konsumsi diperoleh dari pengeluaran barang dan jasa makanan dan non-makanan dari rumah tangga non-usaha. Sedangkan indeks kemahalan konstruksi bangunan tempat tinggal diperoleh dari pengeluaran barang dan jasa tempat tinggal dari rumah tangga non-usaha. (FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Sekretaris Utama Badan Pusat Statistik, September 2020)

Gambar 4.7.
Indeks Kemahalan Wilayah (IKW) di Indonesia



“semakin tinggi nilai indeks, maka semakin tinggi tingkat harga barang dan jasa yang dikonsumsi.”

Keterangan: Penduduk Referensi Desil 6+ (50% Penduduk Teratas).

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020.

Dalam konteks kesejahteraan non-finansial misalnya, Kementerian Keuangan merilis beasiswa afirmasi melalui Program LPDP bagi individu ASN yang berasal dari daerah tertinggal.⁴² Hal ini juga dilakukan oleh Kementerian PPN/Bappenas yang memfasilitasi pemberian beasiswa afirmasi jenjang Strata-2 dan program diklat atau magang di instansi Pemerintah Pusat bagi ASN yang berasal dari Kawasan Timur Indonesia (KTI).⁴³

Di sisi penyediaan sarana tempat tinggal ASN, Kementerian Kesehatan memfasilitasi pembangunan rumah dinas tenaga medis di daerah afirmasi melalui Dana Alokasi Khusus (DAK). Hal ini juga dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan membangun rumah dinas Guru di daerah afirmasi melalui DAK.

Namun belum semua Kementerian, Lembaga, maupun Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan kesejahteraan terhadap pegawainya yang bertugas di daerah 3T. DJBC misalnya, mereka mengakui bahwa belum ada aturan terkait dengan mutasi dan promosi pegawai di daerah perbatasan dan terpencil sebagai

⁴² Dilaksanakan dan dikelola oleh Lembaga Pengelola Dana Pendidikan, Kementerian Keuangan.

⁴³ Dilaksanakan dan dikelola oleh Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Perencana Pembangunan, Kementerian PPN/Bappenas

bagian dari bentuk peningkatan kesejahteraan.⁴⁴ Direktorat Jenderal Imigrasi, KemenkumHAM, juga belum mengatur insentif khusus kepada pegawai yang bertugas di perbatasan (PLB).⁴⁵ Kebijakan pemberian kesejahteraan yang diberikan instansi seperti DJBC dan Ditjen Imigrasi mengikuti ketentuan pemerintah pusat, dalam hal ini yaitu sesuai UU 5/2014 dan PP 11/2017 jo PP 17/2020.

Di sisi lain, juga terdapat pegawai dengan status Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) yang bekerja di instansi pusat maupun daerah di wilayah 3T. Pada Kementerian ATR/BPN misalnya, pegawai dengan status PPNPN hanya memperoleh Gaji dan BPJS Kesehatan yang dipotongkan dari gaji mereka. Selain itu, jaminan kecelakaan dan jaminan kematian yang mereka terima juga diperoleh dengan membayar secara mandiri setiap bulan.⁴⁶ Hal ini tentu memerlukan perhatian dalam peningkatan kesejahteraan mereka baik dari sisi kesejahteraan finansial maupun non-finansial.

Instansi seperti DJBC dan Kementerian ATR/BPN mengharapkan adanya kekhususan insentif kesejahteraan finansial seperti tambahan penghasilan khusus kepada pegawai yang bertugas di daerah 3T. Selain itu, juga diharapkan adanya kekhususan insentif non-finansial seperti pengaturan skema jam kerja yang lebih proporsional, kejelasan pola karier, pemberian cuti tambahan bagi pegawai di daerah 3T, serta peningkatan sarana prasarana tempat tinggal maupun kantor tempat bekerja.

⁴⁴ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan, September 2020.

⁴⁵ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Kasubdit Kerjasama Antar Lembaga, Direktorat Jenderal Imigrasi, Kementerian Hukum dan HAM, September 2020.

⁴⁶ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Biro SDM Kementerian ATR/BPN, September 2020.

BAB V

HASIL DAN ANALISIS

5.1. Survei ASN di Daerah 3T

Menindaklanjuti metode pengumpulan data dan informasi dalam studi ini dan sebagai adaptasi terhadap kondisi nasional di tahun 2020 yang terdampak pandemi COVID-19, tata cara *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara terhadap subjek penelitian dilakukan secara daring (online). Demikian juga dalam pelaksanaan pengumpulan data melalui instrumen kuesioner survei dilakukan melalui platform online.⁴⁷ Survei online terhadap ASN di daerah 3T dilaksanakan pada 18 Agustus 2020 hingga 6 September 2020 di lokus penelitian yang telah ditetapkan.

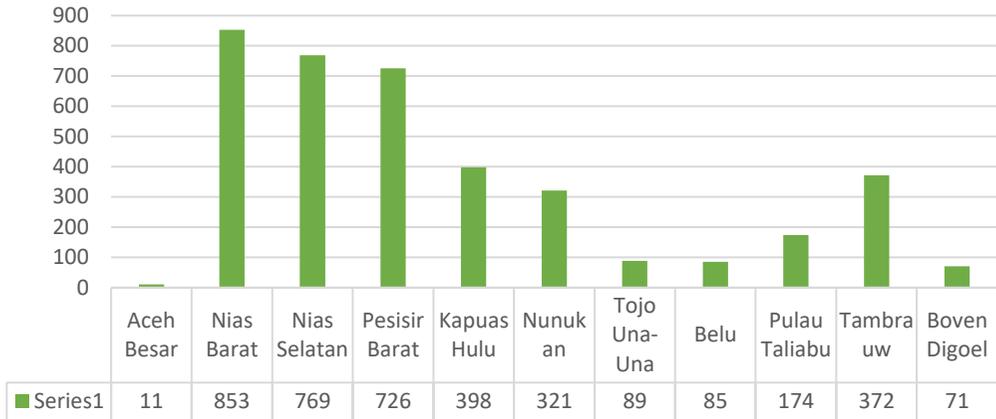
Instrumen survei kajian model kesejahteraan ASN di daerah 3T⁴⁸ terdiri dari 41 pertanyaan yang terbagi dalam 5 bagian meliputi (1) pendahuluan, (2) deskripsi pegawai, (3) persepsi atas kondisi kesejahteraan pegawai, (4) persepsi atas model insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T ke depan, dan (5) penutup.⁴⁹ Setiap bagian tersebut memuat pertanyaan-pertanyaan yang dapat dipilih dan diisi oleh responden survei. Berdasarkan hasil pengumpulan data survei, sebanyak 4.901 responden yang berpartisipasi mengisi survei online. Keseluruhan data responden tersebut kemudian dilakukan cleansing data dan diperoleh sejumlah 3.869 responden yang tersebar di 11 daerah lokus kajian.

⁴⁷ Platform survei online yang digunakan yaitu Survey Monkey (www.surveymonkey.com).

⁴⁸ Pengembangan instrumen survei online selain oleh internal Pusat Kajian Manajemen ASN, juga melibatkan Litbang Kompas dalam proses penyusunannya. Hal ini dilakukan melalui FGD Pengembangan Instrumen Survei Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T, ASN Berkinerja Tinggi, dan ASN Berisiko Tinggi pada Juli 2020.

⁴⁹ Daftar pertanyaan dalam instrumen survei online disajikan dalam Lampiran Laporan Kajian.

Gambar 5.1.
Responden Survei Berdasarkan Lokus Kajian

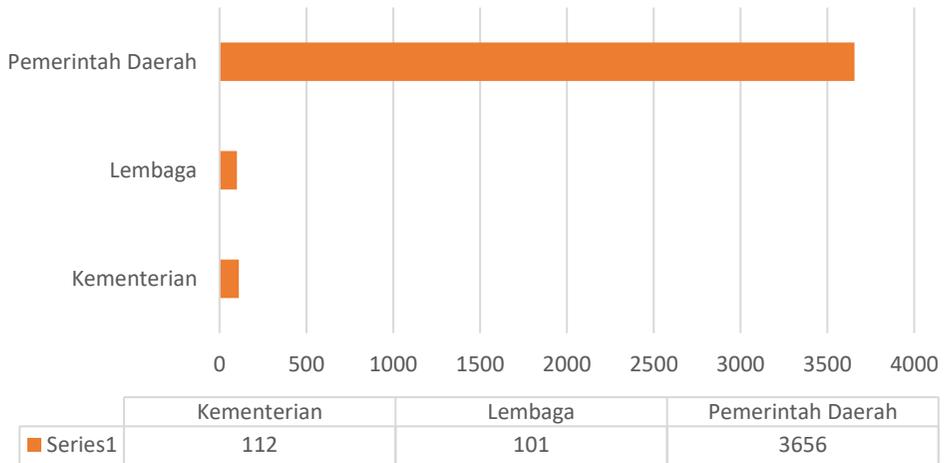


Sumber: Data Diolah, 2020.

Merujuk grafik di atas, jumlah responden survei pada daerah lokus kajian yaitu Kabupaten Aceh Besar sejumlah 11 responden, Kabupaten Nias Barat sejumlah 853 responden, Kabupaten Nias Selatan sejumlah 769 responden, Kabupaten Pesisir Barat sejumlah 726 responden, Kabupaten Kapuas Hulu sejumlah 398 responden, Kabupaten Nunukan sejumlah 321 responden, Kabupaten Tojo Una-Una sejumlah 89 responden, Kabupaten Belu sejumlah 85 responden, Kabupaten Kepulauan Taliabu sejumlah 174 responden, Kabupaten Kepulauan Tambrauw sejumlah 372 responden, dan Kabupaten Boven Digoel sejumlah 71 responden. Beragamnya jumlah responden pada masing-masing daerah lokus beberapa diantaranya karena kondisi sarana prasarana telekomunikasi internet dan juga fasilitas pendukung seperti komputer dan smartphone yang terbatas. Hal ini terjadi di beberapa wilayah timur Indonesia dan dalam proses mengatasi kendala tersebut, pengisian kuesioner survei online dilaksanakan secara terpadu dengan memanfaatkan sarana jaringan komputer di salah satu kantor instansi pemerintah.⁵⁰

⁵⁰ Keterbatasan jaringan telekomunikasi internet juga menjadi kendala dalam penyelenggaraan FGD dengan narasumber di lokus kajian. Diantaranya ketika melaksanakan FGD dengan Camat di Kabupaten Pulau Tambrauw, Camat di Kabupaten Boven Digoel, Camat di Kabupaten Belu, Camat di Kabupaten Nunukan, dan Camat di Kabupaten Kapuas Hulu pada Agustus 2020.

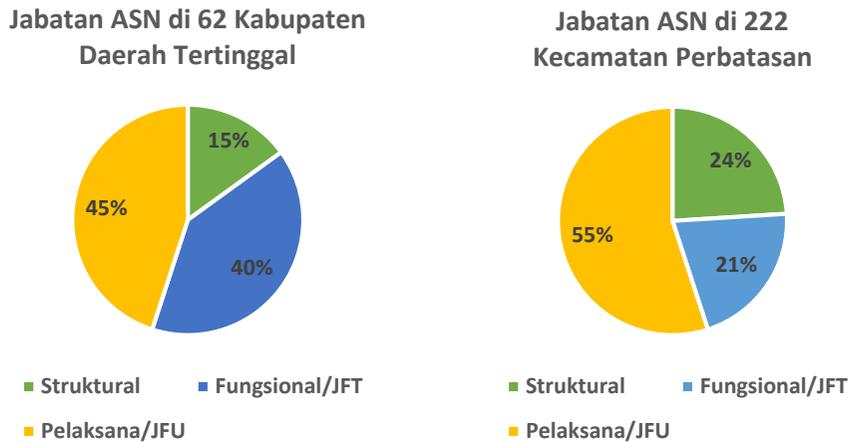
Gambar 5.2.
Responden Survei Berdasarkan Jenis Instansi



Sumber: Data Diolah, 2020.

Berdasarkan jenis instansi, responden survei dari instansi kementerian sejumlah 112 responden, lembaga pemerintah non kementerian sejumlah 101 responden, dan instansi pemerintah daerah sejumlah 3.656 responden. Responden survei online merupakan pegawai ASN di instansi pusat (Kementerian/Lembaga) maupun instansi pemerintah daerah yang bertugas di daerah 3T. Pegawai ASN tersebut diantaranya adalah mereka yang bertugas di Pos Lintas Batas Negara yang terdiri dari beberapa instansi di dalamnya. Instansi vertikal tersebut meliputi Badan Nasional Pengelola Perbatasan, Kementerian Pertanian, Kementerian Kesehatan, Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan HAM, serta unsur TNI dan POLRI. Selain itu juga terdapat tenaga kesehatan, tenaga pendidikan, camat, serta aparatur desa/kelurahan di instansi pemerintah daerah yang berada di daerah 3T.

Gambar 5.3.
Sebaran Jabatan Responden ASN di Daerah 3T

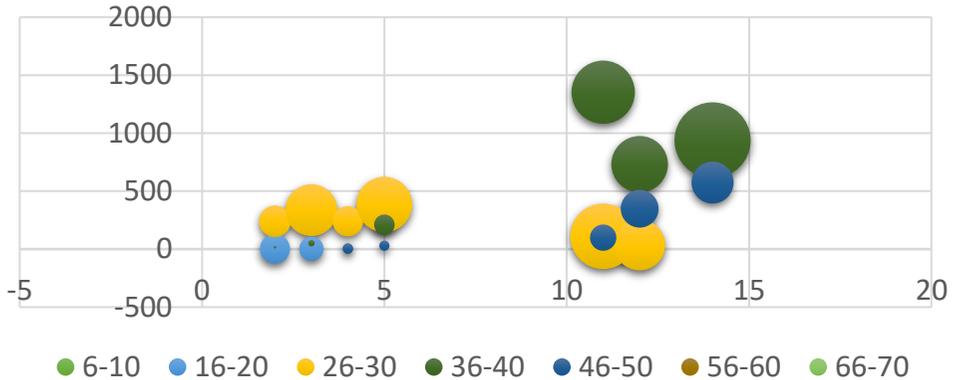


Sumber: Diolah dari Data SIK BKN, 2020.

Merujuk data pemetaan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap ASN yang bekerja di daerah 3T, terdapat sejumlah 182.697 PNS yang tersebar di 62 pemerintah kabupaten daerah tertinggal dan 28 instansi pusat. Jumlah tersebut terdiri dari 15% pejabat struktural, 40% pejabat fungsional tertentu (JFT), dan 45% merupakan pejabat pelaksana/fungsional umum (JFU). Selain itu, juga terdapat sejumlah 7.506 PNS di 222 kecamatan perbatasan yang tersebar di 40 pemerintah kabupaten dan 35 instansi pusat. Jumlah ASN di kecamatan perbatasan tersebut terdiri dari 24% pejabat struktural, 21% pejabat fungsional tertentu (JFT), dan 55% merupakan pejabat pelaksana/fungsional umum (JFU).⁵¹ Dengan memperhatikan hasil survei online, maka jumlah responden yang telah berpartisipasi yaitu 2% dari total populasi ASN di daerah 3T.

⁵¹ Data diolah dari materi paparan Deputi Sistem Informasi Kepegawaian BKN pada FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T, Oktober 2020.

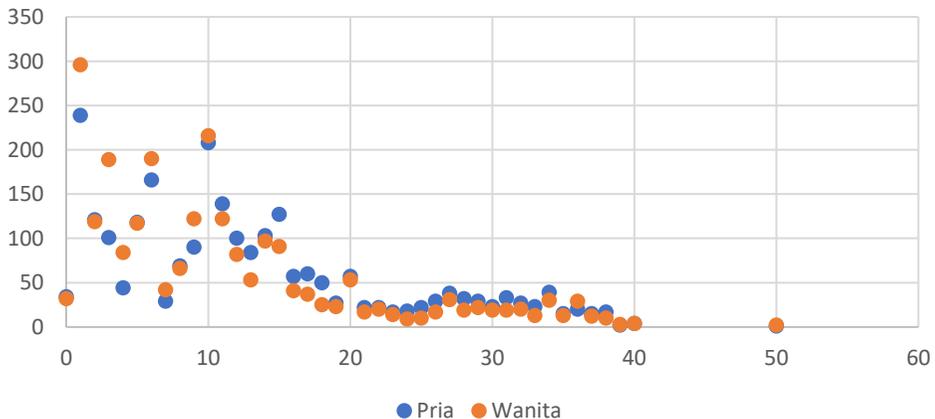
Gambar 5.4.
Usia dengan Masa Bakti Responden ASN di Daerah 3T



Sumber: Data Diolah, 2020.

Berdasarkan usia dengan masa bakti seperti ditunjukkan dalam grafik di atas, sebagian besar responden ASN di daerah 3T berusia 36 – 40 tahun, dengan masa bakti antara 10 – 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar usia tersebut masuk kategori usia produktif dan hal ini tentu menjadi harapan dalam peningkatan produktivitas dan optimalisasi pelayanan publik di daerah 3T. Secara umum, jenis kelamin responden ASN di daerah 3T dapat dikatakan hampir merata, dengan profil masa bakti di bawah 20 tahun lebih banyak wanita dan di atas 20 tahun lebih banyak pria (grafik 5.5).

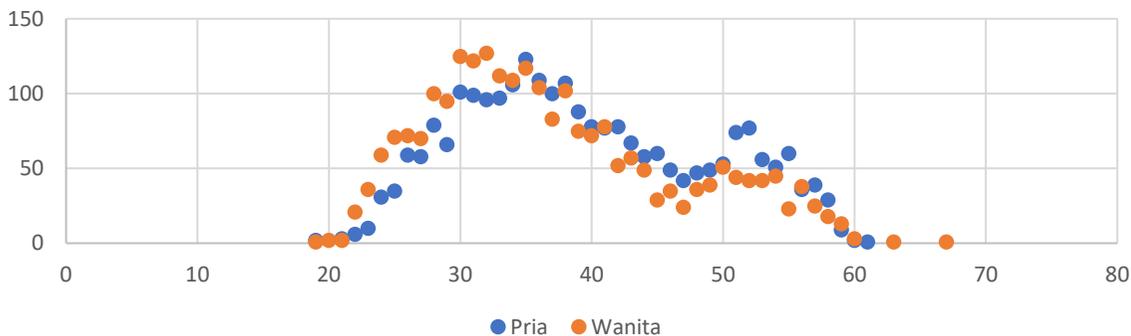
Gambar 5.5.
Masa Bakti dengan Jenis Kelamin Responden ASN di Daerah 3T



Sumber: Data Diolah, 2020.

Selanjutnya dari sisi perbandingan usia dengan jenis kelamin, sebaran responden ASN di daerah 3T dengan usia dibawah 37 tahun lebih banyak wanita, dan diatas 37 tahun lebih banyak pria. Namun demikian, hal tersebut secara umum rasionya hampir merata (grafik 5.6).

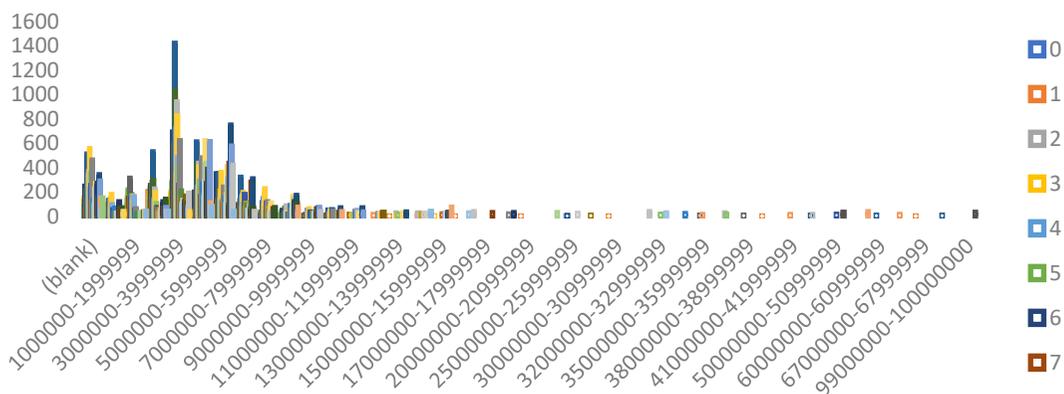
Gambar 5.6.
Usia dengan Jenis Kelamin Responden ASN di Daerah 3T



Sumber: Data Diolah, 2020.

Berdasarkan perbandingan antara masa bakti dengan pendapatan, responden ASN di daerah 3T dengan masa bakti 15 – 20 tahun merupakan responden terbanyak dengan rentang pendapatan antara 4 juta hingga 10 juta rupiah (grafik 5.7). Beberapa responden ASN di daerah 3T dengan masa bakti di atas 20 tahun memiliki pendapatan lebih tinggi.

Gambar 5.7.
Masa Bakti dengan Pendapatan Responden ASN di Daerah 3T



Sumber: Data Diolah, 2020.

Mencermati kembali pendekatan yang digunakan dalam studi ini yaitu *human centered design* (HCD), bahwa paket insentif yang efektif harus realistis, memiliki tujuan yang jelas, adil dan layak, dengan mencerminkan kebutuhan ASN (UNDP, 2014). HCD menempatkan responden kelompok afirmatif untuk berada di tengah proses dan bersama-sama mendapatkan masukan dan membangun solusi – dalam hal ini dilakukan melalui survei. Hasil survei ASN di daerah 3T diolah menjadi indeks komposit dengan 7 (tujuh) komponen analisis. Melalui penggunaan indeks ini, diharapkan dapat menghasilkan penafsiran konversi ekonomi terhadap tingkat kesejahteraan ASN di daerah 3T. Sehingga dapat menghasilkan perumusan kesimpulan yang tajam, terukur dan tepat.

Tabel 5.1.
Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T

Komponen Kesejahteraan ASN 3T	Indikator Analisis
Komponen 1 (Pokok)	A. Gaji Pokok
	B. Tunjangan Keluarga
Komponen 2 (Tunjangan)	C. Tunjangan Kinerja (Tukin Pusat)
	D. Tunjangan Kinerja Daerah (Tukin Daerah)
Komponen 3 (Perumahan)	E. Rumah Jabatan (dinilai dengan uang bila tidak punya rumah maka menyewa dengan standar lokal)
	F. Rumah Dinas (dinilai dengan uang bila tidak punya rumah maka menyewa dengan standar lokal)
Komponen 4 (Aksesibilitas)	G. Tunjangan Transportasi
	H. Tunjangan Komunikasi
	I. Mobil Dinas (dinilai dengan uang bila tidak punya mobil maka menyewa dengan standar lokal)
	J. Mobil Operasional (dinilai dengan uang bila tidak punya mobil maka menyewa dengan standar lokal)
Komponen 5 (Kantor)	K. Bangunan Tetap (dinilai dengan uang bila tidak punya kantor maka menyewa kantor dengan biaya sendiri dengan standar lokal)
	L. Ruang Kerja Nyaman (dinilai dengan uang bila tidak punya kantor maka menyewa kantor dengan biaya sendiri dengan standar lokal)

Komponen Kesejahteraan ASN 3T	Indikator Analisis
Komponen 6 (Sarana Prasarana Kerja)	M. ATK Sesuai Kebutuhan (dinilai dengan uang bila tidak punya ATK maka membeli ATK dengan biaya sendiri dengan standar lokal)
	N. Tenaga Operasional Tersedia (dinilai dengan gaji per bulan bila mengontrak tenaga tersebut)
Komponen 7 (Pengeluaran biaya sendiri)	O. Pengeluaran Perumahan
	P. Pengeluaran Makanan
	Q. Pengeluaran Kebutuhan Pokok Non-Perumahan dan Makan
	R. Pengeluaran selain huruf O, P, dan Q

Sumber: PKMASN LAN, 2020

Adapun dari indeks komposit kesejahteraan ASN di daerah 3T, ditentukan skoring nilai indeks komposit sebagai berikut.

Tabel 5.2.
Skoring Nilai Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T

Skor Total	Batas Bawah	Status
4 < sd = 5	4	Sangat Baik
3 < sd = 4	3	Baik
2 < sd = 3	2	Sedang
1 < sd = 2	1	Kurang
0 < sd = 1	0	Sangat Kurang
0		Buruk

Sumber: PKMASN LAN, 2020.

Berdasarkan hasil pengolahan data responden survei, diperoleh nilai indeks komposit terhadap masing-masing komponen yang telah ditetapkan. Adapun nilai indeks komposit disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.3.
Nilai Pengukuran Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T

No	Komponen Kesejahteraan ASN di Daerah 3T	Nilai	Status
1	Komponen 6 (Sarana Prasarana Kerja)	0.170	Sangat Kurang
2	Komponen 3 (Perumahan)	0.214	Sangat Kurang
3	Komponen 2 (Tunjangan)	0.233	Sangat Kurang
4	Komponen 1 (Pokok)	0.258	Sangat Kurang
5	Komponen 4 (Aksesibilitas)	0.885	Sangat Kurang

No	Komponen Kesejahteraan ASN di Daerah 3T	Nilai	Status
6	Komponen 5 (Kantor)	1.276	Kurang
7	Komponen 7 (Pengeluaran biaya sendiri)	-1.067	(Aspek Pengurang)
Skor Total Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T		1.969	Kurang

Sumber: PKMASN LAN, 2020.

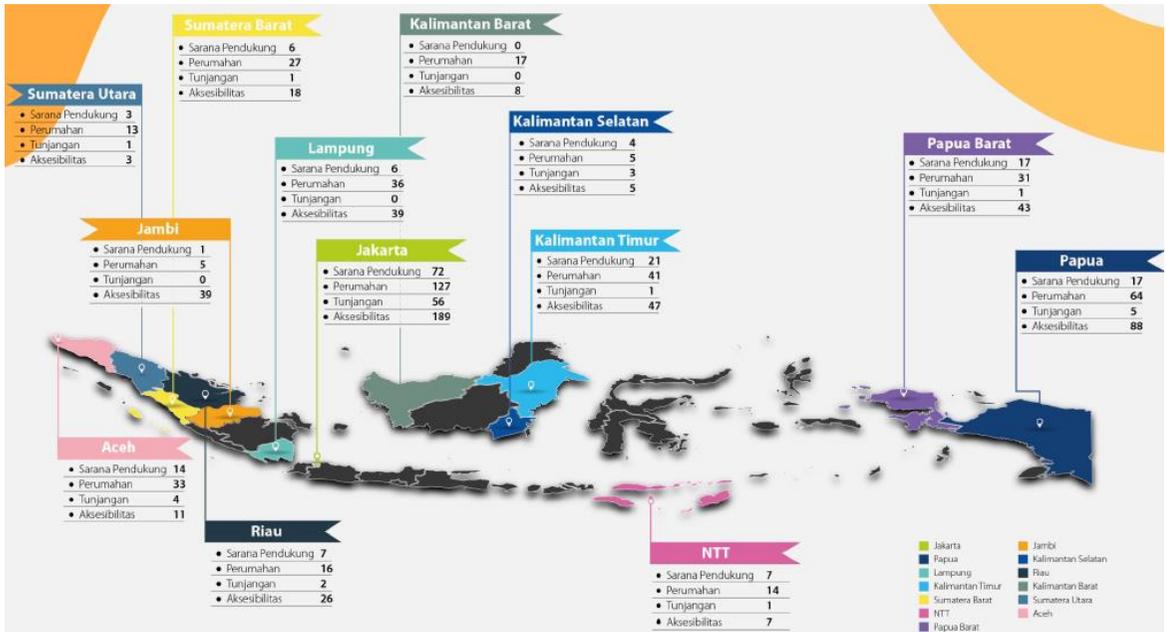
Merujuk hasil pengukuran indeks komposit hasil survei terhadap kesejahteraan ASN di daerah 3T (tabel 5.3), menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen terendah yaitu (1) Sarana Prasarana Kerja; (2) Perumahan; dan (3) Tunjangan. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga komponen tersebut merupakan komponen yang perlu mendapatkan perhatian (*affirmative actions*) bagi ASN di daerah 3T dalam aspek peningkatan kesejahteraan. Selain agar mereka dapat bekerja secara nyaman dan optimal, juga dapat menjadi instrumen dalam peningkatan kinerja dan optimalisasi pelayanan publik di daerah 3T.

5.2. Analitika Data Raya (*Big Data*) Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Intelligent Media Management (IMM)

Sumber Data diperoleh dari 3.437 Pemberitaan pada media *mainstream* yang diambil dari Intelligence Media Management (IMM). Rentang Waktu Pengamatan adalah 1 Januari 2019 – 26 Oktober 2020 (2 tahun). Dari analitika IMM (Pusdatinrenbang Bappenas, 2020) pada gambar 5.1 maka diperoleh bahwa perumahan menjadi topik pemberitaan terbanyak yang dibahas di Indonesia dalam konteks kesejahteraan ASN. Demikian juga dengan pembahasan terkait aksesibilitas dan tunjangan yang masih memperhatikan. Seperti kisah Perjuangan Guru Menuju Sekolah di Aceh Timur dimana karena tempat tinggal guru dengan sekolah berjauhan (2,5 jam perjalanan darat menggunakan motor), maka para guru akan menginap di sekolah. Salah satu ruang laboratorium di sekolah disekat dan dijadikan kamar untuk para Guru. Demikian juga dengan Kisah Guru di Pedalaman Papua dimana gaji guru hanya cukup untuk membeli air bersih dan minyak tanah. Diana dan rekan-rekannya hanya menerima gaji Rp. 4 juta per bulan. Ia mengaku bahwa sebagian besar gaji mereka habis untuk membeli air mineral karena kondisi tempat tinggal rawa-rawa. Kisah Bertaruh Nyawa Mengajar

di Pelosok Kepulauan Meranti turut mempertegas evidence based dari masalah kesejahteraan ASN di daerah 3T dimana tidak mendapat alat transportasi, perahu tersebut dibeli oleh kepala sekolah menggunakan uang pribadinya sebesar Rp. 8 juta.

Gambar 5.8.
Topik dan Sebaran Pemberitaan Kesejahteraan ASN di Daerah 3T



Sumber: IMM & Pusdatinrenbang Bappenas (2020)

BAB VI

SKENARIO MODEL INSENTIF KESEJAHTERAAN ASN DI DAERAH TERDEPAN, TERLUAR DAN TERTINGGAL (3T)

Dari Indeks Komposit hasil survey yang dilakukan kepada para ASN di daerah 3T dipadukan dengan hasil *Desk Study*, Wawancara dan diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion/FGD*) serta dikuatkan dengan hasil penambangan mahadata (*big data*) dalam pemberitaan media – media *mainstream* melalui *Intelligence Media Management* (IMM) yang dilakukan dalam kajian ini, didapatkan Model/Skenario Kesejahteraan ASN Daerah 3T yang adil dan layak yang dirumuskan dalam 2 Model/Skenario, yakni : Skenario I (Model Ideal) dan Skenario II (Model Moderat).

6.1. Skenario I (Model Ideal)

Skenario ini dicirikan dengan mengoptimalkan semua variabel yang dapat memacu kinerja ASN yang bekerja di daerah 3T secara optimal, baik variabel yang sifatnya finansial maupun non-finansial. Semua insentif finansial pada skenario I ini didapatkan dari hasil indeks komposit hasil survey kepada para ASN di daerah 3T sedangkan insentif non-finansial didapatkan dari hasil Wawancara, FGD dan penambangan berita melalui IMM dalam kajian ini.

6.1.1. Insentif Kesejahteraan Finansial

1. Mempercepat penerapan regulasi tentang gaji, tunjangan, dan fasilitas (*simple salary system*) dan regulasi tentang sistem pensiun & jaminan hari tua ASN (*fully funded system*).

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,233 untuk komponen 2 (tunjangan) yang menjelaskan status “**sangat kurang**” dan skoring 0,258 untuk komponen 1 (gaji pokok) yang menjelaskan status “**sangat kurang**”. Oleh karenanya, menjadi urgen untuk menyelesaikan disparitas kesejahteraan ASN di daerah 3T ini secara bersamaan.

Kedua regulasi tentang *simple salary system* dan *fully funded system* merupakan sistem kesejahteraan baru bagi para ASN di Indonesia yang keduanya tidak dapat dipisahkan. Dalam pola *simple salary system* tersebut akan dilakukan penyederhanaan komponen pendapatan ASN yang hanya terdiri dari komponen gaji pokok, tunjangan kinerja, dan tunjangan kemahalan.

Komponen tunjangan kemahalan akan berbeda – beda di setiap wilayah di Indonesia yang menyesuaikan dengan indeks kemahalan wilayah sesuai yang telah ditetapkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), sehingga melalui komponen tunjangan kemahalan tersebut dapat memberikan pendapatan yang lebih besar kepada para ASN di daerah 3T mengingat rata – rata wilayah 3T merupakan wilayah yang memiliki indeks kemahalan wilayah yang tinggi karena kondisi topografi, geografis dan biaya transportasi untuk distribusi kebutuhan pokok yang tinggi.

Mempercepat regulasi tentang gaji, tunjangan dan fasilitas ini juga akan menyelesaikan disparitas penghasilan ASN di seluruh Indonesia yang saat ini sangat timpang terjadi baik antar instansi, daerah maupun antar jabatan. Sehingga regulasi tersebut sejatinya tidak hanya menyelesaikan persoalan kesejahteraan ASN di daerah 3T namun juga menyelesaikan disparitas penghasilan ASN secara umum di seluruh Indonesia.

2. Perbaiki sarana prasarana (infrastruktur, listrik, air, internet, *smart office* dll).

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,17 untuk komponen 6 (sarana prasarana kantor di daerah 3T) yang menjelaskan status “**sangat kurang**”. Oleh karenanya, menjadi urgen untuk meningkatkan sarana prasarana kantor di daerah 3T baik berupa ketersediaan infrastruktur, listrik 24 jam, air bersih, internet yang stabil, sarana penunjang terciptanya *smart office* dll.

Diharapkan dengan terpenuhinya segalan sarana prasarana kerja di daerah 3T yang minimal setara dengan sarana prasarana kerja di daerah perkotaan akan mampu meningkatkan kinerja para ASN dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di daerah 3T.

3. Pemenuhan perumahan/tempat tinggal ASN di daerah 3T yang layak huni.

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,214 untuk komponen 3 (perumahan) yang menjelaskan status “**sangat kurang**”. Oleh karenanya, menjadi urgen untuk menyediakan perumahan layak huni di daerah 3T baik bentuknya membangunkan perumahan dinas bagi para ASN ataupun memberikan tunjangan sewa rumah. Hal ini juga diperkuat dengan hasil FGD

dengan para Narasumber seperti dengan Kepala Bagian Ortala, Badan Karantina Pertanian, Kementerian Pertanian⁵²:

“Aparat kami berharap, ketika mereka ditempatkan di kawasan perbatasan negara menjadi petugas karantina tumbuhan dan hewan mereka tidak lagi mencari – cari tempat dimana mereka akan tinggal. Ibaratnya kalau bisa mereka tinggal angkat koper dan bertugas di perbatasan negara. Kebutuhan utama ini hendaknya dipenuhi oleh Pemerintah” (EMD, 28 September 2020).

4. Pemenuhan moda transportasi ke tempat kerja.

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,885 untuk komponen 4 (aksesibilitas) yang menjelaskan status **“sangat kurang”**. Oleh karenanya, menjadi urgen pula untuk menyediakan sarana transportasi yang memadai di daerah 3T mengingat wilayah 3T merupakan wilayah – wilayah yang memiliki kondisi topografi dan geografis sulit dijangkau. Hal ini dapat dipenuhi melalui disediakannya sarana transportasi menuju tempat bertugas para ASN atau dengan diberikannya tunjangan transportasi, bisa disesuaikan dengan kebutuhan di masing – masing wilayah sesuai dengan karakteristik, topografi dan geografis wilayah 3T yang berbeda – beda. Hal ini juga diperkuat dengan hasil FGD dengan para Narasumber seperti dengan Camat Krayan, Kabupaten Nunukan⁵³:

“Salah satu kebutuhan kami adalah transportasi, untuk mencapai ibukota Kabupaten saja kami harus membuka kocek sekitar Rp. 1 - 1,3 juta. Mengingat perjalanan dari Kecamatan kami hingga ibukota Kabupaten mesti menggunakan pesawat perintis” (Hbr, 14 Agustus 2020).

5. Pemenuhan bangunan tempat kerja yang representatif.

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 1,276 untuk komponen 5 (perkantoran) yang menjelaskan status **“kurang”**. Dari keenam komponen indeks komposit yang ada, komponen 5 inilah yang memiliki skor paling baik dibandingkan komponen lainnya. Sehingga didapatkan kesimpulan, komponen ke-5 ini perlu dipenuhi secara selektif yakni untuk daerah – daerah 3T yang

⁵² FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan instansi pusat vertikal, 28 September 2020.

⁵³ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Camat – Camat Lokasi Prioritas/ Lokpri Perbatasan Negara di Kab. Nunukan Prov. Kalimantan Utara, 14 Agustus 2020.

memang betul – betul membutuhkan sarana perkantoran yang saat ini belum memadai.

6.1.2. Insentif Kesejahteraan Non-Finansial

1. Optimalisasi ASN (pelaksana/JFU) kepada Jabatan Fungsional/JFT.

Sebagai upaya meningkatkan kualitas ASN di daerah 3T dan menjawab permasalahan manajemen ASN terkait dengan minimnya spesialis (ASN yang memiliki keahlian khusus) serta semakin didorong birokrasi di Indonesia berbasis fungsional sesuai arahan Presiden Jokowi dalam pidato pelantikan keduanya 20 Oktober 2019, maka perlu didorong para ASN yang berstatus sebagai pelaksana/JFU ke arah Jabatan Fungsional/JFT agar semakin profesional & memiliki keahlian spesifik sehingga mampu meningkatkan kinerja pemerintah dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di daerah 3T. Disamping itu, mendorong para ASN kepada Jabatan Fungsional dapat berimplikasi kepada pendapatan para ASN karena mendapatkan tunjangan jabatan dan meningkatnya kelas jabatan yang bersangkutan.

2. Peningkatan Kelas Jabatan (1 Tingkat).

Mengingat tantangan dan permasalahan yang kompleks di daerah 3T yang sangat berbeda dengan permasalahan di daerah perkotaan, maka diperlukan talenta – talenta unggul dari para ASN untuk dapat menyelesaikan tantangan dan permasalahan pembangunan di daerah 3T. Oleh karenanya, ASN yang ditempatkan di daerah 3T adalah talenta – talenta unggul yang diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan pembangunan yang ada, maka implikasinya mesti diberikan penghargaan lebih kepada para ASN di daerah 3T dengan menaikkan 1 tingkat kelas jabatan pada jabatan yang sama di daerah lainnya. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Camat Badau, Kab. Nunukan⁵⁴:

“Sesuai Pasal 12 PP No. 17 tahun 2018 tentang Kecamatan, kami Camat di perbatasan negara dibebankan tugas tambahan untuk ikut membantu mengawasi di bidang keimigrasian, kepabeanan, dan perkarantinaan untuk titik-titik perlintasan (yang tidak berstatus PLBN), yang ditugaskan K/L pemerintah non kementerian terkait kepada bupati/wali kota. Dengan tugas yang berat demikian, kiranya ada perhatian lebih kepada kami agar diberikan penghargaan lebih

⁵⁴ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Camat – Camat Lokasi Prioritas/ Lokpri Perbatasan Negara di Kab. Aceh Besar Prov. Aceh dan Kab. Kapuas Hulu Prov. Kalimantan Barat, 13 Agustus 2020.

sebagai konsekuensi tugas kami yang tidak ringan.” (Adn, 13 Agustus 2020).

Disamping itu, melihat dari contoh negara Pakistan dalam pemberian insentif untuk para *civil servant* yang bertugas di daerah *remote area* di wilayahnya, mereka memberikan kenaikan kelas jabatan 1 (satu) tingkat sehingga kiranya kebijakan ini bisa juga diadopsi di Indonesia.

3. *Flexible Working Arrangement* (FWA), utamanya ASN instansi vertikal.

Sebagian besar ASN dari instansi vertikal yang bertugas di daerah 3T tidak mengikutsertakan keluarganya tinggal di daerah 3T mengingat infrastruktur pendidikan, kesehatan dan sejenisnya yang minim di daerah 3T. Oleh karenanya, bisa dibuatkan kebijakan internal di masing – masing instansi vertikal yang aparaturnya bertugas di daerah 3T untuk menerapkan *flexible working arrangement* (FWA) yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan tetap memperhatikan ketercapaian output kinerja organisasi.

Hal ini bisa dianalogikan dengan membuat daftar piket kerja on-off para ASN (14 hari kerja *full on-location*, 7 hari *full off-location*), sehingga 7 hari *off* tersebut bisa dimanfaatkan para ASN di daerah 3T untuk bertemu dengan keluarganya. Pola pengaturan waktu kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing organisasi dan personel ASN yang bertugas. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bagian Keuangan Ditjen Bea Cukai, Kementerian Keuangan⁵⁵:

“Rekan – rekan kami yang bertugas di PLBN sebagian besar tidak mengikutsertakan keluarganya tinggal di daerah 3T. Seringkali mereka hanya 1-2 bulan sekali baru bisa bertemu keluarga, perlu dicarikan alternatif fleksibilitas waktu kerja agar mereka tetap bisa bertemu secara intens dengan keluarga namun tetap menjaga pelayanan kepubeanan di pintu gerbang perlintasan perbatasan tetap berjalan normal.” (Spy, 28 September 2020).

Flexible Working Arrangement (FWA) bukanlah hal baru bagi dunia kerja khususnya birokrasi di Indonesia dengan perkembangan era *Volatility Uncertainty, Complexity & Ambiguity* (VUCA) ditambah dengan kondisi

⁵⁵ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan instansi pusat vertikal, 28 September 2020.

pandemic covid-19 seperti saat ini menuntut adanya pola kerja yang tidak terbatas pada tempat, waktu dan kondisi. Sehingga FWA menjadi suatu keniscayaan dalam perkembangan era kedepan.

4. Memperjelas Masa Tugas di daerah 3T.

Minimnya jumlah jabatan di daerah 3T sesuai dengan peta jabatan yang ada mengakibatkan terbatasnya pengembangan karir ASN di daerah 3T. Oleh karenanya, perlu desain kejelasan masa tugas ASN di daerah 3T dimana hal tersebut dapat dijadikan pertimbangan peningkatan karir ASN yang telah bertugas di daerah 3T. Kejelasan masa tugas ini, perlu disepakati dari awal penempatan atau penugasan dengan mencantumkan lama masa tugas di dalam Surat Keputusan (SK) penugasan.

Hal tersebut semacam *tour of duty* yang dapat dijadikan nilai tambah bagi ASN untuk bisa lebih cepat meningkatkan karirnya setelah berhasil menyelesaikan tugas di daerah 3T. Kondisi demikian seperti yang sudah dilakukan di instansi TNI yang disampaikan oleh Paban IV/Watpers Spers Mabes TNI⁵⁶:

“Prajurit TNI yang bertugas di perbatasan negara dan pulau – pulau terluar ditugaskan paling lama 9 bulan dengan diberikan brevet (penghargaan) sebagai bukti prestasi mereka pernah bertugas di daerah – daerah terpencil.” (Kol. LP, 15 Juni 2020).

5. Keistimewaan Pengembangan Kompetensi (Gelar & Non-Gelar).

Terjadi disparitas yang sangat tinggi dari segi kompetensi dan kapasitas yang dimiliki ASN di daerah 3T. Dari data Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dan Pusat Pendidikan & Pelatihan Perencanaan (Pusdiklatren) Kementerian PPN/Bappenas sebagai Lembaga yang banyak memberikan kesempatan pengembangan kompetensi dalam bentuk beasiswa pendidikan, masih minimnya para pendaftar program beasiswa yang juga mengakibatkan semakin minimnya pendaftar yang lulus mendapatkan beasiswa pendidikan dari para ASN di daerah 3T. Hal tersebut mengakibatkan rendahnya kompetensi ASN di daerah 3T yang berimplikasi pada rendahnya kualitas pembangunan dan kualitas pelayanan publik di daerah 3T.

⁵⁶ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan instansi TNI dan Polri, 15 Juni 2020.

Maka, upaya kebijakan afirmatif berupa pemberian keistimewaan pengembangan kompetensi bagi ASN di daerah 3T mesti dilakukan dengan optimal, antara lain melalui : kemudahan mengikuti pelatihan, menurunkan standar kelulusan peserta beasiswa Pendidikan khusus daerah 3T, dan memberi proporsi lebih besar untuk ASN daerah 3T dalam program – program pengembangan kompetensi yang sifatnya gelar maupun non-gelar.

6. Nilai tambah bagi pejabat fungsional dalam pengumpulan angka kredit.
Meningat sulitnya aksesibilitas menuju daerah 3T dan tantangan risiko pekerjaan di daerah 3T yang sangat berbeda dengan kondisi di daerah perkotaan, maka apresiasi atau penghargaan lebih kepada para ASN yang bertugas di daerah 3T perlu ditingkatkan. Salah satunya dengan memberikan nilai tambah bagi pejabat fungsional dalam pengumpulan angka kredit. Hal ini bisa dianalogikan dengan seorang Dokter yang melakukan anamnesis kepada pasien mendapatkan poin/kredit 0,5, maka Dokter yang bertugas di daerah 3T yang melakukan anamnesis kepada pasien bisa mendapatkan poin/kredit 1-1,5. Hal ini bisa dilakukan oleh semua jenis profesi jabatan fungsional lainnya tentunya dengan berkoordinasi dengan Asosiasi Profesi JF dan/atau Instansi Pembina jabatan fungsional (JF).
7. Dukungan pendidikan anak ASN (Pendidikan tinggi).
Kasus yang dialami oleh Yasinto Dacrus seorang ASN Guru di perbatasan RI-RDTL Kabupaten Belu, Nusa Tenggara Timur yang tidak dapat menyekolahkan anak – anaknya ke jenjang pendidikan tinggi merupakan keadaan yang sangat miris. Seorang tenaga pendidik bahkan tidak mampu menyekolahkan anaknya sendiri ke jenjang pendidikan tinggi karena minimnya penghasilan yang dia terima yang hanya bersumber dari gaji pokok setiap bulannya.
Oleh karenanya perlu diberikan kesempatan dalam hal nasib pendidikan anak – anak ASN utamanya ASN yang asli putra daerah, tinggal secara permanen, dan bertugas di daerah 3T agar mereka dapat menikmati pendidikan tinggi yang lebih baik yang biasanya kampus – kampus Pendidikan tinggi tersebut berada di kota – kota besar. Kesempatan dimaksud sebenarnya sudah ada fasilitasnya yakni melalui beasiswa BIDK MISI yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, namun dari informasi yang ada seringkali kuota pengisian beasiswa BIDIK MISI tidak terisi. Hal ini sesuai

informasi yang disampaikan oleh Ketua Pusat Studi Perencanaan, Pengembangan Regional, Universitas Gadjah Mada⁵⁷:

“Perlu dipikirkan pemberian beasiswa kepada putra-putri para ASN utamanya mereka – mereka yang memang asli putra daerah yang tinggal secara permanen dan bertugas di daerah 3T untuk dapat menikmati Pendidikan ke jenjang lebih tinggi sehingga kelak mereka bisa kembali ke daerahnya dan membangun daerahnya. Fasilitasi untuk itu sebenarnya sudah ada dengan beasiswa BIDIK MISI, namun seringkali kuota tersebut sering lowong (red: kosong) seperti di UGM ada kuota 5% untuk calon mahasiswa dari BIDIK MISI namun setiap tahunnya hanya terisi tidak lebih dari 3% artinya masih ada kesempatan untuk kuota tersebut dapat diisi oleh putra – putri ASN di daerah 3T.” (BHW, 18 November 2020).

6.2. Skenario II (Model Moderat)

Skenario ini dicirikan dengan menyesuaikan kemampuan fiskal pemerintah utamanya dalam memenuhi kebutuhan finansial para ASN di daerah 3T namun tetap dapat memacu kinerja ASN yang bekerja di daerah 3T secara optimal, baik variabel yang sifatnya finansial maupun non-finansial. Semua insentif finansial pada skenario II ini didapatkan dari 3 (tiga) nilai terkecil hasil indeks komposit hasil survey kepada para ASN di daerah 3T yang menunjukkan kebutuhan mendesak yang perlu segera dipenuhi oleh Pemerintah agar ASN di daerah 3T dapat bekerja lebih baik. Sedangkan insentif non-finansial didapatkan dari hasil Wawancara, FGD dan penambangan berita melalui IMM dalam kajian ini, dimana tidak ada perbedaan antara insentif non-finansial Skenario II ini dengan insentif non-finansial Skenario I.

6.2.1. Insentif Kesejahteraan Finansial

1. Memberikan tunjangan daerah 3T melalui 2 opsi, yakni :
 - a. Sebesar 1 x gaji pokok per bulan; atau
 - b. Berdasarkan Indeks Kemahalan Wilayah (IKW) x Gaji pokok per bulan.

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,233 untuk komponen 2 (tunjangan) yang menjelaskan status “**sangat kurang**” dan skoring 0,258 untuk komponen 1 (gaji pokok) yang menjelaskan status “**sangat kurang**”. Oleh

⁵⁷ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan Direktorat PIDT Kementerian DPDTT dan Pusat Studi Perencanaan Pengembangan Regional UGM, 18 November 2020.

karenanya, menjadi urgen untuk menyelesaikan disparitas kesejahteraan ASN di daerah 3T ini secara bersamaan.

Memberikan tunjangan daerah 3T dengan opsi (a) yakni memberikan tunjangan sebesar 1 x gaji pokok per bulan didasarkan pada beberapa instansi lain yang telah memberikan tunjangan kepada para aparatnya yang bertugas di *remote area* yakni Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Republik Indonesia (Polri). Hal ini sesuai disampaikan oleh Paban IV/Watpers Spers Mabes TNI⁵⁸:

“Berdasarkan Perpres No.49 Tahun 2010 dan Permenhan No. 10 tahun 2010 tentang tunjangan operasi pengamanan bagi prajurit TNI dan PNS yang bertugas pada pulau – pulau kecil terluar dan wilayah perbatasan, diberikan tunjangan antara 100 -150% dari gaji pokok sesuai dengan lokasi penempatan dan besaran biaya hidup di wilayah penempatan.” (Kol. LP, 15 Juni 2020).

Hal serupa juga disampaikan oleh Biro Watpers SSDM Polri⁵⁹:

“Berdasarkan Peraturan Kapolri No.16 Tahun 2015, diberikan tunjangan antara 75-100% dari gaji pokok pada anggota polri yang bertugas secara penuh di pulau – pulau kecil terluar dan di wilayah perbatasan darat.” (Brigjen AH, 15 Juni 2020).

Tunjangan daerah 3T melalui opsi (b) diberikan berdasarkan pertimbangan prinsip keadilan yang tidak menyamaratakan semua wilayah 3T, namun disesuaikan dengan tingkat kemahalan harga yang telah disusun oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Opsi ini bisa dikatakan lebih realistis dan lebih adil karena tidak menyamaratakan semua ASN di daerah 3T, namun betul – betul disesuaikan dengan tingkat kesulitan harga di wilayah masing – masing.

2. Perbaiki sarana prasarana (infrastruktur, listrik, air, internet, *smart office* dll). Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,17 untuk komponen 6 (sarana prasarana kantor di daerah 3T) yang menjelaskan status “**sangat kurang**”. Oleh karenanya, menjadi urgen untuk meningkatkan sarana prasarana kantor di daerah 3T baik berupa ketersediaan infrastruktur, listrik 24 jam, air bersih, internet yang stabil, sarana penunjang terciptanya *smart office* dll.

⁵⁸ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan instansi TNI dan Polri, 15 Juni 2020.

⁵⁹ *Ibid.*

Diharapkan dengan terpenuhinya segalan sarana prasarana kerja di daerah 3T yang minimal setara dengan sarana prasarana kerja di daerah perkotaan akan mampu meningkatkan kinerja para ASN dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di daerah 3T.

3. Pemenuhan perumahan/tempat tinggal ASN didaerah 3T yang layak huni.

Dari indeks komposit hasil survey, didapatkan skoring 0,214 untuk komponen 3 (perumahan) yang menjelaskan status “**sangat kurang**”. Oleh karenanya, menjadi urgen untuk menyediakan perumahan layak huni di daerah 3T baik bentuknya membangun perumahan dinas bagi para ASN ataupun memberikan tunjangan sewa rumah. Hal ini juga diperkuat dengan hasil FGD dengan para Narasumber seperti dengan Kepala Bagian Ortala, Badan Karantina Pertanian, Kementerian Pertanian⁶⁰:

“Aparat kami berharap, ketika mereka ditempatkan di kawasan perbatasan negara menjadi petugas karantina tumbuhan dan hewan mereka tidak lagi mencari – cari tempat dimana mereka akan tinggal. Ibaratnya kalau bisa mereka tinggal angkat koper dan bertugas di perbatasan negara. Kebutuhan utama ini hendaknya dipenuhi oleh Pemerintah” (EMD, 28 September 2020).

3.1.1. Insentif Kesejahteraan Non-Finansial

Tidak ada perbedaan insentif kesejahteraan non-finansial pada skenario II (Model Moderat) ini dengan skenario I (Model Ideal). Bentuk – bentuk insentif non-finansial tersebut antara lain : Optimalisasi ASN (pelaksana/JFU) kepada Jabatan Fungsional/JFT, peningkatan kelas jabatan (1 Tingkat), penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) utamanya ASN instansi vertikal, kejelasan masa tugas di daerah 3T, keistimewaan pengembangan kompetensi (*Degree & Non-Degree*), memberikan nilai tambah bagi pejabat fungsional dalam pengumpulan angka kredit, dan memberikan dukungan pendidikan anak ASN (pendidikan tinggi). Penjelasan bentuk – bentuk insentif non-finansial pada skenario II (Model Moderat) ini sama dengan skenario I (Model Ideal). Seperti disampaikan di awal Subbab 6.2 ini, yang membedakan skenario I dan skenario II ada pada bentuk insentif kesejahteraan finansial yang disesuaikan dengan kemampuan fiskal negara.

⁶⁰ FGD Kajian Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah 3T dengan instansi pusat vertikal, 28 September 2020.

Diharapkan dengan pemberian 2 (dua) alternatif skenario/model kesejahteraan ASN di daerah 3T mampu meningkatkan akselerasi pembangunan daerah 3T agar tidak tertinggal dengan daerah lain dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik di daerah 3T sehingga muaranya adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat di daerah 3T.

Disamping itu, pemberian insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T juga tidak serta merta langsung diberikan, namun kebijakan pemberian insentif kesejahteraan ini hendaknya dapat dievaluasi yang didasarkan pada target pembangunan daerah 3T yang telah ditetapkan indikator – indikator capaiannya dalam dokumen perencanaan nasional (RPJMN) maupun dokumen perencanaan daerah (RPJMD). Bilamana indikator – indikator dimaksud tidak tercapai, maka perlu ada evaluasi terhadap pemberian insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T tersebut.

Dari penjelasan model skenario insentif kesejahteraan ASN di atas, dapat dirangkum model – model pemberian insentif kesejahteraan ASN di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T) seperti dalam tabel di bawah ini.

Tabel 6.1.

Skenario/Model Insentif Kesejahteraan ASN di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T)

Insentif Kesejahteraan	Skenario I (Model Ideal)	Skenario II (Model Moderat)	Insentif Kesejahteraan
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PP Gaji, Tunjangan & Fasilitas (<i>Simple Salary System</i>) ✓ PP Jaminan Pensiun & Jaminan Hari Tua (<i>Fully Funded System</i>) ✓ Perbaikan sarana prasarana kerja (infrastruktur, listrik, air, internet, <i>smart office</i> dll) ✓ Pemenuhan perumahan/tempat tinggal ASN di daerah 3T yang layak huni ✓ Pemenuhan moda transportasi ke tempat kerja ✓ Pemenuhan bangunan kantor tempat kerja yang representatif 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tunjangan Daerah 3T dengan 2 opsi: <ul style="list-style-type: none"> a. 1x (1 kali) Gaji Pokok per bulan; atau b. Tunjangan Kemahalan dengan Indeks Kemahalan Wilayah (IKW) ❖ Perbaikan sarana prasarana kerja (infrastruktur, listrik, air, internet, <i>smart office</i> dll) ❖ Pemenuhan perumahan/tempat tinggal ASN di daerah 3T yang layak huni 	Finansial
Non Finansial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimalisasi ASN (pelaksana/JFU) kepada Jabatan Fungsional/JFT ➤ Peningkatan Kelas Jabatan (1 Tingkat) ➤ <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA), utamanya ASN instansi vertikal ➤ Kejelasan Masa Tugas di daerah 3T ➤ Keistimewaan Pengembangan Kompetensi (<i>Degree & Non-Degree</i>) ➤ Nilai tambah bagi pejabat fungsional dalam pengumpulan angka kredit ➤ Dukungan pendidikan anak (dikti) 		Non Finansial

Sumber : Diolah dari hasil Kajian, 2020

BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa model kesejahteraan aparatur sipil negara (ASN) di daerah terdepan, terluar dan tertinggal (3T) yang adil dan layak serta dapat meningkatkan produktifitas, kesejahteraan dan kualitas hidup ASN dirumuskan dalam 2 (dua) model/skenario, yakni :

1. Skenario I (Model Ideal)

Skenario ini dicirikan dengan mengoptimalkan semua variabel yang dapat memacu kinerja ASN yang bekerja di daerah 3T secara optimal, baik variabel yang sifatnya finansial maupun non-finansial. Semua insentif finansial pada skenario I ini didapatkan dari hasil indeks komposit hasil survey kepada para ASN di daerah 3T, sedangkan insentif non-finansial didapatkan dari hasil Wawancara, FGD dan penambangan berita melalui IMM dalam kajian ini. Adapun variabel – variabel yang ada dalam skenario I ini, yakni:

a. Insentif Finansial, terdiri dari :

- Mempercepat penerapan regulasi tentang gaji, tunjangan, dan fasilitas (*simple salary system*) dan regulasi tentang sistem pensiun & jaminan hari tua ASN (*fully funded system*).
- Memberikan sarana prasarana kerja yang memadai (infrastruktur, listrik, air, internet, *smart office* dll).
- Memberikan perumahan/tempat tinggal ASN di daerah 3T yang layak huni.
- Memfasilitasi pemenuhan moda transportasi ke tempat kerja.
- Memfasilitasi pemenuhan bangunan tempat kerja yang representatif.

b. Insentif Non-Finansial, terdiri dari :

- Optimalisasi ASN (pelaksana/JFU) kepada Jabatan Fungsional/JFT.
- Peningkatan Kelas Jabatan (1 Tingkat).
- *Flexible Working Arrangement* (FWA), utamanya ASN instansi vertikal.
- Memperjelas Masa Tugas di daerah 3T.

- Memberikan keistimewaan Pengembangan Kompetensi (Gelar & Non-Gelar).
- Nilai tambah bagi pejabat fungsional dalam pengumpulan angka kredit.
- Dukungan pendidikan anak ASN (Pendidikan tinggi).

2. Skenario II (Model Moderat)

Skenario ini dicirikan dengan menyesuaikan kemampuan fiskal pemerintah utamanya dalam memenuhi kebutuhan finansial para ASN di daerah 3T namun tetap dapat memacu kinerja ASN yang bekerja di daerah 3T secara optimal, baik variabel yang sifatnya finansial maupun non-finansial. Semua insentif finansial pada skenario II ini didapatkan dari 3 (tiga) nilai terkecil hasil indeks komposit hasil survey kepada para ASN di daerah 3T yang menunjukkan kebutuhan mendesak yang perlu segera dipenuhi oleh Pemerintah agar ASN di daerah 3T dapat bekerja lebih baik. Sedangkan insentif non-finansial didapatkan dari hasil Wawancara, FGD dan penambangan berita melalui IMM dalam kajian ini, dimana tidak ada perbedaan antara insentif non-finansial Skenario II ini dengan insentif non-finansial Skenario I. Adapun variabel – variabel yang ada dalam skenario II ini, yakni:

a. Insentif Finansial, terdiri dari :

- Memberikan tunjangan daerah 3T melalui 2 opsi, yakni :
 - i. Sebesar 1 x gaji pokok per bulan; atau
 - ii. Berdasarkan Indeks Kemahalan Wilayah (IKW) x Gaji pokok per bulan.
- Memberikan sarana prasarana kerja yang memadai (infrastruktur, listrik, air, internet, *smart office* dll).
- Memberikan perumahan/tempat tinggal ASN di daerah 3T yang layak huni.

b. Insentif Non-Finansial, terdiri dari :

- Optimalisasi ASN (pelaksana/JFU) kepada Jabatan Fungsional/JFT.
- Peningkatan Kelas Jabatan (1 Tingkat).
- *Flexible Working Arrangement* (FWA), utamanya ASN instansi vertikal.
- Memperjelas Masa Tugas di daerah 3T.

- Memberikan keistimewaan Pengembangan Kompetensi (Gelar & Non-Gelar).
- Nilai tambah bagi pejabat fungsional dalam pengumpulan angka kredit.
- Dukungan pendidikan anak ASN (Pendidikan tinggi).

7.2. Saran/Rekomendasi

Merujuk pada hasil kajian ini, maka berikut ini dapat dikemukakan saran dalam kajian ini antara lain :

1. Dalam upaya reformasi sistem kesejahteraan ASN utamanya ASN di daerah 3T, pemerintah perlu mempertimbangkan untuk mengimplementasikan salah satu dari 2 (dua) alternatif skenario/model kesejahteraan ASN di daerah 3T yang telah dirumuskan dalam kajian ini. Kedua skenario/model yang ditawarkan dalam kajian ini sama – sama memiliki keunggulan dan dapat diimplementasikan, namun skenario II (Model Moderat) yang ditawarkan dalam kajian ini dipandang lebih realistis untuk diaplikasikan dibandingkan harus menerapkan skenario I (Model Ideal). Hal ini terutama dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian Indonesia saat ini yang sedang tidak begitu baik akibat dilandanya pandemic covid-19, namun bilamana kondisi perekonomian kedepan menunjukkan pertumbuhan yang signifikan bukan tidak mungkin skenario I (Model Ideal) dapat diimplementasikan.
2. Merujuk pada Halaman A.7.23 Lampiran III Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 – 2024 yang secara eksplisit mengamanatkan untuk mengeluarkan kebijakan Insentif untuk ASN *High Performance*, 3T, dan risiko tinggi pada tahun 2022, maka hasil kajian ini hendaknya segera ditindaklanjuti oleh *stakeholders* terkait (Kementerian PAN RB, Kementerian PPN/Bappenas, BKN, Kementerian Dalam Negeri, LAN dan lainnya) dengan membentuk tim kerja perumusan kebijakan insentif kesejahteraan ASN *High Performance*, 3T, dan risiko tinggi pada tahun 2021.
3. Bentuk regulasi yang dikeluarkan dari hasil kajian ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang ada, baik melalui Peraturan Presiden, Keputusan Presiden atau Peraturan Menteri selama tidak bertentangan dengan hirarki regulasi yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong & Stephens (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2012. *Intrinsic Motivation of Specialists Stationed in Remote Areas in NTB*. Depok : Universitas Indonesia.
- Bhatti, Zubair K & World Bank Group (2019). *Overcoming Shortages Of Skilled Civil Servants In Remote And Hardship Areas*.
- Data Ditjen Bina Administrasi Kewilayahan Kemendagri tentang rekapitulasi jumlah pulau, warisan dan cagar budaya yang dilaporkan kepada PBB sampai dengan tahun 2017.
- Druskienė & Šarkiūnaitė, 2018 *Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities*.
- Efendi, Ferry, et al. (2014). *What Do Indonesian Nurses Want? Retaining Nurses in Rural and Remote Areas of Indonesia*.
- Hani, Handoko, (2006) "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia", Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, edisi kedua, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2003. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing*. Organisasi. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques, second revised edition*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Lehmann, Dieleman, & Martineau (2008). "Staffing Remote Rural Areas in Middle- and Low-Income Countries: A Literature Review of Attraction and Retention." *BMC Health Services Research* 8: 19.
- Marczyk, Geoffrey et al. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Ministry of Internal Affairs & Communications (2011). *Remuneration of Japanese National Public Employees*.
- Moekijat. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen. Kepegawaian)*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mukherjee, 1998. *Total Rewards for Civil Servants*. New York: World Bank.
- Mwita, J.I. 2002. *The role of motivation in performance management : the case of performance related pay schemes in British local authorities*.
- Patro, C.S, 2015. *Employee Welfare Measures in Public and Private Sectors: A Comparative Analysis*.
- Perry, James L., Trent A. Engbers & So Yun Jun. 2009. *Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence*. Oxford : Oxford University Press.
- Praxis LAN RI, 2018. *Kajian Redistribusi ASN*. Jakarta.
- Purnamasari, Indriya (2016). *Fulfillment Specialist Physician at the General Hospital Class C in Remote Areas (Case Study in Abdel Majid Haji Batoe Hospital Batang District, Jambi and Malingping Hospital, Banten*. Depok: University of Indonesia.

Pusdatinrenbang Kementerian PPN/Bappenas (2020). Monitoring Berita Kesejahteraan ASN 3T.

Queensland Government of Australia (2020). Schedule A: Remote and Regional Incentives Summary.

Rachmayanti, Jelita. 2017. *Hubungan Komunikasi Interpersonal Terhadap Konflik Kerja Pada Supir Taksi Kobata Di Purwokerto*. Bachelor thesis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisnawati, Ni Nyoman Dwi, et al. (2017). Motivation of Strategic Health Workers to Work in Remote, Border, and Outer Island Areas (RBOIA) of Indonesia.

UNDP (2014). Motivation of Public Service Officials Insights for Practitioners.

UN Global Pulse & UNDP. (2016). *A Guide To Data Innovation For Development From Idea To Proof-Of-Concept*. New York: United Nations.

Verweire, K., and Van den Berghe, L. A. A. 2004. Evolution and Revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*.

You, Yu, & Zhang, Guang (2016). The Political Economy of Civil Service Pay in China: A Panel Data Analysis.

Peraturan Perundang-undangan

Undang – Undang Nomor 43 Tahun 2008 tentang Wilayah Negara
 _____ Nomor 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan
 _____ Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
 Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedelapan Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
 _____ Nomor 70 Tahun 2015 tentang Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
 _____ Nomor 78 Tahun 2014 tentang Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal.
 Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020–2024.
 _____ Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020-2024 (Lampiran I Narasi RPJMN 2020-2024).
 Keputusan Presiden Nomor 6 Tahun 2017 tentang Penetapan Pulau-Pulau Kecil Terluar.
 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2013 tentang Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan.
 _____ Kesehatan Nomor 80 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2013 tentang Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan.
 _____ Kesehatan Nomor 16 Tahun 2017 tentang Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan dalam Mendukung Program Nusantara Sehat.
 _____ Kesehatan Nomor 33 Tahun 2018 tentang Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan dalam Mendukung Program Nusantara Sehat.
 _____ Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penetapan Kebutuhan dan Pelaksanaan Seleksi Bagi Dokter, Dokter Gigi, Bidan Pegawai Tidak Tetap Kementerian Kesehatan, Guru Garis Depan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Tenaga Harian Lepas

Tenaga Bantu Penyuluh Pertanian Kementerian Pertanian Menjadi Calon Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Tahun 2016.

Peraturan Kepala BNPP Nomor 1 tahun 2011 tentang Desain Besar Pengelolaan Perbatasan 2011-2025.

Peraturan BNPP Nomor 1 tahun 2015 tentang Rencana Induk Pengelolaan Perbatasan Negara 2015-2019.

Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 156/Menkes/SK/I/2010 tentang Pemberian Insentif Bagi Tenaga Kesehatan dalam Rangka Penugasan Khusus di Puskesmas Daerah Terpencil, Perbatasan dan Kepulauan.

LAMPIRAN

A. Instrumen Survei
Kajian Model Insentif Kesejahteraan Aparatur Sipil Negara ASN
di Daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T)
Bagi Responden Para ASN di Daerah 3T

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saat ini Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sedang menyusun kajian model insentif kesejahteraan ASN di daerah Terdepan, Terluar dan Tertinggal (3T). Kajian ini bertujuan menyusun model kebijakan kesejahteraan ASN di daerah 3T yang adil dan layak, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kajian dimaksud merupakan mandat prioritas nasional dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) periode 2020-2024 yang mengamanatkan untuk memberikan insentif/peningkatan kesejahteraan bagi ASN yang bertugas di daerah 3T. Kajian ini merupakan langkah awal dalam mempersiapkan kebijakan insentif untuk ASN di Daerah 3T dengan indikasi target dalam RPJMN 2020-2024 dapat terbit pada tahun 2022.

Berkaitan dengan hal tersebut, kami dari Pusat Kajian Manajemen ASN (PKMASN) LAN RI bermaksud melakukan survei kepada para ASN di daerah 3T guna mengetahui persepsi terhadap kondisi kesejahteraannya, dan sekaligus mendapatkan masukan atas penyusunan model insentif kesejahteraan bagi para ASN di daerah 3T yang adil dan layak ke depan. Survei ini akan sangat membantu kami dalam menyusun kajian model insentif kesejahteraan bagi ASN di daerah 3T. Untuk itu kami memohon perkenan dari Bapak/Ibu sekalian untuk dapat mengisinya dengan baik sekitar 15 menit. **Seluruh data dan informasi yang disampaikan hanya digunakan untuk kepentingan kajian kebijakan manajemen ASN. Kerahasiaannya akan dijamin penuh. Untuk itu, kami memohon Bapak/Ibu memberikan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan/kuisisioner dengan sejujur-jujurnya agar hasil rekomendasi kebijakan yang disusun valid dan *reliable*.**

Atas perhatian dan partisipasinya kami haturkan banyak terima kasih.

Pusat Kajian Manajemen ASN, LAN RI.

Kontak person:

Andhi Kurniawan (081568423066)

Robby Firman Syah (085649937677)

Vincent Simandjorang (085761244111)

I. Deskripsi Pegawai

1. Sebutkan nama lengkap Anda ?
2. Apa status kepegawaian Anda saat ini di daerah 3T?
 - a. Pegawai Negeri Sipil (PNS)
 - b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)
 - c. Honorer/Pegawai Tidak Tetap (PTT)/Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri/Pegawai Kontrak/Lainnya:
3. Sebutkan NIP/Nomor Identitas Kepegawaian Anda ?
4. Di wilayah mana Anda bertugas di daerah 3T?
 - a. Propinsi:
 - b. Kabupaten/Kota:
 - c. Kecamatan/Distrik:
5. Di instansi mana anda bekerja sebagai ASN?
 - a. Kementerian:
 - b. Lembaga:
 - c. Pemerintah Daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota):
6. Di bidang mana anda bekerja sebagai ASN **saat ini**?
 - a. Keimigrasian
 - b. Kepabeanan/Bea Cukai
 - c. Perkarantinaan (Manusia, hewan/tumbuhan)
 - d. Pengelolaan Lintas Batas Negara (PLBN)
 - e. Kesehatan
 - f. Pendidikan
 - g. Lainnya:
7. Jabatan Anda bekerja sebagai ASN ? ***perlu notif contoh**
 - a. Struktural/ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/Eselon II:
 - b. Administrator/Eselon III:
 - c. Pengawas/Eselon IV-V:
 - d. Pelaksana/Staf/Fungsional Umum/JFU:
 - e. Fungsional/Fungsional Tertentu/JF :
8. Usia anda saat ini?
9. Jenis kelamin?
 - a. Pria
 - b. Wanita

10. Berapa lama masa bakti Anda secara keseluruhan menjadi ASN?
11. Apakah Anda sudah berumah tangga?
 - a. Sudah
 - b. Belum
12. Jumlah tanggungan?
13. Apakah Anda tinggal bersama keluarga Anda selama bertugas di daerah 3T?
 - a. Iya
 - b. Tidak (keluarga tinggal di ...)
14. Berapa lama Anda bekerja di daerah 3T tempat tersebut?
15. Berapa jarak dari tempat tinggal ke tempat kerja sehari-hari?
 - a. <10 km
 - b. 11 – 20 km
 - c. 21 – 30 km
 - d. 31 – 40 km
 - e. 41 – 50 km
 - f. > 50 km
16. Alat transportasi apa yang Anda gunakan untuk mencapai lokasi kerja? ***bisa pilih lebih dari satu**
 - a. Darat
 - b. Air (Laut/sungai)
 - c. Udara

II. Persepsi atas kondisi kesejahteraan ASN

17. Sejauh ini apa saja kompensasi yang anda terima selain gaji dan tunjangan yang melekat (tunjangan jabatan, istri/anak, dsb) ketika bertugas di daerah 3T ? ***bisa pilih lebih dari satu**
 - a. Tunjangan kinerja (Tambahan Penghasilan Pegawai/TPP, Tunjangan Kinerja Daerah/TKD)
 - b. Lainnya :

18. Sejauh ini apa saja fasilitas kedinasan yang anda terima dari kantor ketika bertugas di daerah 3T? ***bisa pilih lebih dari satu**
- Tempat tinggal (rumah/mess)
 - Alat transportasi (sepeda/sepeda motor/mobil/speedboat):
 - Lainnya :
19. Berapa rata-rata pendapatan total yang Anda terima per bulannya? ***total gaji dan penghasilan lainnya sebagai ASN**
20. Berapa rata-rata pengeluaran total Anda per bulannya?
21. Apakah Anda telah memiliki rumah pribadi?
- Sudah
 - Belum
22. Apakah Anda telah memiliki kendaraan pribadi
- Sudah, sebutkan :
 - Belum
23. Sebutkan infrastruktur/sarana prasarana di tempat anda bekerja?
- Listrik
 - Air bersih
 - Radio/televisi
 - Sinyal telepon/Hp
 - Internet
 - Perangkat komputer
24. Sebutkan infrastruktur/sarana prasarana di tempat tinggal anda?
- Listrik
 - Air bersih
 - Radio/televisi
 - Sinyal telepon/Hp
 - Internet
 - Perangkat komputer
25. Apakah kompensasi dan fasilitas tersebut mencukupi dalam menunjang tugas Anda di daerah 3T?

- a. Cukup
- b. Tidak Cukup

Alasan (baik cukup maupun tidak cukup):

26. Menurut anda, apa yang memotivasi anda untuk bertugas di daerah 3T?

- a. Kompensasi & fasilitas
- b. Menambah pengalaman
- c. Peningkatan jenjang karir
- d. Sekedar penugasan
- e. Tidak ada
- f. Lainnya (sebutkan ...)

27. Apakah Anda puas dengan kebijakan kesejahteraan bagi ASN di daerah 3T?

- a. Puas
- b. Tidak Puas

Alasan (baik puas maupun tidak puas):

28. Apakah kondisi kesejahteraan Anda sekarang mempengaruhi kinerja Anda bekerja ?

- a. Ya
- b. Tidak

Alasan (baik ya maupun tidak):

29. Tuliskan aktivitas dan kontribusi Anda sebagai ASN di daerah 3T ? *maksimal 200 kata

30. Tuliskan hambatan dan tantangan yang Anda hadapi dalam menjalankan tugas sebagai ASN di daerah 3T ? *maksimal 200 kata

III. Persepsi atas model insentif kesejahteraan ASN di daerah 3T ke depan

31. Menurut Anda, seberapa besar pengaruh kompensasi finansial dalam menunjang kinerja Anda ? *kasih deskripsi arti kompensasi finansial

- a. Sangat penting
- b. Penting
- c. Kurang penting
- d. Tidak penting

Alasan (...)

32. Menurut Anda, seberapa besar pengaruh kompensasi non-finansial dalam menunjang kinerja Anda ? ***kasih deskripsi arti kompensasi non-finansial**
- Sangat penting
 - Penting
 - Kurang penting
 - Tidak penting
- Alasan (...)
33. Menurut Anda, berapa besar tambahan kompensasi finansial yang dibutuhkan dalam menunjang tugas di daerah 3T dalam setiap bulannya?
Berikan alasan pilihan anda :
34. Menurut Anda, apa saja tambahan kompensasi non-finansial yang dibutuhkan dalam bertugas di daerah 3T? ***bisa pilih lebih dari satu**
- Fasilitas operasional kerja (akomodasi, tempat tinggal, sarana)
 - Peningkatan jenjang karir
 - Jaminan/kejelasan masa tugas di daerah 3T
 - Penghargaan
 - Beasiswa/Tugas Belajar
 - Lainnya :
35. Menurut anda, kompensasi finansial yang anda pilih akan berguna dalam hal apa? ***bisa pilih lebih dari satu**
- Biaya hidup dan kebutuhan rumah tangga sehari – hari
 - Biaya akomodasi ke daerah asal
 - Biaya operasional selama bertugas
 - Motivasi bertugas di daerah 3T
 - Pendidikan dan Pelatihan
 - Lainnya :
36. Menurut anda, kompensasi non-finansial yang anda pilih akan berguna dalam hal apa?
- Motivasi bertugas di daerah 3T
 - Pendidikan dan Pelatihan
 - Lainnya :

37. Menurut Anda, seberapa penting perbaikan kesejahteraan bagi ASN di Daerah 3T melalui kebijakan insentif dari pemerintah tersebut ?

- a. Sangat Penting
- b. Penting
- c. Kurang Penting
- d. Tidak Penting

Alasan kepentingan :

38. Tuliskan masukan, saran dan harapan Anda terhadap pemangku kebijakan dalam rangka peningkatan kesejahteraan di daerah 3T ? *maksimal 200 kata

Terima kasih atas partisipasi Anda



B. Penggalian *Big Data* secara non-konvensional dari Media Sosial (Twitter, dll)

1. Isu terkait ASN yang paling banyak di media sosial.
2. Seberapa banyak pembahasan terkait kesejahteraan ASN khususnya di daerah 3T (terpencil, pelosok) di media sosial.
3. Bentuk-bentuk kesejahteraan yang dibahas di media sosial.
4. Sentimen di media sosial terkait kondisi kesejahteraan ASN.
5. Sentimen di media sosial terkait rencana peningkatan kesejahteraan ASN.

HASIL SURVEY KAJIAN KESEJAHTERAAN ASN DI DAERAH 3T

i. Penampakan Tabel CSV sebelum cleansing manual menggunakan Excel (data mentah).

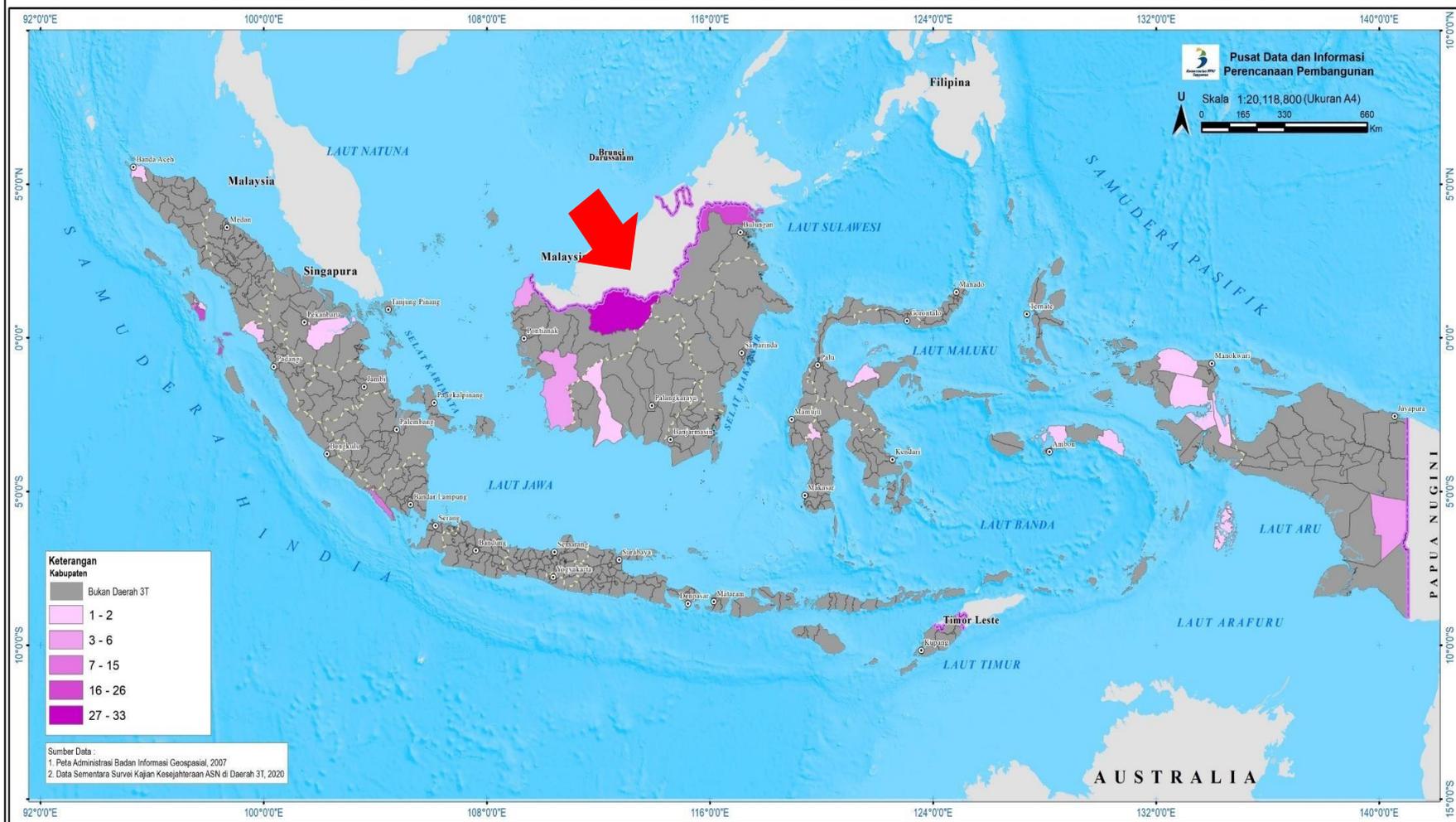
A1	Respondent ID;Collector ID;Start Date;End Date;Nama																										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U						
1	Respondent ID;Collector ID;Start Date;End Date;Nama Lengkap;Status_Kepeg;Status_Kepeg2;NIP_ID;prov_kerja;kab_kerja;kec_kerja;instansi;nm_ins;bidang;usia;kelamin;ms_bakti;durasi_3t;pendap_total;pengel_to																										
2	119657535	2020;July	2020;Fari(97107E+17;Lampung;Pesisir barat;Lemong;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);SDN 106 Krui;Pendidikan;49;Wanita;14;14;3000000;3000000																								
3	119656944	2020;July	2020;ERLI 99707E+17;Lampung;Pesisir Barat;Pesisir Tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);TK aisiyah bustanul athfal;Pendidikan;50;Wanita;20;20;3000000;3000000																								
4	119656606	2020;July	2020;Muri 96204E+17;Lampung;Pesisir barat;Pesisir tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Dinas tenaga kerja dan transmigrasi;Tenaga kerja;58;Pria;38;38;16277000;16277000																								
5	119656445	2020;July	2020;Hesi 9631E+17;Lampung;Pesisir barat;Pesisir tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Pemerintahan kabupaten pesisir barat;LINGKUNGAN HIDUP;67;Wanita;36;36;;																								
6	119656183	2020;July	2020;MAF 98912E+17;Lampung;PESISIR BARAT;PESISIR TENGAH;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);PESISIR BARAT;Bidang Perumahan;30;Wanita;6;6;;																								
7	119655657	2020;July	2020;MOF SE;Pegaw 9931E+17;Lampung;Pesisir Barat;Pesisir Tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman; Bidang Pemasaran dan																								
8	119655344	2020;July	2020;Nila 97006E+15;Lampung;Kabupaten pesisir barat;Kecamatan Ngaras;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Pemerintah Daerah;SOSIAL;50;Wanita;13;13;7320400;5000000																								
9	119655084	2020;July	2020;Lia A 9881E+17;Lampung;Pesisir Barat;Krui Selatan;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat;SOSIAL;32;Wanita;6;6;6000000;6000000																								
10	119654866	2020;July	2020;SATI 42762E+14;Lampung;Pesisir Barat ;Lemong;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);SDN 111 Krui;Bidang Sosial;37;Pria;13;13;1000000;2000000																								
11	119654535	2020;July	2020;Wiw 64976E+15;Lampung;Pesisir barat;Lemong;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);SDN 2 PUGUNG MALAYA/SDN IIKRUI;Penyuluh pertanian;35;Wanita;13;13;1000000;1000000																								
12	119654516	2020;July	2020;Khoi 96908E+17;Lampung;pesisir barat;pesisir selatan;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);pesisir barat ;Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil;51;Wanita;12;12;4260																								
13	119654507	2020;July	2020;HJ.EI S.pd.M.M. 9631E+17;Lampung;Kabupaten pesisir barat;Kecamatan pesisir tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Dinas pariwisata ;Administrasi;58;Wanita;37;4;87650																								
14	119654496	2020;July	2020;zury 97912E+15;Lampung;pesisir barat;bangkurat;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);sd negeri 17 krui;Dinas Perikanan;40;Wanita;13;13;;																								
15	119654325	2020;July	2020;Fitri 35977E+15;Lampung;PESISIR BARAT;Pesisir Utara;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Pemerintah daerah;pemerintah daerah;26;Wanita;4;4;1000000;1500000																								
16	119654317	2020;July	2020;AHN S.Si. M.M.;Peg 96907E+17;Lampung;PESISIR BARAT;PESISIR TENGAH;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);DINAS SOSIAL;BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAE																								
17	119654243	2020;July	2020;AZV S.Pd;Pega 9651E+17; SDN 10 KRUI;Pendidikan;55;Pria;32;32;6000000;5500000																								
18	119653997	2020;July	2020;PUSI 98808E+17;Lampung;PESISIR BARAT;KRUI SELATAN;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);SMP N 16 KRUI;Pengadministrasi umum;32;Wanita;6;6;5000000;5000000																								
19	119653973	2020;July	2020;HEN 98909E+17;Lampung;PESISIR BARAT;PESISIR TENGAH;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);DINAS SOSIAL;Administrasi umum;31;Wanita;6;6;5800000;5500000																								
20	119653927	2020;July	2020;R.A. A.Md;Peg 99012E+17;Lampung;Pesisir Barat;Pesisir Tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Dinas Sosial Kabupaten Pesisir Barat;Bidang koperasi dan ukm;30;Wanita;																								
21	119653915	2020;July	2020;Suti 96604E+17;Lampung;Pesisir Barat;Bangkurat;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);SD Negeri 17 Krui;pelayanan umum;54;Wanita;32;32;5130000;5000000																								
22	119653876	2020;July	2020;HERI 98307E+17;Lampung;Pesisir barat;Krui selatan;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Dinas pendidikan;Litbang;37;Pria;16;16;3100000;3100000																								
23	119653856	2020;July	2020;MEI 84076E+15;Lampung;Pesisir Barat;Pesisir Tengah;Lembaga;SDN. 10 Krui;Penelitian pengembangan dan Pengendalian;37;Wanita;15;15;1000000;1000000																								
24	119653852	2020;July	2020;Agu;08038E+13;Lampung;Pesisir barat;Pesisir tengah;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);SD pendidikan;TENAGA KERJA;30;Wanita;11;11;1000000;2000000																								
25	119653833	2020;July	2020;EKA 96314E+17;Lampung;PESISIR BARAT ;PESISIR TENGAH ;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);GURU SEKOLAH DASAR ;Bidang Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga;57;Wani																								
26	119653785	2020;July	2020;NS.L.S.kep;Peg 9781E+17;Lampung;Pesisir barat;Krui selatan;Pemerintah Daerah (Provinsi / Kabupaten / Kota);Puskesmas krui selatan;Pengawasan ;42;Pria;15;5;;																								
27	119653777	2020;July	2020;AGU S.Pd;Pega 99008E+17 SDN 10 KRUI;Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga;30;Pria;10;2;2600000;3000000																								

- Didapatkan responden (ASN di daerah 3T) sebanyak 4.901 responden.
- Setelah dilakukan cleansing data dengan 3 kriteria parameter, yakni :
 - a) responden di atas usia 18 tahun,
 - b) berada di provinsi sesuai lokus kajian, dan
 - c) responden yang mengisi kuisioner secara lengkap,
 didapatkan responden sebanyak 3.869 responden (2% dari total populasi ASN di daerah 3T).

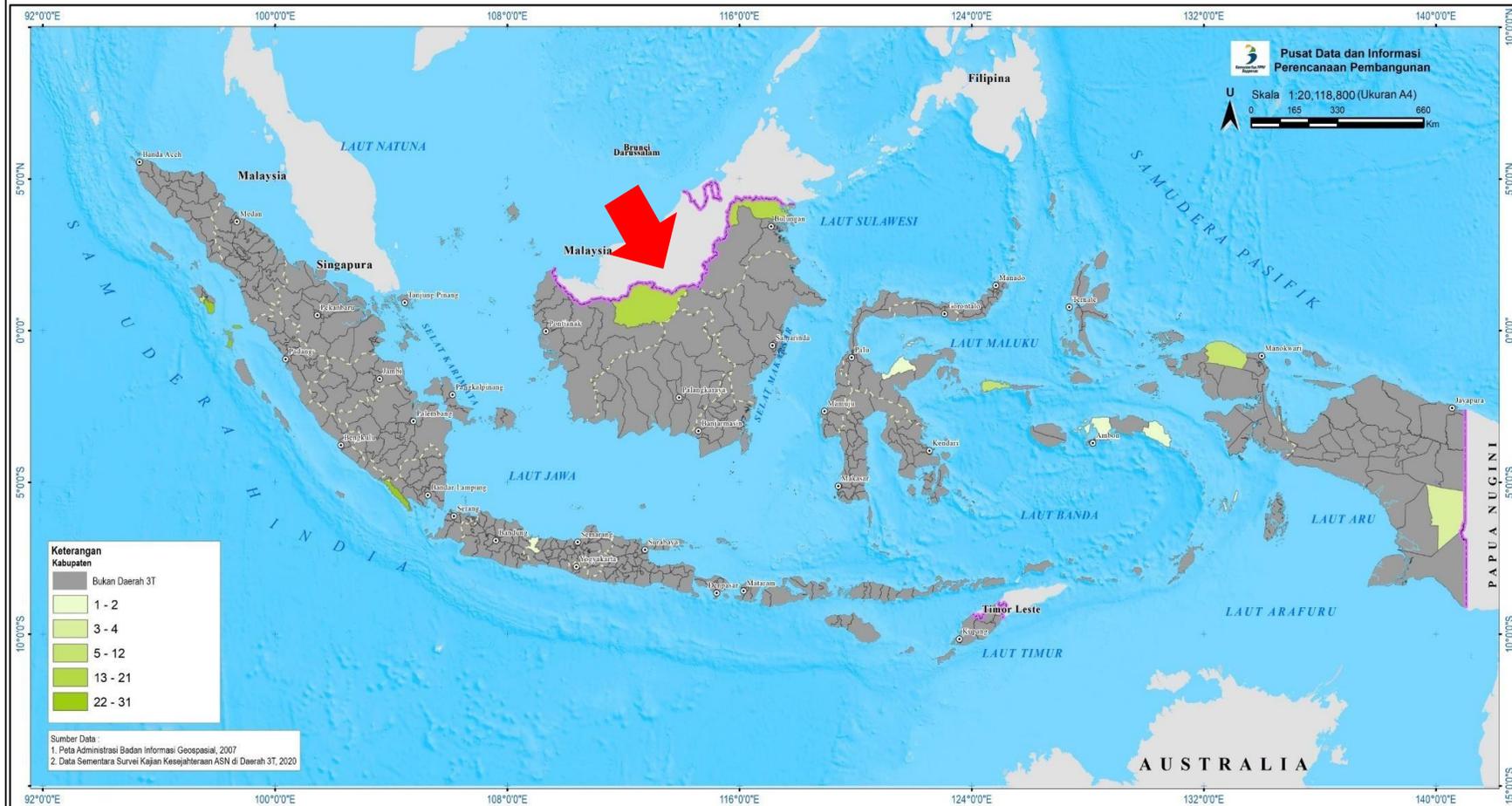
ii. Penampakan Data Hasil Olahan Pembuatan Indeks Komposit Kesejahteraan ASN di Daerah 3T.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
4	No. Urut	Nama Responden	Komponen Kenyamanan	Komponen 1 (Pokok)		Komponen 2 (Tunjangan)		Komponen 3 (Perumahan)		Komponen 4 (Aksesibilitas)				Komponen 5 (Kantor)		Komponen 6 (ATK)		Komponen 7 (Pengeluaran)				Lokasi 3T	
5			Satuan Analisis	A. Gaji Pokok	B. Tunjangan Keluarga	C. Tunjangan kinerja (Tukin Pusat)	D. Tunjangan kinerja daerah (Tukinda)	E. Rumah Jabatan (dinilai dengan uang bila tidak punya rumah maka mengewa dengan standard lokal)	F. Rumah Dinas (dinilai dengan uang bila tidak punya rumah maka mengewa dengan standard lokal)	G. Tunjangan Transport	H. Tunjangan Komunikasi	I. Mobil Dinas (dinilai dengan uang bila tidak punya mobil maka mengewa dengan standard lokal)	J. Mobil Operasional (dinilai dengan uang bila tidak punya mobil maka mengewa dengan standard)	K. Bangunan tetap (dinilai dengan uang bila tidak punya kantor maka mengewa kantor dengan biaya sendiri)	L. Ruang kerjanya (dinilai dengan uang bila tidak punya kantor maka mengewa kantor dengan biaya)	M. ATK sesuai kebutuhan (dinilai dengan uang bila tidak punya ATK maka membeli ATK dengan)	N. Tenaga operasional tersedia (dinilai dengan gaji per bulan bila mengontrak tenaga tersebut)	Q. Pengeluaran Perumahan	P. Pengeluaran Makanan	Q. Pengeluaran Kebutuhan Pokok Non-Perumahan dan Makan	R. Pengeluaran selain O, P, Q.	8.1. NIK ASN ybs	8.2. Nom HP/At ybs
6	1			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,257	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
7	2			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,257	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
8	3			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,257	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
9	4			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,257	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
10	5			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,257	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
11	6			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
12	7			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
13	8			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
14	9			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
15	10			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
16	11			0,206	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
17	12			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
18	13			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,051		
19	14			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,257		
20	15			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,257		
21	16			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,257		
22	17			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,257		
23	18			0,257	0,051	0,257	0,103	0,000	0,214	0,411	0,154	0,214	0,107	0,857	0,428	0,009	0,154	0,000	-0,257	-0,103	-0,257		

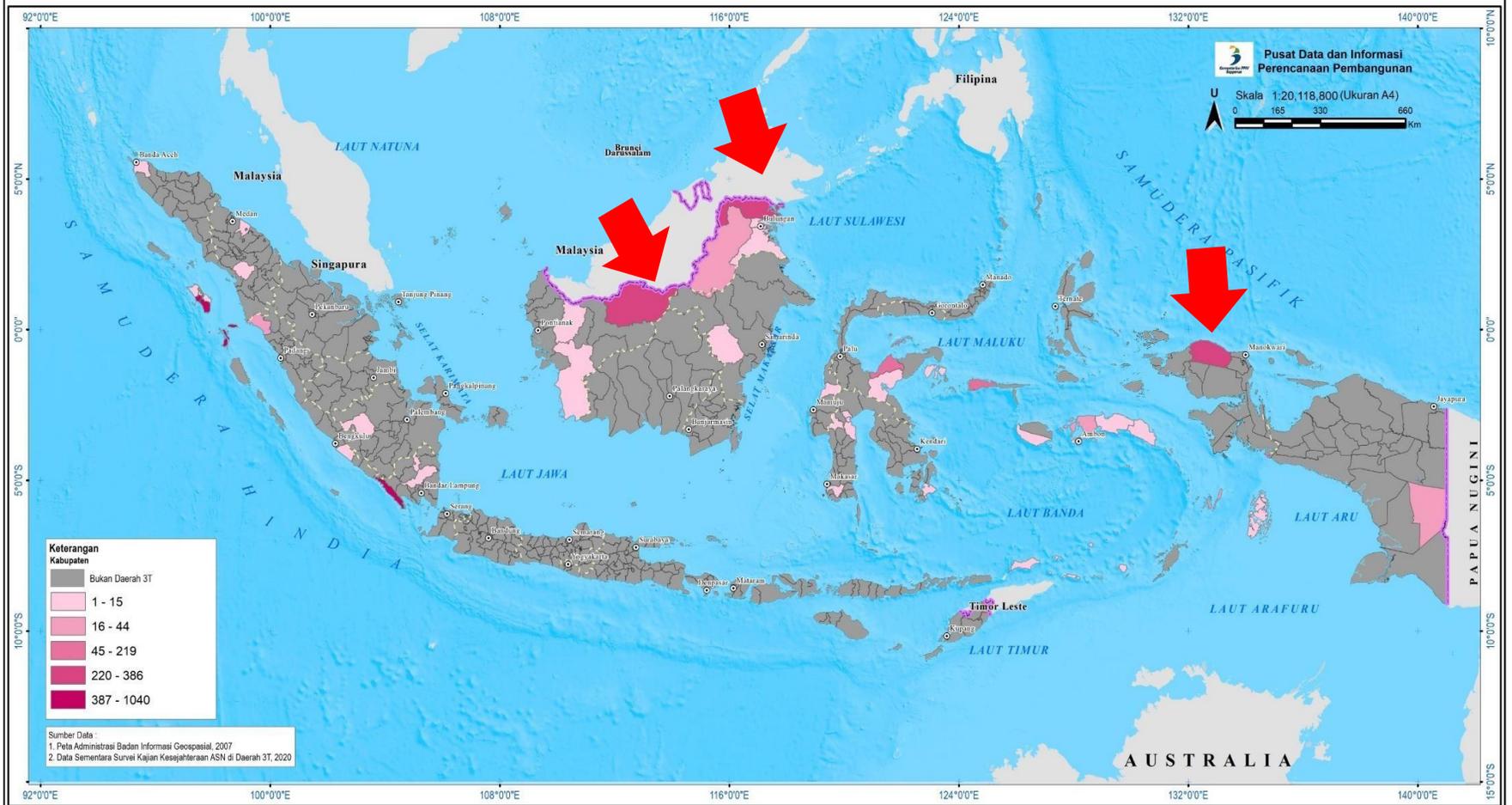
PETA SEBARAN JUMLAH ASN DI DAERAH 3T YANG BEKERJA DI INSTANSI KEMENTERIAN



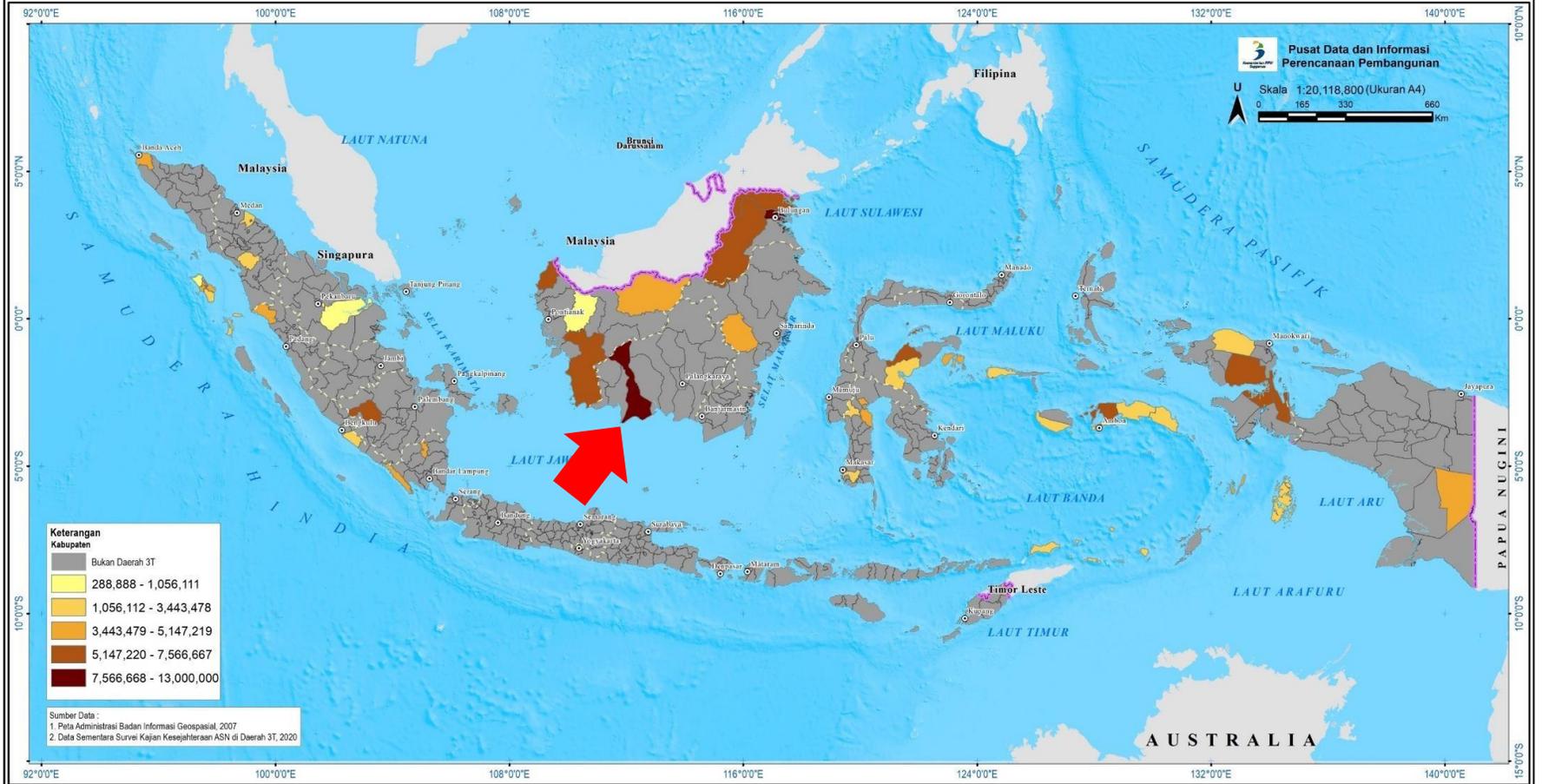
PETA SEBARAN JUMLAH ASN DI DAERAH 3T YANG BEKERJA DI INSTANSI LEMBAGA



PETA SEBARAN JUMLAH ASN DI DAERAH 3T YANG BEKERJA DI INSTANSI PEMDA PROVINSI/KABUPATEN/KOTA



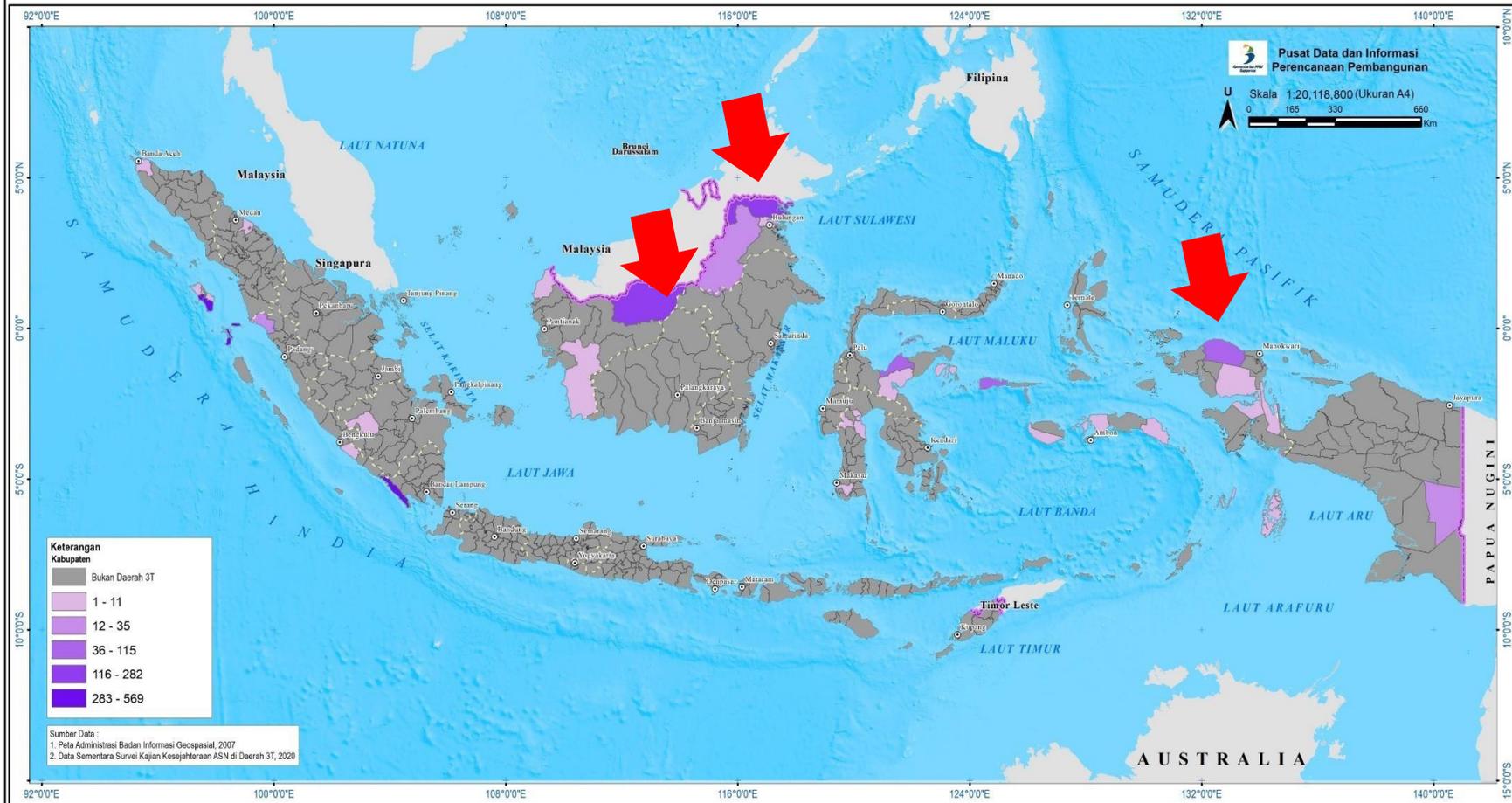
PETA SEBARAN RERATA PENDAPATAN ASN DI DAERAH 3T



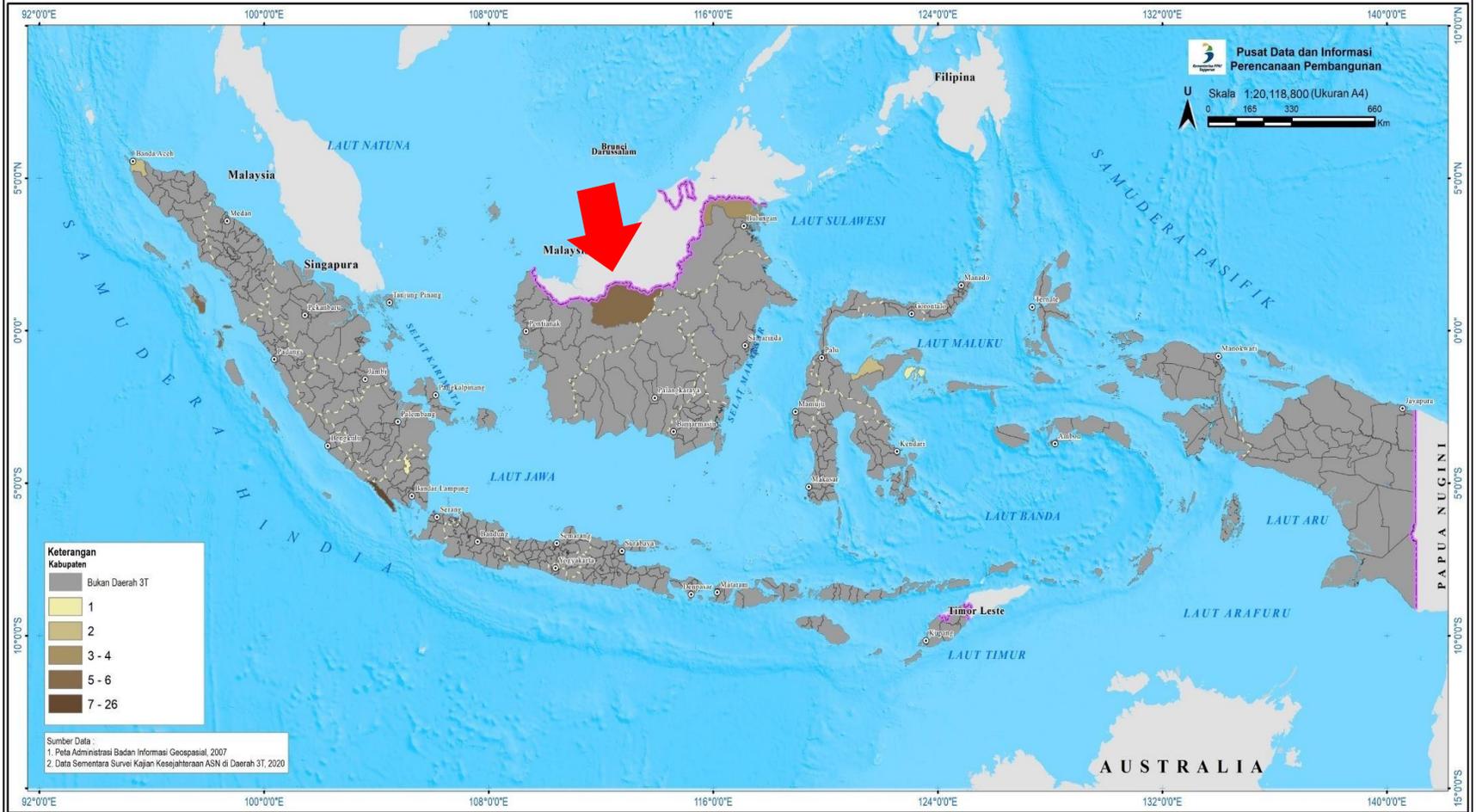
PETA SEBARAN ASN DI DAERAH 3T YANG BELUM MEMILIKI KENDARAAN PRIBADI



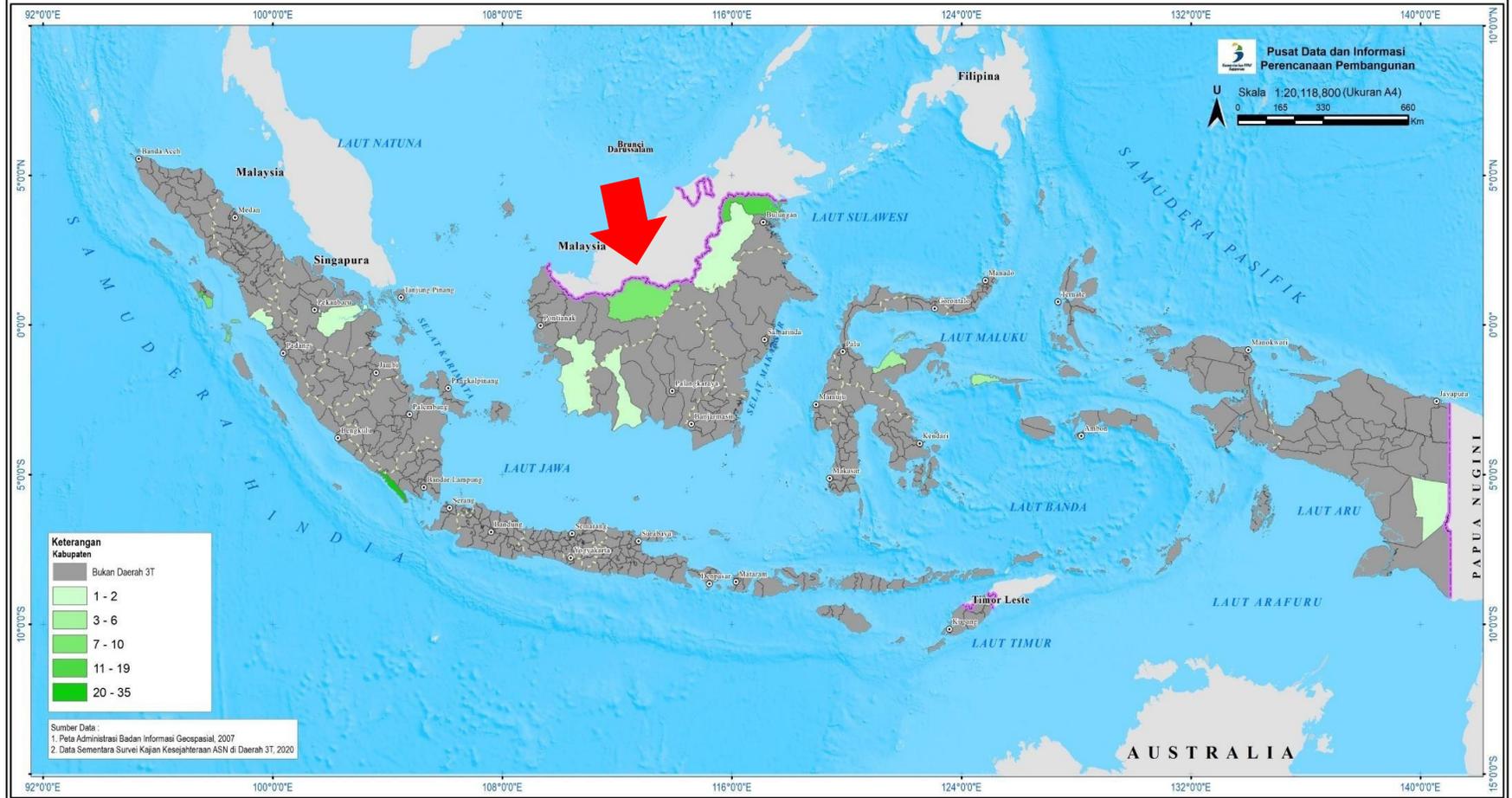
PETA SEBARAN ASN DI DAERAH 3T YANG MEMILIKI KENDARAAN PRIBADI RODA DUA



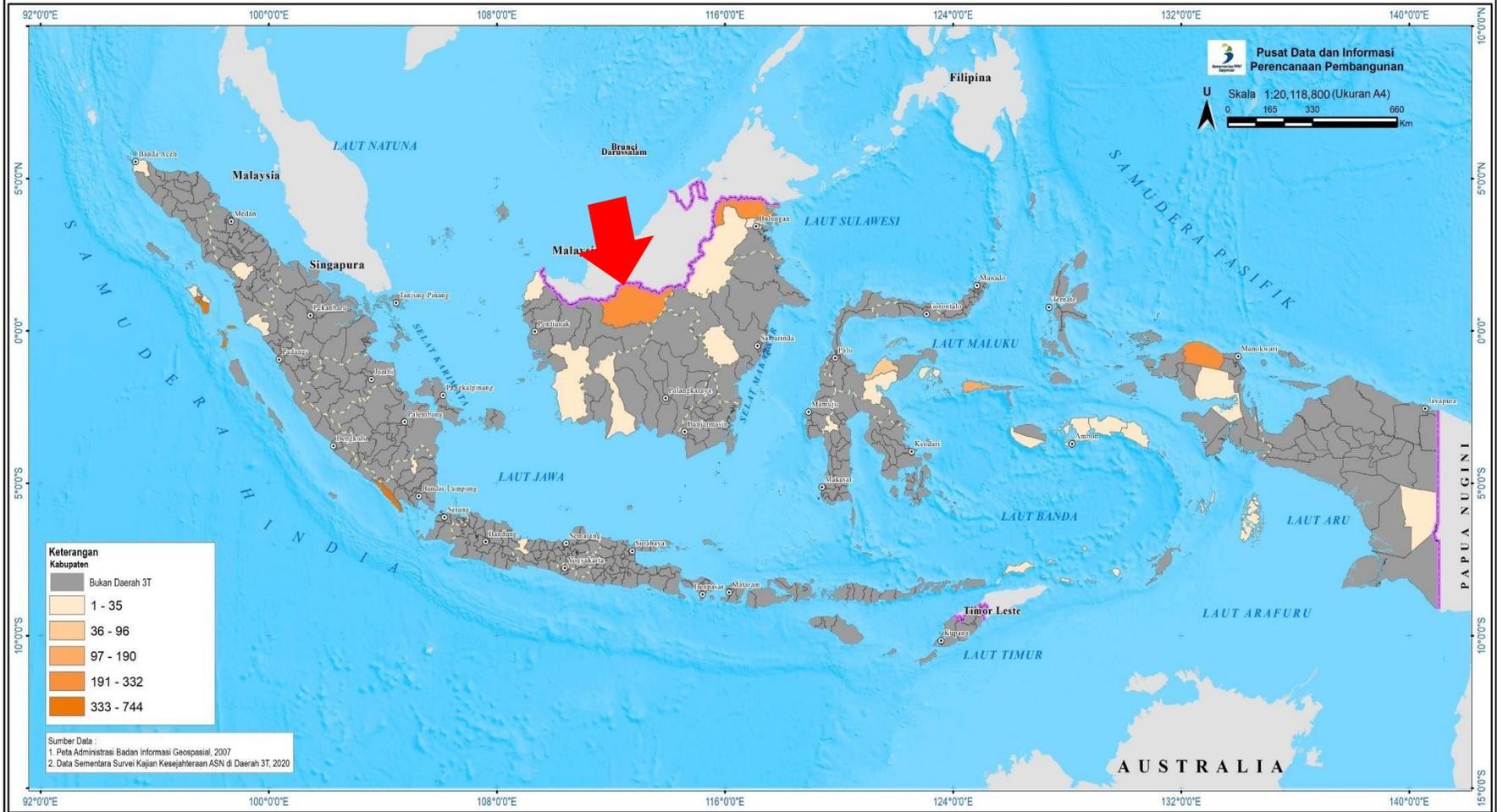
PETA SEBARAN ASN DI DAERAH 3T YANG MEMILIKI KENDARAAN PRIBADI RODA EMPAT



PETA SEBARAN ASN DI DAERAH 3T YANG MEMILIKI KENDARAAN PRIBADI RODA DUA DAN RODA EMPAT



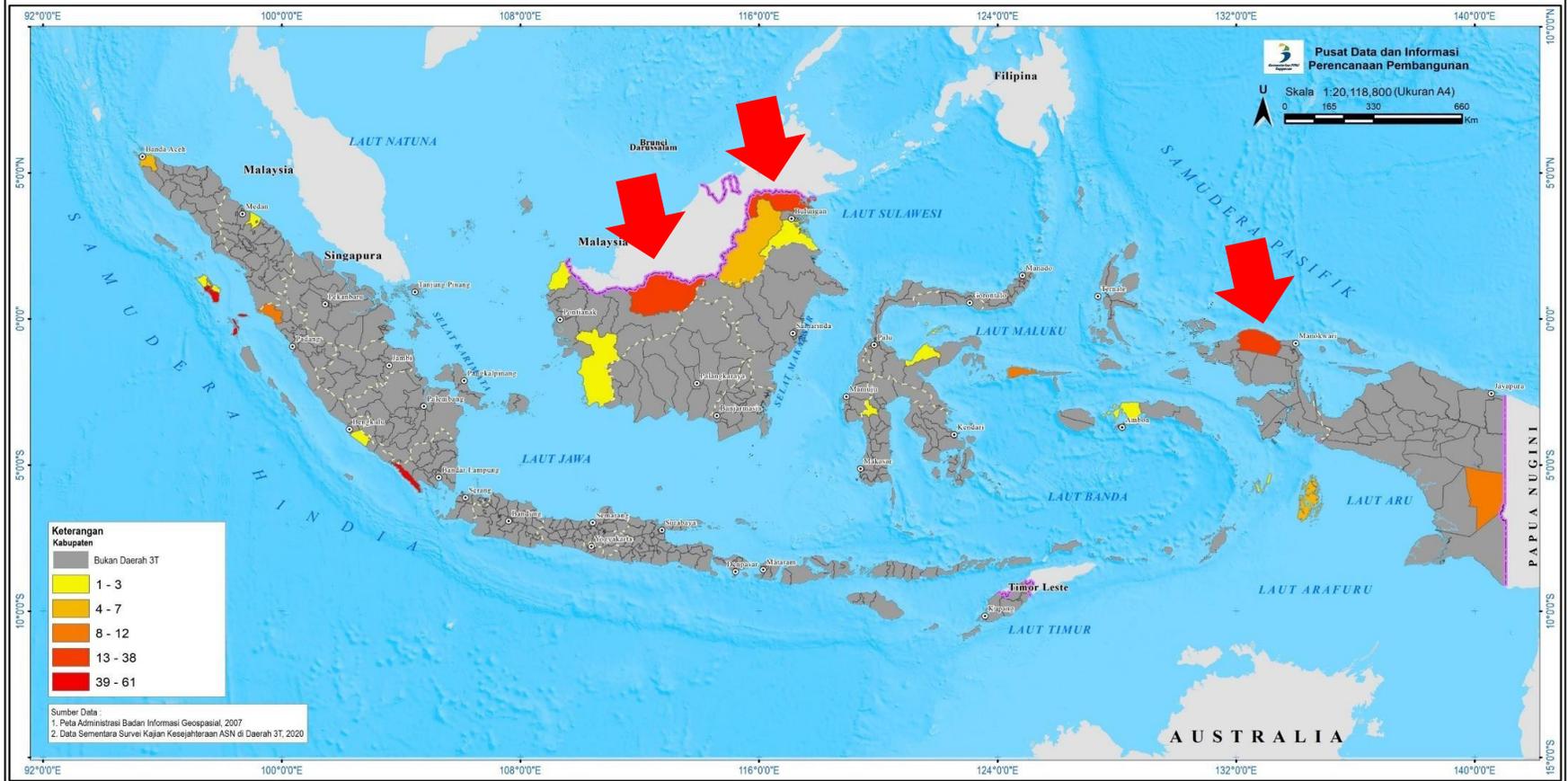
PETA SEBARAN JUMLAH ASN DI DAERAH 3T DENGAN JARAK RUMAH-TEMPAT KERJA KURANG DARI 10 KM



PETA SEBARAN JUMLAH ASN DI DAERAH 3T DENGAN JARAK RUMAH-TEMPAT KERJA 21-30 KM



PETA SEBARAN JUMLAH ASN DI DAERAH 3T DENGAN JARAK RUMAH-TEMPAT KERJA LEBIH DARI 50 KM



**PUSAT KAJIAN MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA
KEDEPUTIAN BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN ASN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Jl. Veteran No. 10, Jakarta Pusat 10110

Telp. (021) 3455021, 3868201-05, Fax. (021) 3848792 Ext. 112-116

www.lan.go.id

