

# ANALISIS KEBIJAKAN PENSIUN DINI PNS MELALUI UJI KOMPETENSI DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS BIROKRASI PEMERINTAHAN

**Robertus Isdius**

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PROVINSI KALIMANTAN BARAT**

isdiusrobert@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The need for consistency in the Government Bureaucracy Reformation to create good and clean governance, motivated by the rampant practices of corruption, low quality public services and the level of efficiency, effectiveness and productivity of government bureaucracy that is not optimal, then the level of transparency, accountability of government bureaucracy, and the level of discipline and work ethic of employees is still low. The number of qualified civil servants is not ideal, so that a policy of rationalizing early pension is needed for these civil servants. The study in this paper aims to analyze the early pension policy and its impact in order to improve the quality of government bureaucracy. It is different from Law Number 5 Year 2014 and Government Regulation Number 11 Year 2017, which only known early pension as resignation by its own request and/or as a result of reorganization or due to government policies. This policy analysis was prepared through descriptive qualitative research methods, collection and analysis of secondary data, literature studies, empirical experience and interviews. The results of this study recommend a competency test policy to select non-performing and incompetent civil servants.*

**Keywords :** *policy, pension, early penison, competence, competence test*

## **ABSTRAK**

Perlunya konsistensi pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintahan dalam menciptakan *good and clean governance*, dilatarbelakangi maraknya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, rendahnya kualitas pelayanan publik, tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas birokrasi belum optimal, tingkat transparansi dan akuntabilitas birokrasi masih rendah, serta tingkat disiplin dan etos kerja pegawai sipil masih rendah, jumlah PNS yang berkualitas belum ideal, sehingga diperlukan kebijakan rasionalisasi pensiun dini. Kajian dalam tulisan ini bertujuan melakukan analisis kebijakan pensiun dini dan dampaknya dalam rangka peningkatan kualitas birokrasi pemerintahan. Berbeda dengan UU Nomor 5 Tahun 2014 dan PP Nomor 11 Tahun 2017, yang hanya mengenal pensiun dini dengan pemberhentian atas permintaan sendiri dan/atau pemberhentian sebagai akibat perampangan organisasi atau dikarenakan kebijakan pemerintah. Analisis kebijakan ini disusun melalui metode penelitian deskriptif kualitatif, pengumpulan dan analisis data sekunder, studi pustaka, pengalaman empirik dan wawancara. Hasil kajian ini merekomendasikan kebijakan uji kompetensi untuk menseleksi para PNS yang tidak berkinerja dan tidak kompeten.

**Keywords :** *kebijakan, pensiun, pensiun dini, kompetensi, uji kompetensi*

## PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil sampai sekarang masih banyak kelemahan dan kekurangannya, terutama dikaitkan tanggung jawab dan kewajiban yang harus dipenuhi. Sementara itu hak-hak yang diberikan negara baik berupa gaji, tambahan penghasilan, uang kesejahteraan dan penghasilan lain-lainnya yang sah ternyata belum mampu mendorong PNS untuk berprestasi dan berkompetisi ke arah yang lebih baik.

Keinginan pemerintah menciptakan birokrasi pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*) secara konsisten ditandai dengan dibuatnya Pedoman Umum Reformasi Birokrasi sebagaimana diatur di dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008, menjelaskan latar belakang pentingnya reformasi birokrasi sebagai suatu langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdayaguna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional (Rewansyah, 2010).

Pentingnya reformasi birokrasi sejalan dengan fakta empirik yang ada pada setiap unit organisasi pemerintah, yang umumnya bersumber dari masih banyak PNS yang memang tidak berkinerja dan tidak kompeten dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga sangat wajar jika keinginan Menteri PAN dan RB sejak era Yuddy Chrisnandi akan melakukan rasionalisasi terhadap 1 (stau) juta PNS yang tidak kompeten dan tak profesional (Chrisnandi, 2016). Selanjutnya kondisi rendahnya kompetensi PNS juga disampaikan oleh MENPAN dan RB di era Asman Abnur, yang mengatakan jangan sampai ada PNS yang Gaptek (Abnur, 2016) dengan menyebutkan sebanyak 64 persen kompetensi ASN kemampuannya hanya juru ketik. Rendahnya kompetensi masih menjadi salah satu kendala besar dalam peningkatan kinerja PNS.

Karya tulis ilmiah ini, ingin memberikan pemikiran dengan melakukan kajian “Analisis kebijakan pensiun dini PNS melalui uji kompetensi dalam rangka meningkatkan kualitas birokrasi pemerintahan“. Pemilihan judul ini dilatarbelakangi oleh masih banyaknya PNS yang tidak memiliki kualitas kerja yang memadai yang ditandai dengan kemampuan kerja yang rendah, tidak memiliki keterampilan kerja, dan tidak jelas apa yang dikerjakannya setiap hari, meskipun masuk dan pulang kerja tepat waktu. Lebih memprihatinkan lagi, masih banyak PNS yang tidak masuk kerja sesuai dengan ketentuan jam kerja (terlambat masuk dan pulang lebih awal), namun tidak dilakukan tindakan hukuman disiplin sebagai langkah pembinaan oleh pimpinan instansi.

Berdasarkan data yang diterbitkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) per 31 Desember 2017 berjumlah 4.289.396 dengan sebaran 21,57% merupakan PNS pusat dan 78,43% merupakan PNS Daerah. Berdasarkan tingkat pendidikan 25,53% merupakan PNS dengan tingkat pendidikan rendah (SLTA), 18,07% dengan tingkat pendidikan menengah (D1-D4), dan 56,40% PNS dengan tingkat pendidikan tinggi (S1-S3). Selanjutnya PNS yang berusia lebih dari 50 tahun ke atas sebanyak 33,23% (Sormin, 2018).

Data PNS Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2017 yang diterbitkan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat, per 30 Juni 2017 sebanyak 11.489 orang, dengan komposisi persentase berdasarkan tingkat pendidikan SD sederajat 0,7%, SLTP sederajat 1,4%, SLTA sederajat 21,6%, D-III sederajat 12,4%, S-1 sederajat 57,6%, S-2 sederajat 6,2% dan S-3 sebanyak 0,06%. Komposisi PNS berdasarkan tingkat

pendidikan didominasi berpendidikan SLTA dan S-1. Komposisi PNS dengan pendidikan rendah masih cukup besar, sebanyak 23,7%, berpendidikan sedang (DII-DIV) sederajat 12,4% dan berpendidikan tinggi (S1-S3) sebanyak 63,86%. Sedangkan jumlah beban anggaran belanja pegawai termasuk untuk gaji, tunjangan, tambahan penghasilan dan penghasilan lain-lainnya sebesar Rp.135,630,126,542 (terdiri dari belanja tidak langsung sebesar Rp. 901,727,235,998 dan belanja langsung sebesar Rp.135,630,126,542) dari alokasi APBD Provinsi Kalimantan Barat TA 2018 sebesar Rp. 5,308,157,622,087. Artinya alokasi belanja pegawai telah mencapai 19,54% dari keseluruhan APBD Provinsi Kalimantan Barat. Selanjutnya data pensiun PNS selama 3 (tiga) tahun terakhir 2015-2017 sebanyak 376 orang PNS, hanya 42 orang (11,17%) yang pensiun atas permintaan sendiri, selebihnya pensiun sampai batas usia pensiun (BUP) dan pensiun janda/duda. Pensiun atas permintaan sendiri sesungguhnya tidak ada kaitannya dengan masalah baik buruknya kinerja atau kompetensi PNS. Biasanya PNS yang mengajukan pensiun dini atas permintaan sendiri karena mapan secara ekonomi, sehingga ingin menekuni profesi lain, agar tidak mengganggu pekerjaan sebagai PNS.

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Apakah kebijakan pensiun dini PNS melalui uji kompetensi dapat memberikan dampak positif bagi pembinaan dan peningkatan kualitas birokrasi pemerintahan?” Dengan mengacu kepada latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Mengidentifikasi permasalahan dan kriteria PNS tidak berkinerja, tidak kompeten, dan tidak sesuai kualifikasinya, termasuk latar belakang dan penyebabnya.
2. Memberikan sumbangan pemikiran dan rekomendasi perumusan kebijakan kepada pemerintah agar dapat mengatasi persoalan rendahnya kinerja PNS dalam rangka memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan.
3. Rekomendasi perumusan kebijakan ini sekaligus untuk melakukan perbaikan kebijakan yang bersifat incremental dengan kajian analisis dampak kebijakan.

## **METODE PENELITIAN**

Analisis kebijakan publik menurut para ahli, seperti dikemukakan William N. Dunn, memberikan definisi “suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai macam metode penelitian dan argumentasi untuk menghasilkan dan menstransformasikan informasi yang relevan dengan kebijakan yang digunakan dalam lingkungan politik tertentu untuk memecahkan masalah-masalah kebijakan”. Sedangkan E.S. Quede, analisis kebijakan adalah suatu bentuk penelitian terapan untuk memahami secara mendalam berbagai permasalahan sosial guna mendapatkan pemecahan masalah yang lebih baik (dalam Sutopo, 2001).

Dari pengertian di atas Sutopo (2001) menyimpulkan, analisis kebijakan publik merupakan penelitian untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi; mencari dan mengkaji berbagai alternatif pemecahan masalah atau pencapaian tujuan; dengan tujuan memberikan informasi kepada pembuat kebijakan, yang dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah-masalah masyarakat. Di samping itu analisis kebijakan juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah.

Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif, dengan teknik pengumpulan data sekunder, studi pustaka, pengalaman empirik dan wawancara. Selanjutnya dalam melakukan analisis data dan informasi yang telah dikumpulkan dengan melakukan analisis kualitatif yang menggambarkan, membandingkan dan menelaah berdasarkan studi pustaka dan dokumentasi dari berbagai sumber data berdasarkan pengalaman empiris penulis dan sumber data yang relevan. Salah satu solusi yang ditawarkan yaitu memberikan rekomendasi kebijakan pensiun dini melalui uji kompetensi.

## KERANGKA KONSEP

### 1. Analisis Kebijakan

Pengertian kebijakan (*policy*) dalam modul 2, Diklatpim II (LAN, 2009), yang dikutip Irfan Islamy dari pendapat Harold D. Laswell dan Abraham Kaplan memberi arti kebijakan sebagai “*a project program of goals, values and practices*” (suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah). James E. Anderson mengemukakan bahwa kebijakan adalah “*A purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu). Selanjutnya Thomas R Dye mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*is whatever governances choose to do or not to do*” (apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan).

Di dalam suatu kebijakan publik terdapat 2 (dua) dimensi yang harus difahami (Sutopo, 2001), yaitu proses kebijakan (*policy process*) dan analisis kebijakan (*policy analysis*). Lebih lanjut disebutkan bahwa dimensi proses kebijakan mengkaji proses penyusunan kebijakan, mulai dari identifikasi dan perumusan masalah, implementasi kebijakan, monitoring kebijakan serta evaluasi kebijakan. Sedangkan dimensi analisis kebijakan meliputi penerapan metode dan teknik analisis yang bersifat multidisiplin dalam proses kebijakan.

Menurut Randaal B. Rifley di dalam bukunya *Political Analysis in Political Sciences* yang dikutip oleh Wibawa (1994), bahwa analisis kebijakan membatasi diri untuk hanya mencermati masalah-masalah kebijakan dan kemudian memberikan nasihat yang bersifat praktis bagi para aktor atau pelaku politik guna merumuskan suatu kebijakan. Oleh karena sifatnya yang sistematis, maka oleh Meyer analisis kebijakan dianalogkan dengan proses penelitian empirik. Dengan demikian analisis kebijakan dalam konteks tulisan ini akan mencoba mengkaji beberapa aspek dimaksud yang terkait dengan kebijakan pensiun dini yang telah diatur di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS.

Selanjutnya, Mustopadidjaja di dalam Wibawa (1994) mengatakan analisis kebijakan lebih sebagai usaha untuk merumuskan kebijakan yang baik. Menurutnya analisis kebijakan dilakukan dengan tujuh langkah sebagai berikut ; (1) pengkajian persoalan, (2) penentuan tujuan, (3) perumusan alternatif, (4) penyusunan model, (5) penentuan kriteria, (6) penilaian alternatif dan (7) perumusan rekomendasi.

## **2. Kebijakan Pensiun dan Kompetensi PNS.**

Penataan sistem manajemen SDM aparatur sebagai salah satu agenda program reformasi birokrasi, kiranya harus menyentuh terhadap peningkatan dan perbaikan kualitas pegawai negeri sipil, di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, pasal 87 ayat (1) huruf d menyebutkan bahwa PNS diberhentikan dengan hormat karena perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini. Pemberhentian dengan hormat dengan mekanisme pensiun dini nampaknya hanya semata-mata dikarenakan adanya kebijakan perampingan organisasi. Sementara itu dalam kondisi terkini banyak PNS bekerja tidak efektif atas tugas dan jabatan yang diberikan kepadanya. Ketidak efektifan kerja tersebut juga disebabkan kemajuan teknologi yang pesat tidak diimbangi dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur, termasuk tantangan pengembangan kompetensi ASN di era digital (Suryanto, 2018). Sehingga jika mengacu kepada aturan kepegawaian saat ini belum ada mekanisme formal untuk memberhentikan PNS yang dianggap kurang produktif.

Pensiun sebagai suatu hak yang normatif diberikan kepada PNS sebagai bentuk penghargaan atas pengabdianya telah dikategorikan dalam dasar pemberhentian sebagaimana dikemukakan di atas, sehingga bila disimak dari mekanisme pensiun dini/pensiun dipercepat, ternyata belum ada satupun peraturan yang mengatur secara tegas. Begitu juga terkait dengan kriteria PNS yang tidak berkinerja atau kurang produktif atau dengan istilah lain terhadap PNS yang berkinerja buruk juga belum ada mekanisme yang jelas dasar pemberhentiannya. Jika disimak dari pengaturan yang ada di dalam UU Nomor 5 Tahun 2004 tentang ASN dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS maka pemberhentian PNS dengan mekanisme pensiun dini hanya dimungkinkan diatur melalui kebijakan yang diperlukan untuk itu. Batas usia pensiun dini PNS sebagaimana diamanatkan di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, pasal 87 ayat 1 huruf d, dipertegas di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017, paragraf 3, pasal 241 ayat (2) disebutkan : sudah mencapai usia 50 (lima puluh) tahun dan masa kerja 10 tahun, diberhentikan dengan hormat dengan mendapatkan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya, di dalam pasal 1 ayat (1) PP Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan manajemen PNS adalah “pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme”. Lebih lanjut di dalam pasal 2, dijelaskan bahwa manajemen PNS meliputi : penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua dan perlindungan.

Kenyataan yang dihadapi selama ini, masih ditemukan adanya PNS yang setelah pelaksanaan program reformasi birokrasi ini ternyata tidak mengalami perubahan yang signifikan untuk memperbaiki kinerjanya. Hal ini dapat diduga bahwa rendahnya kinerja PNS dimaksud lebih kepada sikap mental dan perilaku yang tidak berkontribusi kepada peningkatan kualitas SDM yang diinginkan, sehingga hal ini akan berdampak kepada kinerja organisasi/lembaga.

Pasal 162 PP Nomor 11 Tahun 2017, menyebutkan pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Lebih lanjut

terkait dengan standar kompetensi jabatan diuraikan di dalam pasal 166 ayat (1) huruf e, f dan g memuat kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Hal ini wajib menjadi rujukan dalam melakukan mekanisme uji kompetensi terhadap PNS yang diusulkan mengikuti program pensiun dini.

Pengukuran kompetensi PNS, dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku dalam melaksanakan tugas jabatan, memimpin dan mengelola unit organisasi serta pemahaman mengenai kode etik, norma dan standar kerja yang harus dikuasai seorang PNS. Instrumen dalam pengukuran kompetensi PNS dapat disesuaikan perumusannya oleh *Assesor* uji kompetensi dengan level dan jenis jabatan serta kriteria yang dibutuhkan oleh instansi atau unit kerja.

### 3. Pendapatan dan Kesejahteraan PNS

Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan PNS secara umum merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan peningkatan kinerja PNS. Asumsi ini mungkin sebagian ada benarnya, tetapi hal ini mungkin tidak akan terjadi terhadap PNS yang dikategorikan tidak memiliki kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk berubah ke arah yang lebih baik. Selain gaji sebagai sumber penghasilan utama, beberapa kebijakan yang ditetapkan pemerintah, sangat dimungkinkan seorang PNS mendapatkan tambahan penghasilan lainnya berupa tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, tambahan uang kesejahteraan, uang transportasi, uang makan dan honor-honor kegiatan tim kerja. Oleh karena itu peluang untuk mendapatkan tambahan penghasilan selain gaji, masih sangat terbuka sehingga hal ini semestinya berkorelasi positif terhadap peningkatan kinerja PNS menjadi lebih baik pula.

Kebijakan pemerintah dalam memberikan tambahan penghasilan selain gaji dan tunjangan jabatan, tidak lain bertujuan untuk memperbaiki dan menjamin pendapatan dan kesejahteraan, agar PNS dalam melaksanakan tugasnya menjadi lebih tenang, termotivasi dan mengatasi beban kebutuhan yang lebih manusiawi. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat berdasarkan Peraturan Gubernur masing-masing Nomor 71 Tahun 2013 tentang Tambahan Penghasilan bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, Nomor 61 Tahun 2014 tentang Besaran dan Tatacara Pemberian, Permintaan dan Pembayaran Uang Makan kepada PNS Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dan Nomor 76 Tahun 2014 tentang Tunjangan Transportasi bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Tambahan penghasilan, Uang Makan dan Tunjangan Transportasi ini bertujuan untuk memberikan jaminan peningkatan kesejahteraan PNS agar berkinerja secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya, sebagaimana tabel berikut ini.

Tabel 1  
 Tambahan Penghasilan, Tunjangan Transport dan Uang Makan PNS  
 di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, Tahun 2018

No	Jabatan/Golongan	Jenis Penghasilan PNS (Rp)			Jumlah
		Tambahan Penghasilan	Transport	Uang Makan	
1.	JPT Pratama	4.000.000	4.708.000	902.000	9.610.000
2.	Administrator	3.500.000	3.542.000	902.000	7.944.000
3.	Pengawas	2.400.000	1.584.000	814.000	4.798.000
4.	Pelaksana/Gol. IV	2.300.000	880.000	902.000	4.082.000
5.	Pelaksana/Gol.III	1.700.000	528.000	814.000	3.042.000
6.	Pelaksana/Gol. II	1.500.000	352.000	770.000	2.622.000
7.	Pelaksana/Gol.I	1.500.000	352.000	770.000	2.622.000

Sumber : BPSDM Prov. Kalbar 2018 (diolah).

Tambahan penghasilan PNS di Provinsi Kalimantan Barat tersebut merupakan penghasilan di luar gaji dan tunjangan jabatan serta honor kegiatan/Tim kerja. Khusus untuk tunjangan transportasi dan uang makan dihitung berdasarkan jumlah hari kehadiran masuk kerja maksimal 22 (dua puluh dua) hari setiap bulan. Dalam hal jumlah hari kerja dalam satu bulan kurang dari 22 hari, atau bilamana kehadiran kurang dari 22 hari, melaksanakan dinas luar, tidak masuk kerja dan terlambat masuk kantor, maka yang dibayarkan hanya berdasarkan jumlah hari riil kehadiran dalam satu bulan. Jika dilihat dari tambahan penghasilan, maka seorang PNS dalam jabatan pelaksana golongan IV setiap bulan menerima sebesar Rp.4.082.000, golongan III sebesar Rp.3.042.000, golongan II sebesar Rp.2.662.000.- dengan harapan tambahan penghasilan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai.

#### 4. Sistem Pembinaan dan Disiplin PNS

Hak dan kewajiban PNS telah diatur di dalam UU Nomor 5 Tahun 2004 dan PP Nomor 11 Tahun 2017. Gunakan meningkatkan pembinaan terhadap PNS maka dikembangkan sistem pembinaan karir PNS dengan sistem merit. Disamping itu untuk menjaga agar sistem merit dalam pembinaan PNS itu berjalan dengan baik, maka melalui PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS sudah secara jelas mengatur tentang hak dan kewajiban PNS yang harus dipatuhi oleh setiap PNS. Implementasinya penjatuhan hukuman disiplin terhadap para PNS yang melakukan pelanggaran disiplin masih banyak yang belum dapat menerapkannya secara konsisten, dengan alasan ingin memberikan kesempatan agar mereka mau berubah memperbaiki diri, dan ada rasa tidak tega untuk menindak secara tegas, sehingga terkesan ada pembiaran. Hal ini menyebabkan masih banyak PNS yang menganggap penerapan hukuman disiplin masih kurang mampu memberikan efek yang positif dalam meningkatkan kinerja beberapa PNS.

Instrumen penegakan disiplin melalui kehadiran Mesin Absensi Elektronik memang secara nyata/fisik dapat meningkatkan kehadiran PNS, tetapi kehadiran secara fisik tersebut ada yang tidak menghasilkan kinerja bagi organisasi. Modusnya ada yang datang hanya untuk melakukan absensi setelah itu menghilang, kemudian pada waktu jam pulang kantor datang lagi untuk absensi pulang.

## DEFINISI OPERASIONAL

Kebijakan Pensiun dini PNS dengan mekanisme uji kompetensi dalam penelitian ini, secara operasional dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Pensiun dini adalah pemberhentian PNS dipercepat atas dasar uji kompetensi terhadap PNS dalam kriteria tidak berkinerja dan tidak kompeten dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sebelum mencapai batas usia pensiun, dan telah memenuhi persyaratan batas usia sekurang-kurangnya 50 tahun dengan masa kerja minimal 10 tahun.
2. Uji kompetensi adalah mekanisme seleksi yang dilakukan untuk memenuhi prosedur kelayakan dalam menentukan standar kompetensi PNS yang menjadi target kebijakan pensiun dini dan dirancang sesuai level jabatan.
3. Kebijakan pensiun dini PNS adalah keputusan dan tindakan pemberhentian PNS yang menjadi otoritas pemerintah untuk menciptakan PNS dan birokrasi pemerintahan yang lebih ramping dan berkualitas, guna memacu kompetisi yang sehat dalam mengembangkan potensi diri PNS di masa yang akan datang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Fakta dan Kriteria untuk Kebijakan Pensiun Dini

Peristiwa pensiun dari pekerjaan sebagai PNS bagi kebanyakan orang menjadi pertanda berakhirnya seluruh aktivitas kedinasan dan pengabdian yang berdampak kepada berkurangnya sumber pendapatan, hilangnya kedudukan, pamor, penghargaan dan kredibilitas diri dari kehidupan sosial kemasyarakatan, sehingga muncul kekhawatiran bilamana pensiun dini PNS dimaknai sebagai keputusan yang membatasi hak-hak PNS karena harus diberhentikan belum sampai waktunya, maka akan menimbulkan banyak kekhawatiran dan permasalahan, sehingga apapun alasannya kebanyakan PNS tidak menginginkan pensiun dini. Namun bilamana pensiun sebagai suatu hak terjadi secara normal sampai waktunya, biasanya diterima sebagai suatu kenyataan yang lumrah.

Pengalaman empiris penulis selama menjadi Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Kalimantan Barat (2011-2014) dan menjabat sebagai Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan (2014-2017), sebagai Asisten Administrasi Perekonomian dan Pembangunan Sekda Provinsi Kalimantan Barat (2017), telah menjadi bahan refleksi bahwa masih banyak ditemukan PNS yang memang tidak berkinerja, tidak kompeten dan kualifikasi tidak sesuai yang diharapkan. Untuk menjustifikasi hasil refleksi pengalaman empirik, penulis berusaha untuk meminta pendapat kepada 4 (empat) Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Kalimantan Barat melalui wawancara, masing-masing, yaitu Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, dan Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah. Wawancara yang dilakukan merupakan upaya mempertegas pendapat para pimpinan unit kerja tentang masih adanya fakta PNS dengan kriteria tidak kompeten, tidak berkinerja dan tidak sesuai dengan kompetensinya dalam pelaksanaan tugas di Instansi/Unit kerjanya.



Keberadaan PNS ini hanya untuk memenuhi kewajiban menepati waktu masuk dan pulang kerja, namun tidak memberikan manfaat yang berarti bagi organisasi, bahkan yang lebih memprihatinkan lagi ada yang sering tidak masuk kantor tetapi tetap memperoleh hak-hak dan kesejahteraan yang sama dengan PNS lainnya. Terhadap perilaku kerja PNS yang demikian, beberapa upaya pembinaan, bimbingan dan pengarahan adalah suatu hal yang lumrah dilakukan oleh segenap pimpinan, namun hasilnya masih jauh dari apa yang diharapkan, termasuk melalui penegakkan hukuman disiplin dan penerapan penilaian sasaran kerja pegawai yang lebih objektif. Terhadap PNS yang dinilai sudah tidak memiliki kapasitas yang maksimal dan berkinerja rendah, maka gagasan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sejak era Yuddy Chrisnandi untuk melakukan program pensiun dini (pensiun dipercepat) sebelum mencapai BUP cukup realistis untuk diwujudkan. Hal ini akan dapat mengurangi beban anggaran pemerintah (belanja pegawai) dan sekaligus untuk memberikan efek psikologis dan pembelajaran agar PNS dipacu berkompetisi untuk berkinerja lebih baik dengan meningkatkan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan, sehingga lebih optimal dalam berkontribusi meningkatkan kualitas sumber daya aparatur.

Pemberhentian PNS yang dikaitkan dengan pensiun dini hanya dikenal dengan pemberhentian atas permintaan sendiri dan/atau pemberhentian sebagai akibat perampangan organisasi atau dikarenakan kebijakan pemerintah. Dengan demikian kebijakan pensiun dini, bilamana dikehendaki untuk menjamin kualitas birokrasi pemerintahan dapat dilakukan melalui tindakan yang lebih terukur kepada para PNS diantaranya dengan merancang uji kompetensi.

Menurut Deputi Bidang SDM Aparatur, Kementerian PAN dan RB (Wangsaatmaja, 2018), bahwa arah pembangunan ASN menuju Birokrasi Berkelas Dunia, menyebutkan ada 4 (empat) kwadran penilaian sebagai dasar manajemen karir yaitu 1) Promosi bagi ASN yang memiliki kompetensi dan kualifikasi sesuai, 2) Diklat/Magang bagi ASN yang tidak kompeten dan kualifikasi tidak sesuai, namun berkinerja, 3) Mutasi/Rotasi bagi ASN yang Kompeten, kualifikasi sesuai, tetapi tidak berkinerja, 4) Rasionalisasi bagi ASN yang tidak kompeten, kualifikasi tidak sesuai dan tidak berkinerja. Dengan demikian dasar untuk melakukan rasionalisasi terhadap PNS harus memiliki dasar pijakan kebijakan yang jelas, sehingga dapat memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja PNS. Kebijakan pensiun dini sebagai langkah rasionalisasi PNS yang digambarkan dalam kwadran ke empat di atas merupakan salah satu tindakan yang tepat dilakukan mengatasi permasalahan rendahnya kinerja PNS.

Fakta yang menggambarkan buruknya kinerja PNS, juga dikemukakan Kepala Badan Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri (Setyabudi, 2018) yang mengatakan bahwa dari jumlah 4.475.315 PNS, permasalahan ASN dewasa ini antara 60-64% kompetensi PNS kemampuannya hanya juru ketik, kemudian 62% PNS hanya mempunyai kemampuan administratif. Dengan keterbatasan kompetensi ASN tersebut negara mengalami kerugian terkait dengan belanja pegawai menguras 26,1% dari total APBN dan 131 Daerah menggunakan > 50% APBD, sehingga berpengaruh terhadap kinerja pemerintah. Tentu saja pendapat di atas mempertegas beratnya beban anggaran pegawai termasuk harus membayar tambahan penghasilan, tunjangan transportasi dan uang makan seperti yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

Bilamana PNS yang masuk ke dalam kategori tidak kompeten, tidak berkinerja dan tidak memenuhi kualifikasi (kwadran 4), dan dikaitkan dengan 60-64% hanya dikategorikan sebagai juru ketik, maka sangatlah wajar jika ada wacana dari kementerian PAN dan RB untuk melakukan rasionalisasi tidak kurang dari 1 juta PNS sampai dengan tahun 2019, dari jumlah 4,47 juta PNS untuk mencapai jumlah yang ideal. Jika tanpa kebijakan yang lebih progresif mengurangi jumlah PNS tidak berkualitas, maka ketika wacana rekrutmen CPNS dibuka kembali maka jumlah PNS yang berkinerja buruk dimasa yang akan datang diyakini tetap akan bertambah.

Kebijakan moratorium penerimaan CPNS sebagaimana Peraturan bersama MENPAN dan RB, Mendagri dan Menteri Keuangan Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011 tanggal 24 Agustus 2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri, telah membuka peluang pengangkatan CPNS dari tenaga honorer. Sebagai tindak lanjut dari kebijakan moratorium penerimaan CPNS, maka dalam kurun waktu 5 tahun terakhir penerimaan CPNS dilakukan sangat selektif, tetapi munculnya kebijakan penerimaan CPNS berasal dari tenaga honorer yang diangkat sebagai honorer sampai dengan sebelum tanggal 1 Januari 2005. Kebijakan moratorium selama 5 tahun terakhir ini hanya berdampak berkurangnya jumlah PNS, dikarenakan secara alamiah memasuki masa pensiun, tetapi bertambah dengan rekrutmen tenaga honorer.

Munculnya kebijakan pengangkatan tenaga honorer, termasuk program K1 dan K2 ternyata dirasakan kurang memberikan nilai positif dalam peningkatan kualitas PNS dikarenakan diterima dari berbagai latar belakang pendidikan dan profesi, mulai dari tenaga administrasi, tenaga Satpam dan pekerja harian lepas lainnya (tukang sapu, tukang kebun dan pramu saji). Rekrutmen tenaga honorer, K1 dan K2 ini dirasakan kurang mampu menjamin kualitas PNS sebagaimana yang diharapkan, justru menimbulkan masalah baru menjadi beban pemerintah. Oleh karena itu fakta empiris perlunya merumuskan kebijakan pensiun dini PNS melalui uji kompetensi untuk menjarang PNS yang tidak berkinerja dan tidak kompeten, yang meliputi kriteria sebagai berikut :

a. Masuk kantor tetapi tidak berkinerja.

Persoalan yang terkait dengan masih adanya PNS yang tidak berkinerja, tidak kompeten dan tidak sesuai kualifikasi, semua Kepala OPD sependapat masih cukup banyak, karena memang kesehariannya masih ditemukan beberapa PNS yang hanya datang untuk memenuhi kewajiban masuk kantor sesuai jam kerja, tetapi mereka tidak memiliki kompetensi dan kapasitas untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Mereka hanya datang, duduk dan mengobrol sesama teman dalam level yang sama. Setelah dicroscek lebih lanjut penilaian kinerjanya seperti SKP tetap saja diberikan nilai dalam batas yang memungkinkan mereka memenuhi haknya, sehingga tidak ada konsekuensi dari tidak kompetennya PNS dimaksud. Kelemahan dalam memberikan penilaian SKP oleh atasannya dalam objektivitas yang rendah. Penyebab terjadinya kondisi demikian lebih dikarenakan PNS tidak memiliki keterampilan tugas, sejak awal menjadi PNS tidak menguasai teknologi kumputer dan tidak termotivasi untuk belajar, tidak terjadi pengembangan diri ke arah yang lebih baik.

b. Ketidakmampuan dalam memanfaatkan teknologi

Perkembangan teknologi informasi dan komputerisasi dewasa ini menuntut kemampuan sumber daya aparatur menyesuaikan diri dengan teknologi informasi terkini. Peralihan penggunaan teknologi informasi dan komputer telah menyebabkan banyak PNS memanfaatkan komputer hanya berfungsi minimal sebagai mesin tik untuk memperlancar tugas dan pekerjaan administrasi. Kondisi minimal ini, ternyata masih ada PNS yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi tersebut, tidak bisa menggunakan komputer sekalipun sebagai pengganti mesin tik. Hal ini sejalan dengan apa yang digambarkan di atas terkait kualitas PNS yang dikatakan 60-64% hanya sebagai juru ketik, yang sekaligus menggambarkan rendahnya kualitas PNS. Rendahnya kualitas PNS berimbas pada rendahnya produktivitas, rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan dan sekaligus menunjukkan rendahnya kualitas pelayanan birokrasi pemerintahan.

c. Pembinaan dan penegakkan disiplin tidak konsisten.

Permasalahan PNS berkinerja rendah dan tidak kompeten, pada hakekatnya juga berangkat dari beberapa kondisi nyata yang dihadapi, seperti lemahnya pembinaan dari atasan, belum beroperasinya mekanisme penegakkan hukuman disiplin. Terbukti masih sedikitnya data hukuman disiplin yang disampaikan OPD kepada Badan Kepegawaian Daerah Kalimantan Barat untuk 3 (tiga) tahun terakhir (2014-2016), yaitu hukuman ringan 35 kasus, hukuman sedang 3 kasus dan hukuman berat 8 kasus. Fakta ini kurang mencerminkan kondisi sebenarnya, sehingga hukuman disiplin ini tidak memberikan dampak terhadap perbaikan kinerja bagi PNS yang tidak kompeten. Hukuman disiplin banyak diberikan atas pelanggaran yang nyata dilakukan seperti tidak masuk kerja, pelanggaran kode etik dan pelanggaran lainnya atas dasar pelaporan dari masyarakat. Karena itu pembinaan penegakkan disiplin oleh pimpinan akan sangat bermanfaat dalam rangka memberikan penguatan kepada para bawahannya.

d. Rekrutmen CPNS dari honorer yang tidak berkualitas.

Bertambahnya jumlah PNS melalui rekrutmen tenaga honorer dalam kurun waktu moratorium penerimaan CPNS ternyata telah menimbulkan permasalahan baru, dimana sebagian tenaga honorer tidak memiliki kualitas yang diharapkan, seperti tenaga Satpam, Pramusaji, Petugas Kebersihan Kantor, dan Tenaga Administrasi lainnya. Ketika diangkat menjadi PNS hampir semua tenaga honorer termasuk yang masuk dalam K1 dan K2 tidak lagi melaksanakan tugas-tugas seperti ketika menjadi tenaga honorer, melainkan beralih menjadi tenaga administrasi yang tidak sesuai kualifikasi. Hasil wawancara penulis bahwa kondisi ini dibenarkan oleh para Kepala OPD. Oleh karena itu rekrutmen CPNS melalui penerimaan tenaga honorer juga telah berkontribusi dalam menambah jumlah PNS yang tidak berkinerja di Instansi Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

e. Masuk kantor dan/atau bekerja dalam kondisi sakit.

Identifikasi penyumbang masalah PNS yang tidak berkinerja, tidak kompeten dan tidak sesuai kualifikasi, masih ditemukannya realitas PNS yang bekerja dalam kondisi sakit, sebagai akibat penyakit degeneratif, seperti stroke, diabetes kronis yang menyebabkan tidak mampu bekerja secara maksimal. Kehadiran di kantor dalam keadaan sakit, agar hak-hak kepegawaiannya terpenuhi. Keharusan masuk

kantor dalam kondisi sakit merupakan tuntutan kebutuhan ekonomi, sehingga pemaksaan diri seperti ini sesungguhnya dikarenakan mereka khawatir kehilangan sumber penghasilan untuk menopang penghidupan mereka.

Dari fakta yang dikemukakan di atas, upaya menciptakan PNS yang berkinerja, kompeten, dan berkualitas dalam konteks reformasi birokrasi seharusnya dapat berjalan secara konsisten dan konsekuen, bilamana kualitas SDM aparatur menjadi hal yang diutamakan. Fakta kelemahan yang masih banyak ditemukan di atas tidak hanya terkait rendahnya kualitas SDM aparatur yang disebabkan tidak berkinerja dan tidak kompeten, akan tetapi hal ini akan berkontribusi langsung merugikan keuangan negara, karena banyak pengeluaran pembayaran hak-hak PNS yang tidak sepatutnya. Dalam mengatasi kelemahan kebijakan yang telah ada selama ini, maka diperlukan kebijakan baru yang lebih progresif untuk merangsang PNS untuk lebih berkinerja dan berkualitas melalui kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi.

## 2. Alternatif Kebijakan Pensiun Dini bagi PNS.

Wacana untuk melakukan rasionalisasi sebanyak 1 juta PNS dari 4,34 juta PNS saat ini, jika dikaitkan dengan banyaknya PNS yang tidak kompeten/tidak berkinerja adalah suatu upaya logis untuk mengurangi beban pemerintah dan patut menjadi perhatian. Upaya progresif yang penulis tawarkan ini dengan merumuskan kebijakan pengurangan PNS melalui analisis kebijakan pensiun dini PNS melalui uji kompetensi, yang menjadi otoritas institusi dalam penetapannya dan bertujuan untuk menciptakan PNS dan birokrasi pemerintahan yang lebih ramping dan berkualitas di masa yang akan datang.

Pilihan alternatif kebijakan yang tepat dilandasi dari pengalaman penulis bahwa pensiun dini yang dimaksudkan selama ini pada hakekatnya tetap saja dilaksanakan atas dasar usulan atau kemauan dari PNS yang berkeinginan untuk pensiun, namun belum mencapai batas usia pensiun, sehingga mekanismenya tetap dilakukan atas dasar permohonan PNS. Sementara itu banyak PNS yang tidak berkinerja dan tidak kompeten yang menjadi beban pemerintah tetapi yang bersangkutan masih berharap tetap bekerja sampai mencapai batas usia pensiun. Kalaupun ada PNS yang mengajukan pensiun dini atas permintaan sendiri, sesungguhnya bukan karena mereka tidak berkinerja dan tidak kompeten, melainkan justru karena mereka merasa lebih siap dan mapan melepas status sebagai PNS aktif atau dikarenakan sudah memiliki usaha dan penghasilan lainnya. Oleh karena itu pensiun dini seperti ini dikehendaki, karena secara ekonomi sudah siap menjalani masa pensiun.

Analisis kebijakan pensiun dini bagi PNS dilaksanakan dalam kerangka evaluasi implementasi kebijakan yang telah ada saat ini. Secara empiris belum ditemukan adanya mekanisme untuk melakukan pensiun dini terhadap PNS yang tidak berkinerja dan tidak kompeten, terkecuali pemberhentian atas pelanggaran hukuman disiplin berat. Oleh karena itu hampir semua usulan pensiun dini atau dengan istilah pensiun dipercepat atas permintaan sendiri, dilakukan atas dasar permohonan PNS yang bersangkutan dengan melengkapi berbagai persyaratan administrasi yang diperlukan.

Mekanisme pensiun dini dimaksud hanya dilakukan atas kesadaran sendiri, dengan berbagai pertimbangan yang sifatnya karena kebutuhan pribadi, sehingga telah memenuhi persyaratan untuk mendapatkan hak pensiun, dengan batas usia paling kurang 50 tahun dan masa kerja 20 tahun. Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS khusus untuk masa kerja sekurang-kurangnya menjadi 10 tahun (pasal 241 ayat (2) PP Nomor 11 Tahun 2017).

Diperlukannya kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi sebagai alternatif kebijakan yang ditawarkan, dilatarbelakangi oleh kondisi riil sebagai berikut :

- a. Kelemahan implementasi kebijakan hukuman disiplin PNS dan Penilaian Sasaran Kerja Pegawai, yang sering kali tidak dilaksanakan secara konsisten. Banyak PNS yang tidak disiplin, tidak masuk kantor, pulang awal, masuk kantor tetapi tidak berkinerja, semuanya terkesan sudah biasa, sehingga tidak ada tindakan apapun untuk memperbaikinya. Disamping itu dalam memberikan penilaian SKP masih ditemukan banyak penilaian yang tidak obyektif, sehingga PNS yang seharusnya berkinerja buruk dan tidak berkinerja, sepatutnya mendapatkan nilai SKP yang buruk juga. Padahal di dalam ketentuan penilaian SKP yang tidak mencapai nilai 50% dari target kinerja dapat dikenakan sanksi hukuman disiplin.
- b. Pengangkatan tenaga honorer, honorer kategori 1 (K1) tanpa melalui proses seleksi serta honorer kategori 2 (K2) yang di antaranya terdapat honorer yang tidak memiliki latar belakang kualifikasi pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, seperti yang berasal dari Petugas Satpam, Petugas *Cleaning Service*, Pramusaji, Petugas Kebersihan yang sekarang telah berstatus menjadi PNS, semakin menjadi beban organisasi dikarenakan mereka tidak memiliki kompetensi yang cakap untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi, bahkan menjadi juru ketik sekalipun. Ketika setelah menjadi PNS usia rata-rata tidak produktif lagi (usia di atas 30 tahun) dan sulit mengikuti perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (apalagi untuk mengikuti generasi revolusi industri 4.0) dalam era digital.
- c. Banyak PNS yang tidak berkinerja, tidak kompeten dan tidak memiliki kualifikasi untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi tetap berharap menjadi PNS sampai mencapai batas usia pensiun. PNS ini akan menjadi beban organisasi dan beban negara. Jika PNS tidak berkinerja dibiarkan pensiun secara normal sampai BUP akan menjadi preseden buruk karena akan menjadi pembanding oleh PNS lainnya, terutama dalam hal pendapatan dan penghasilan. Tidak ada bedanya antara PNS berkinerja baik dengan PNS berkinerja buruk.
- d. Langkah atau tahapan dalam merumuskan kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi, harus dilakukan beberapa kegiatan agar diperoleh kriteria PNS yang dapat ditetapkan menjadi prioritas untuk diikutsertakan di dalam program pensiun dini, yaitu melalui :
  - 1) Langkah pertama, yaitu melakukan pendataan PNS di setiap Lembaga/Instansi, berdasarkan data dan informasi dari pimpinan Lembaga/Instansi yang bersangkutan. Data diklasifikasi berdasarkan usia, pangkat/Golongan, Pendidikan, dan jabatan, data keterampilan yang dimiliki.

- 2) Langkah kedua, yaitu merancang instrumen uji kompetensi, sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan PNS yang sudah diklasifikasikan, hal ini kiranya dapat dikerjasamakan dengan Institusi yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan uji kompetensi PNS, dengan kebutuhan jenis kompetensi yang diperlukan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Langkah ketiga, yaitu menetapkan hasil uji kompetensi, dengan menetapkan PNS yang diprioritaskan berdasarkan batas usia pensiun sekurang-kurangnya 50 tahun dan masa kerja sekurang-kurangnya 10 tahun. Dengan asumsi usia pensiun 58 tahun, maka jika PNS sudah berusia 50 tahun maka sisa masa kerjanya setidaknya-tidaknya masih ada 8 tahun, sebab dengan sisa waktu 8 tahun PNS yang kurang produktif akan menjadi beban negara.
- 4) Langkah keempat, yaitu memperhitungkan insentif untuk mengikuti program pensiun dini. Perhitungan insentif ini diberikan sebagai upaya merangsang PNS untuk secara sukarela mau mengikuti program pensiun dini, misalnya dengan membayar insentif sebesar 25% sampai dengan 50% atau lebih dari selisih gaji selama sisa masa kerja yang harus dibayarkan, setelah dikurangi rata-rata uang pensiun (kurun waktu sisa masa kerja). Sebagai contoh bilamana seorang PNS dengan gaji 5 juta, dengan uang pensiun 75% dari gaji, sebesar Rp.3.750.000,- dengan sisa masa kerja maksimal 8 tahun, maka insentif yang dibayarkan antara Rp.30.000.000 sampai dengan Rp. 60.000.000.- Hal ini dapat menjadi tambahan bekal PNS pensiun dini.

### 3. Dampak Penerapan Kebijakan Pensiun Dini PNS.

Bilamana penerapan kebijakan pensiun dini melalui mekanisme uji kompetensi ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan ada beberapa dampak positif yang diperoleh antara lain :

- a. Pemberhentian PNS dengan pensiun dini merupakan pemberhentian PNS tidak atas permintaan sendiri, sehingga pimpinan instansi atau lembaga diberikan kewenangan untuk dapat mengusulkan setiap PNS yang dinilai kurang produktif dan tidak berkontribusi terhadap organisasi. Secara naluriah setiap PNS akan berusaha menghindari dengan meningkatkan kinerjanya dan kompetensinya agar tidak termasuk dalam kategori yang dapat diusulkan untuk mengikuti program pensiun dini, karena dianggap tidak produktif lagi. Kebijakan ini akan memberikan pengaruh positif untuk berkinerja bagi PNS.
- b. Mengurangi jumlah PNS yang tidak produktif, sehingga sangat memungkinkan untuk melakukan rekrutmen PNS yang lebih berkualitas, mempercepat upaya reformasi birokrasi menuju visi reformasi birokrasi menjadi pemerintahan kelas dunia, dengan menghasilkan PNS yang bersih, kompeten dan berkemampuan melayani. Upaya mempercepat peningkatan kualitas birokrasi pemerintahan diperlukan dalam menghadapi tantangan pengembangan kompetensi ASN di era digital (Suryanto, 2018) yang meliputi *Complex Problem Solving, Social Skill, Process Skill, System Skill dan Cognitive Abilities*.
- c. Akan terjadi penghematan biaya belanja pegawai, karena pemerintah tidak terbebani harus mengeluarkan belanja pegawai bagi PNS yang tidak produktif, sementara PNS dimaksud tidak memberikan kontribusi terkait peningkatan kinerja organisasi.

Dalam hal ini instansi pemerintah akan semakin terdorong untuk menerapkan menggunakan teknologi dalam memodernisasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang semakin berkualitas, sehingga mampu menciptakan organisasi birokrasi yang lebih inovatif, efektif dan efisien.

Gagasan ini memerlukan komitmen bersama, maka penerapan kebijakan pensiun dini dengan pemberhentian PNS yang kinerjanya buruk, kiranya dapat dijadikan model untuk memperbaiki pelayanan kepegawaian yang lebih berkualitas. Bilamana hal ini dapat diterapkan dengan baik, maka penerapan manajemen PNS sebagaimana diatur di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 perlu disempurnakan atau direvisi, dengan menambah substansi yang mengatur mekanisme pensiun dini melalui uji kompetensi untuk melakukan penilaian layak tidaknya kinerja seorang PNS.

## **PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Memahami begitu luasnya cakupan reformasi birokrasi, maka uraian mengenai analisis kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi tidak lain merupakan upaya kecil dalam memberikan pemikiran praktis penyempurnaan, pembinaan dan penertiban kebijakan aparatur agar mampu menjalankan peranannya menjadi pelayan masyarakat yang professional dan kompeten.

Persoalan mendasar yang menjadi pertimbangan perlunya dirumuskannya kebijakan pensiun dini PNS, mengingat kebijakan pembinaan aparatur yang telah ada memiliki kelemahan dalam implementasinya, karena belum dapat dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Ketentuan yang mengatur pensiun dini PNS secara normative memang sudah ada, tetapi pelaksanaannya masih dilaksanakan atas dasar permintaan sendiri. Dengan demikian konsep pensiun dini seperti ini hanya dapat dipenuhi oleh PNS yang memang sudah siap menjalan pensiun dini meskipun belum BUP, karena mereka memang telah memperhitungkan lebih menguntungkan jika pensiun lebih awal, dan/atau sudah mapan secara ekonomi.

PNS yang tidak berkinerja dan tidak kompeten umumnya selalu berharap agar tetap menjadi PNS sampai batas usia pensiun (BUP) merupakan suatu kebutuhan, sehingga secara mental mereka umumnya tidak siap jika harus dipensiunkan dini sebagai PNS. Upaya peningkatan kualitas SDM masih dihadapkan banyak kendala seperti keterbatasan sumber daya keuangan, tingkat pengetahuan minim, dan tidak memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Di samping itu sikap mental yang sulit berubah dan tidak termotivasi untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehingga masih banyak PNS tidak memahami penggunaan computer, tidak memiliki kontribusi dalam pelaksanaan tugasnya. Bilamana hal ini tetap dipertahankan maka PNS yang demikian akan menjadi beban negara, sehingga perlu dicarikan solusi untuk mempercepat peralihan dari PNS yang kurang produktif ke PNS yang produktif dengan menggagas pelaksanaan pensiun dini bagi PNS yang kurang produktif melalui mekanisme uji kompetensi.

Perlunya kebijakan yang lebih progresif untuk memperbaiki kinerja aparatur birokrasi, karena birokrasi modern dewasa ini sudah tidak lagi menghendaki adanya PNS yang tidak memiliki kinerja, tidak memiliki kemampuan penguasaan teknologi informasi yang berkembang pesat untuk kepentingan menunjang pelaksanaan tugasnya.

Tuntutan reformasi birokrasi pemerintah, termasuk upaya menciptakan sumber daya aparatur yang berkualitas, yang berkinerja tinggi dan mampu menguasai teknologi informasi dan komputer. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia aparatur di masa yang akan datang sangat memerlukan pengelolaan manajemen yang adaptif dengan kebutuhan reformasi birokrasi dalam mencapai visi reformasi birokrasi “menjadi pemerintahan kelas dunia”. Perumusan kebijakan yang lebih progresif yang mampu menciptakan PNS yang kompetitif dalam berkarir dan berprestasi dalam tugasnya sangat diperlukan, guna melahirkan motivasi untuk berkinerja lebih baik dan bermanfaat bagi Organisasi.

## 2. Rekomendasi

Pemberhentian PNS melalui pelaksanaan pensiun dini belum tegas diatur di dalam beberapa peraturan perundangan-undangan yang ada. Pemikiran ini dapat dijadikan solusi kebijakan, dalam rangka program percepatan reformasi birokrasi, menghasilkan aparatur yang berkualitas sesuai tuntutan kompetensi kerja yang diperlukan, dengan merekomendasikan sebagai berikut :

- a. Pemerintah segera merumuskan kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi, sebagai sarana seleksi terhadap PNS yang tidak kompeten, tidak berkinerja dan tidak sesuai kualifikasi, guna memperoleh PNS yang lebih kompeten di bidang tugasnya.
- b. Kebijakan pensiun dini harus memberikan solusi yang lebih tepat dan manusiawi, maka perlu dirancang adanya insentif finansial yang diperhitungkan secara proporsional, dengan memperhitungkan penghasilan jika diharuskan mengikuti pensiun dini.
- c. Penerapan kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi, diharapkan dapat mempercepat tercapainya target reformasi birokrasi yaitu menjadikan birokrasi kelas dunia di tahun 2025.
- d. Perumusan kebijakan pensiun dini PNS melalui mekanisme uji kompetensi, paling tidak mengharuskan pemerintah melakukan revisi atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, terutama terkait substansi materi pensiun dini yang berbeda pemaknaannya dengan pensiun dini melalui uji kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abnur, Asman. 2016. Jangan sampai ada PNS yang Gaptek. <https://nasional.kompas.com>. Diakses tanggal 13 Juli 2018.
- Chrisnandi, Yuddy. 2016. PNS yang tidak kompeten dan tak professional. <https://m.detik.com>. Diakses tanggal 13 Juli 2018.
- LAN RI, 2009. Kajian Kebijakan Publik. Modul 2, Diklat Kepemimpinan Tingkat II. Jakarta.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance, Jakarta : CV. Yusaintanas Prima.



- Setyabudi, Teguh. 2018. Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM ASN Pemerintahan Dalam Negeri. Bahan Paparan disampaikan pada Rapat Koordinasi Pengembangan SDM. Kendari. 26 April 2018.
- Sormin, Sabar P. Kebijakan dan Implementasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara. Bahan Paparan Rapat Koordinasi Kepegawaian yang disampaikan Direktur Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian. Badan Kepegawaian Negara. Banda Aceh : 21 Mei 2018.
- Suryanto, Adi. 2018. Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Bahan Paparan disampaikan pada Rakor Pengembangan SDM Aparatur BPSDM Kementerian Dalam Negeri. Kendari : 26 April 2018;
- Sutopo dan Sugiyanto. 2001. Analisis Kebijakan Publik. Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III. Jakarta : LAN RI.
- Wangsaatmaja, Setiawan. 2018, Bahan Arahani Deputi Bidang SDM Aparatur, Kementerian PAN dan RB pada Pembukaan Rakor Kebijakan Standarisasi Jabatan dan Pengembangan Karir SDM Aparatur. Makasar : 3 Mei 2018.
- Wibawa, Samodra, dkk. 1994. Evaluasi Kebijakan Publik. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibawa Samodra. 1994. Kebijakan Publik Proses dan Analisis. Jakarta : CV. Intermedia.