

ISSN (ONLINE) 2598-9936



INDONESIAN JOURNAL OF INNOVATION STUDIES
PUBLISHED BY
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract.....	6
Article content	8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

Indonesian Journal of Innovation Studies

Vol. 27 No. 4 (2026): October

DOI: 10.21070/ijins.v27i4.2325

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia Wiwit

Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan Bobur

Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

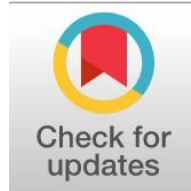
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#)) How

to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Place Based Civil Servant Welfare Policy in Indonesia's 3T Regions: Kebijakan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Berbasis Wilayah di Daerah 3T Indonesia

Buddin Syafrudin Layuta, buddinlayuta14@gmail.com (*)

Program Pascasarjana, Magister Hukum, Universitas Islam Malang, Indonesia

Nofi Sri Utami, dr.noficy@unisma.ac.id

Program Pascasarjana, Magister Hukum, Universitas Islam Malang, Indonesia

Abdul Rokhim, abdulrokhimsda@gmail.com

Program Pascasarjana, Magister Hukum, Universitas Islam Malang, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background: Civil servants assigned to Indonesia's underdeveloped, frontier, and outermost island regions face distinctive geographic, infrastructural, transportation, and public-service constraints requiring context-sensitive administrative policies. **Specific Background:** Their welfare extends beyond remuneration to working conditions, career development, institutional recognition, rewards, and organizational support, while existing administrative arrangements remain predominantly general and uniform. **Knowledge Gap:** General policy standards do not adequately accommodate differences in regional difficulty, workload, geographic isolation, and assignment conditions, creating a gap between formal regulation and substantive fairness. **Aims:** This study analyzes welfare, reward, and recognition policies through legality, justice, legal certainty, proportionality, and good governance and formulates an ideal reconstruction using normative legal research with statutory and conceptual approaches. **Results:** The analysis demonstrates the need to move from uniform arrangements toward place-based and needs-based policies through regional identification, difficulty classification, proportional affirmative measures, and continuous evaluation and supervision. The reconstructed framework incorporates adaptive work culture, institutional trust, performance- and hardship-based rewards, and recognition integrated with competency and career development. **Novelty:** The study formulates a four-stage administrative policy reconstruction linking geographic characteristics directly to differentiated welfare and recognition arrangements. **Implications:** The framework provides a basis for substantive fairness, multidimensional employee welfare, stronger institutional commitment, and public-service quality in geographically disadvantaged island areas.

Highlights:

Uniform administrative standards inadequately reflect geographic hardship and assignment complexity. Regional difficulty classification provides a basis for proportional affirmative measures. Recognition should connect performance, institutional trust, competency development, and career progression.

Keywords: Civil Servants (ASN), 3T Areas, Welfare, Appreciation, Recognition, State Administrative Law.

Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik [1]. Kedudukan ASN tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan pemerintah, tetapi juga sebagai instrumen utama dalam memastikan hadirnya negara di tengah masyarakat [2]. Dalam konteks daerah kepulauan yang termasuk dalam wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), peran ASN menjadi semakin strategis karena mereka berhadapan langsung dengan berbagai keterbatasan geografis, infrastruktur, akses transportasi, teknologi, serta fasilitas pelayanan publik [3]. Kondisi tersebut menuntut ASN untuk memiliki integritas, profesionalitas, loyalitas, dan kemampuan adaptasi yang tinggi agar penyelenggaraan pemerintahan tetap berjalan secara efektif.

Persoalan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan tidak dapat dipahami hanya dari aspek besaran penghasilan atau tunjangan yang diterima. Kesejahteraan juga berkaitan dengan kondisi psikologis, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas kinerja, pengakuan institusional, serta citra organisasi tempat ASN bekerja [4]. ASN yang ditempatkan di wilayah kepulauan 3T sering menghadapi tantangan kerja yang lebih kompleks dibandingkan ASN di wilayah perkotaan [5]. Keterbatasan sarana transportasi, akses komunikasi, kondisi geografis, keterisolasian wilayah, serta keterbatasan fasilitas sosial dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja [4]. Oleh karena itu, kebijakan kesejahteraan ASN perlu mempertimbangkan karakteristik dan beban kerja yang khas di daerah kepulauan.

Budaya kerja menjadi salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian dalam membangun kesejahteraan ASN [6]. Budaya kerja yang sehat ditandai oleh nilai profesionalitas, integritas, kolaborasi, orientasi pelayanan, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai [7]. Dalam lingkungan kerja daerah 3T, budaya kerja tidak semestinya hanya dibentuk melalui instruksi administratif dari pemerintah, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan yang mampu memberikan rasa dihargai dan memiliki terhadap institusi [8]. Rekonstruksi budaya kerja diperlukan ketika pola kerja yang bersifat administratif dan hierarkis belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan ASN yang bekerja dalam kondisi geografis dan sosial yang berbeda [2]. Dengan demikian, budaya kerja perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan serta kualitas pelayanan publik.

Selain budaya kerja, citra institusi mempunyai hubungan erat dengan kesejahteraan dan motivasi ASN. Institusi pemerintah yang memiliki citra positif cenderung memberikan kebanggaan dan rasa memiliki kepada pegawainya. Sebaliknya, persepsi negatif terhadap institusi dapat memengaruhi moral kerja dan motivasi ASN [9]. Di daerah kepulauan 3T, citra institusi pemerintah juga berkaitan dengan kemampuan negara menunjukkan kehadirannya melalui pelayanan publik yang efektif. Ketika ASN memperoleh dukungan institusional yang memadai dan merasa bahwa kontribusinya diakui sebagai bagian penting dari pembangunan daerah, maka terbentuk hubungan yang lebih positif antara ASN dan organisasi [10]. Oleh sebab itu, penguatan citra institusi tidak hanya ditujukan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan, tetapi juga kepada ASN sebagai bagian internal organisasi pemerintahan.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah penghargaan dan pengakuan terhadap ASN. Penghargaan tidak semata-mata berbentuk kompensasi finansial, tetapi dapat berupa pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, pemberian tanggung jawab yang proporsional, dukungan profesional, maupun apresiasi terhadap pengabdian [11]. Bagi ASN yang bekerja di wilayah 3T, pengakuan terhadap kondisi khusus dan beban kerja yang dihadapi menjadi penting. Sistem penghargaan yang tidak mempertimbangkan karakteristik wilayah berpotensi menimbulkan kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan apresiasi yang diterima ASN. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat berpengaruh terhadap motivasi, loyalitas, produktivitas, bahkan keinginan ASN untuk bertahan di daerah kepulauan [12].

Persoalan tersebut memiliki dimensi yang kuat dalam perspektif Hukum Administrasi Negara (HAN). Hukum Administrasi Negara tidak hanya mengatur bagaimana pemerintah menjalankan kewenangannya, tetapi juga bagaimana kewenangan tersebut digunakan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, pelayanan publik yang berkualitas, serta perlindungan terhadap hak dan kepentingan aparatur [13]. Kebijakan mengenai manajemen ASN, penempatan pegawai, pengembangan karier, pemberian penghargaan, serta kesejahteraan harus dilaksanakan berdasarkan prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan kepentingan umum [2]. Dalam konteks daerah 3T, penerapan prinsip-prinsip tersebut perlu mempertimbangkan adanya ketimpangan geografis dan kondisi kerja yang berbeda sehingga kebijakan yang bersifat seragam belum tentu menghasilkan keadilan substantif.

Perspektif hukum administrasi juga menempatkan pemerintah sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan terhadap ASN dilaksanakan secara adil dan tidak diskriminatif [14]. Prinsip good governance, khususnya transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan keadilan, dapat menjadi landasan dalam melakukan rekonstruksi kebijakan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan [15]. Rekonstruksi tersebut bukan berarti sekadar memberikan tambahan fasilitas kepada ASN, melainkan membangun kembali desain kebijakan yang mampu mengintegrasikan budaya kerja, citra institusi, sistem penghargaan, pengakuan atas pengabdian, serta kondisi geografis sebagai satu kesatuan kebijakan administrasi pemerintahan [16].

Permasalahan menjadi semakin penting karena keberhasilan pembangunan daerah kepulauan sangat bergantung pada kualitas sumber daya aparatur yang menjalankan pemerintahan di tingkat lokal [17]. Apabila ASN di wilayah 3T tidak memperoleh dukungan kesejahteraan dan lingkungan kerja yang memadai, maka kondisi tersebut berpotensi berdampak pada kualitas pelayanan publik [3]. Sebaliknya, kebijakan yang mampu memberikan penghargaan secara proporsional, menciptakan budaya kerja yang positif, memperkuat citra institusi, dan memberikan pengakuan terhadap pengabdian ASN dapat menjadi instrumen untuk meningkatkan motivasi sekaligus memperkuat kapasitas pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat [18].

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan ASN yang bekerja di daerah kepulauan (Kabupaten 3T) ditinjau berdasarkan perspektif Hukum Administrasi Negara, khususnya prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan *good governance* dan menganalisis rekonstruksi kebijakan budaya kerja, citra institusi, penghargaan, dan pengakuan ASN yang ideal dalam meningkatkan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan (Kabupaten 3T) berdasarkan perspektif Hukum Administrasi Negara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis dalam pengembangan kajian Hukum Administrasi Negara, khususnya mengenai kebijakan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN) di daerah kepulauan yang termasuk dalam kategori 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar).

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian hukum normatif dengan menggunakan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan perundang-undangan digunakan untuk mengkaji berbagai ketentuan hukum yang mengatur kedudukan, hak, kewajiban, manajemen, penghargaan, pengakuan, serta kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya ASN yang melaksanakan tugas di daerah kepulauan yang termasuk dalam kategori 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar). Sementara itu, pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis konsep budaya kerja, citra institusi, penghargaan dan pengakuan ASN, serta kesejahteraan ASN dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, khususnya berdasarkan prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, akuntabilitas, dan *good governance*. Pendekatan tersebut digunakan untuk menemukan dasar hukum dan konseptual bagi rekonstruksi kebijakan ASN yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan daerah kepulauan 3T.

Bahan hukum yang digunakan terdiri atas bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, dan bahan hukum tersier. Bahan hukum primer meliputi Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah beserta perubahannya, serta peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah lainnya yang berkaitan dengan manajemen ASN, kesejahteraan ASN, penghargaan dan pengakuan, serta penyelenggaraan pemerintahan di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar. Bahan hukum sekunder berupa buku, artikel ilmiah, hasil penelitian, jurnal hukum nasional dan internasional, laporan kebijakan, serta pendapat para ahli yang relevan dengan Hukum Administrasi Negara, manajemen ASN, budaya organisasi, kesejahteraan aparatur, kebijakan publik, dan *good governance*. Adapun bahan hukum tersier meliputi kamus hukum, ensiklopedia, dan sumber referensi lainnya yang mendukung pemahaman terhadap istilah dan konsep yang digunakan dalam penelitian.

Pengumpulan bahan hukum dilakukan melalui studi kepustakaan (*library research*) dengan cara mengidentifikasi, menginventarisasi, mengklasifikasi, dan mengkaji berbagai peraturan perundang-undangan, dokumen kebijakan, literatur hukum, serta hasil penelitian yang relevan dengan objek penelitian. Bahan hukum yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan metode analisis deskriptif-preskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menguraikan pengaturan kebijakan mengenai budaya kerja, citra institusi, penghargaan, pengakuan, dan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan 3T. Selanjutnya, analisis preskriptif digunakan untuk memberikan argumentasi hukum mengenai rekonstruksi kebijakan yang ideal dalam mewujudkan kesejahteraan ASN berdasarkan prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan *good governance*. Rekonstruksi tersebut diarahkan pada pembentukan kebijakan ASN yang lebih adaptif terhadap karakteristik geografis daerah kepulauan, memberikan penghargaan dan pengakuan yang proporsional atas beban serta kondisi kerja ASN, sekaligus menjamin perlindungan hukum dan kesejahteraan ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Hasil dan Pembahasan

A. Kebijakan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan ASN yang bekerja di daerah kepulauan (Kabupaten 3T) ditinjau berdasarkan perspektif Hukum Administrasi Negara, khususnya prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan *good governance*

Kebijakan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di daerah kepulauan 3T pada dasarnya merupakan bagian dari kebijakan manajemen ASN dan penyelenggaraan pemerintahan daerah [19]. Namun, karakteristik wilayah kepulauan menyebabkan pelaksanaan kebijakan tersebut menghadapi persoalan yang berbeda dibandingkan dengan wilayah yang memiliki aksesibilitas dan infrastruktur lebih baik [20]. Jarak geografis, keterbatasan transportasi, kondisi infrastruktur, keterbatasan fasilitas pelayanan, serta distribusi sumber daya manusia menjadi faktor yang memengaruhi pelaksanaan tugas ASN [21]. Oleh karena itu, kebijakan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan tidak cukup dinilai berdasarkan kesesuaian formal terhadap peraturan perundang-undangan, tetapi juga perlu diuji berdasarkan keadilan substantif dan proporsionalitas.

Dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, kebijakan pemerintah terhadap ASN merupakan tindakan administrasi yang harus dilakukan berdasarkan kewenangan yang sah, memiliki tujuan yang jelas, serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan asas-asas umum pemerintahan yang baik [22]. Dengan demikian, kebijakan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan ASN di daerah kepulauan 3T perlu dianalisis melalui lima parameter utama, yaitu legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan *good governance* [2].

1. Kebijakan Kesejahteraan ASN Ditinjau dari Prinsip Legalitas

Prinsip legalitas merupakan dasar fundamental dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan [23]. Setiap kebijakan yang berkaitan dengan hak ASN, termasuk gaji, tunjangan, fasilitas kerja, penghargaan, pengembangan karier, dan bentuk

kesejahteraan lainnya, harus memiliki dasar kewenangan yang jelas. Prinsip tersebut bertujuan mencegah tindakan pemerintah yang bersifat sewenang-wenang sekaligus memberikan batas terhadap penggunaan kewenangan administratif [24].

Dalam konteks ASN yang bertugas di daerah kepulauan 3T, prinsip legalitas memiliki dua dimensi. Pertama, pemerintah wajib memastikan bahwa seluruh hak ASN yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dapat dipenuhi. Kedua, apabila pemerintah daerah memberikan kebijakan tambahan berupa insentif atau fasilitas tertentu karena kondisi khusus wilayah, kebijakan tersebut harus mempunyai dasar kewenangan yang jelas dan mekanisme penganggaran yang sah [2]. Persoalan hukum muncul apabila terdapat kesenjangan antara hak normatif ASN dan realisasi administratif. Misalnya, apabila kondisi geografis mengakibatkan ASN harus mengeluarkan biaya tambahan untuk melaksanakan tugas, tetapi kebijakan kesejahteraan belum mempertimbangkan kondisi tersebut, maka secara normatif kebijakan yang tersedia mungkin telah memenuhi standar umum, tetapi belum tentu menjawab kebutuhan khusus ASN di wilayah kepulauan.

Dengan demikian, prinsip legalitas tidak semata-mata berarti “ada atau tidaknya peraturan”, tetapi juga menuntut adanya kejelasan mengenai kewenangan pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang responsif terhadap karakteristik wilayah. Rekonstruksi kebijakan kesejahteraan ASN harus tetap berada dalam koridor hukum sekaligus memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk mengambil kebijakan afirmatif sesuai kewenangannya [25].

2. Keadilan dalam Pemberian Kesejahteraan dan Penghargaan ASN

Prinsip keadilan menjadi sangat penting ketika kebijakan ASN diterapkan pada wilayah dengan karakteristik geografis yang berbeda. Perlakuan yang sama kepada seluruh ASN belum tentu menghasilkan keadilan apabila beban kerja dan kondisi lingkungan kerjanya berbeda secara signifikan [26].

ASN yang bertugas di daerah kepulauan 3T dapat menghadapi tantangan berupa keterbatasan akses transportasi, jarak antarpulau, keterbatasan fasilitas komunikasi, serta kondisi sosial dan geografis tertentu. Beban tersebut dapat meningkatkan biaya sosial maupun ekonomi dalam melaksanakan tugas [27]. Oleh karena itu, keadilan substantif dapat diwujudkan melalui kebijakan afirmatif yang memberikan kompensasi atau dukungan tambahan kepada ASN sesuai tingkat kesulitan wilayah. Dalam konteks ini, perbedaan perlakuan bukan merupakan bentuk diskriminasi apabila didasarkan pada perbedaan kondisi objektif dan memiliki tujuan yang sah. Sebaliknya, memberikan perlakuan yang sama secara mutlak kepada ASN yang berada dalam kondisi yang sangat berbeda justru dapat menghasilkan ketidakadilan [2].

Kebijakan penghargaan juga harus memperhatikan prinsip keadilan. Penghargaan sebaiknya tidak hanya didasarkan pada pencapaian administratif yang mudah diukur, tetapi juga mempertimbangkan kompleksitas tugas, kondisi wilayah, tingkat kesulitan pelayanan, dan dedikasi ASN [28]. Dengan demikian, sistem penghargaan dapat menjadi instrumen untuk memberikan pengakuan yang lebih objektif terhadap ASN yang bekerja di wilayah kepulauan 3T.

3. Kepastian Hukum dalam Kebijakan Penghargaan dan Pengakuan ASN

Kepastian hukum menuntut agar ASN mengetahui secara jelas hak, kewajiban, prosedur, dan mekanisme yang berkaitan dengan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan [29]. Ketidakjelasan mengenai persyaratan penerimaan tunjangan, kriteria penghargaan, mekanisme promosi, maupun prosedur pengajuan hak dapat menciptakan ketidakpastian administratif [30]. Dalam praktiknya, kebijakan penghargaan dan pengakuan akan lebih memberikan perlindungan kepada ASN apabila memiliki indikator dan prosedur yang transparan [31]. Pemerintah perlu menetapkan kriteria yang dapat diukur mengenai siapa yang berhak mendapatkan penghargaan, jenis penghargaan yang diberikan, hubungan penghargaan dengan kinerja, serta mekanisme evaluasi dan keberatan [32].

Kepastian hukum juga berkaitan dengan konsistensi pelaksanaan kebijakan. Kebijakan yang secara formal telah memberikan hak tertentu tetapi pelaksanaannya berubah-ubah dapat menurunkan kepercayaan ASN terhadap pemerintah [33]. Oleh karena itu, diperlukan harmonisasi antara peraturan pusat, kebijakan pemerintah daerah, dan mekanisme administratif pada tingkat organisasi perangkat daerah. Dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, kepastian hukum sekaligus berfungsi sebagai bentuk perlindungan bagi ASN. ASN tidak boleh berada dalam posisi yang sepenuhnya bergantung pada kebijakan diskresioner pimpinan tanpa batas dan kriteria yang jelas. Setiap penggunaan kewenangan administratif harus dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan peraturan dan prinsip pemerintahan yang baik [34].

4. Proporsionalitas Kebijakan ASN di Daerah Kepulauan 3T

Prinsip proporsionalitas menghendaki adanya keseimbangan antara tujuan kebijakan, instrumen yang digunakan, serta dampak yang ditimbulkan. Dalam konteks kesejahteraan ASN, kebijakan pemerintah harus mampu menyeimbangkan kemampuan keuangan negara atau daerah dengan kebutuhan objektif ASN yang bertugas di wilayah dengan tingkat kesulitan tinggi [23]. Penerapan prinsip proporsionalitas dapat dilakukan dengan mengembangkan klasifikasi tingkat kesulitan wilayah. Semakin tinggi tingkat keterisolasian, keterbatasan akses, dan beban tugas, semakin besar pula kebutuhan terhadap dukungan kesejahteraan yang proporsional [35]. Dengan pendekatan tersebut, pemberian insentif atau penghargaan tidak dilakukan secara seragam, tetapi berdasarkan indikator objektif.

Tabel 1. Proporsionalitas Kebijakan ASN di Daerah Kepulauan 3T

ISSN 2598-9936 (online), <https://ijins.umsida.ac.id>, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Parameter	Kondisi yang Perlu Dinilai	Implikasi Kebijakan
Aksesibilitas	Jarak, transportasi antarpulau, dan waktu tempuh	Dukungan transportasi/fasilitas tugas
Infrastruktur	Ketersediaan fasilitas kerja dan komunikasi	Penyediaan sarana kerja dan teknologi
Beban tugas	Kompleksitas dan cakupan pelayanan	Penyesuaian indikator kinerja
Kondisi wilayah	Tingkat keterisolasian dan kesulitan geografis	Insentif atau penghargaan khusus
Pengembangan karier	Akses pelatihan dan promosi	Kesempatan pengembangan yang setara
Kesejahteraan	Biaya hidup dan kebutuhan penugasan	Kebijakan kompensasi proporsional

Sumber: Analisis penulis berdasarkan peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah terkait manajemen ASN, kesejahteraan, penghargaan, pengakuan, dan penyelenggaraan pehan di daerah 3T (2026).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa proporsionalitas tidak hanya berkaitan dengan besarnya insentif. Prinsip ini juga mencakup kesesuaian antara beban kerja, kondisi wilayah, fasilitas, penghargaan, dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, kesejahteraan ASN harus dirancang sebagai kebijakan yang multidimensional.

5. Good Governance dalam Pengelolaan Kesejahteraan ASN

Prinsip good governance menuntut agar kebijakan pemerintah dilaksanakan secara transparan, akuntabel, responsif, efektif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan publik [36]. Dalam pengelolaan ASN di daerah kepulauan 3T, prinsip ini memiliki posisi strategis karena kebijakan kesejahteraan tidak hanya berdampak pada ASN, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik kepada masyarakat [34]. Transparansi diperlukan dalam menentukan kriteria dan mekanisme pemberian tunjangan serta penghargaan. ASN harus mendapatkan informasi mengenai dasar kebijakan, persyaratan, indikator penilaian, serta mekanisme pengajuan dan keberatan [32]. Akuntabilitas mengharuskan setiap kebijakan dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun administratif.

Sementara itu, responsivitas mengharuskan pemerintah memahami kebutuhan khusus ASN yang bertugas di wilayah kepulauan 3T. Kebijakan yang dirancang secara sentralistik tanpa mempertimbangkan kondisi lokal berpotensi menghasilkan kesenjangan implementasi [2]. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memiliki ruang untuk menyampaikan kebutuhan spesifik wilayah kepada pemerintah pusat dan mengembangkan kebijakan sesuai kewenangan yang dimiliki. Partisipasi juga perlu diperkuat melalui keterlibatan ASN dalam evaluasi kebijakan. ASN yang mengalami langsung kondisi geografis dan administratif di lapangan memiliki pengetahuan praktis mengenai hambatan yang tidak selalu terlihat dalam dokumen kebijakan. Pelibatan tersebut dapat meningkatkan kualitas kebijakan sekaligus membangun rasa memiliki terhadap kebijakan yang diterapkan [37].

6. Kesenjangan antara Kebijakan Normatif dan Kebutuhan ASN

Berdasarkan perspektif lima prinsip tersebut, dapat diidentifikasi adanya potensi kesenjangan antara kebijakan yang bersifat seragam secara normatif dengan kebutuhan ASN yang bersifat spesifik secara geografis. Regulasi nasional pada dasarnya memberikan kerangka umum mengenai hak, kewajiban, manajemen, penghargaan, dan kesejahteraan ASN. Namun, penerapannya pada daerah kepulauan memerlukan kebijakan yang lebih adaptif. Kesenjangan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Kesenjangan antara Kebijakan Normatif dan Kebutuhan ASN

Dimensi Hukum Administrasi Negara	Kondisi Kebijakan Umum	Persoalan di Daerah Kepulauan 3T	Kebutuhan Rekonstruksi
Legalitas	Hak dan kesejahteraan diatur dalam regulasi	Kebijakan khusus wilayah membutuhkan dasar kewenangan yang jelas	Harmonisasi regulasi dan kebijakan afirmatif
Keadilan	Standar kebijakan cenderung umum	Beban dan kondisi kerja berbeda	Perlakuan proporsional berdasarkan kondisi wilayah
Kepastian hukum	Hak ASN telah memiliki dasar hukum	Implementasi dapat berbeda antarwilayah	Standar, indikator, dan prosedur yang jelas
Proporsionalitas	Kebijakan belum selalu berbasis tingkat kesulitan wilayah	Tantangan geografis tidak selalu tercermin dalam penghargaan	Klasifikasi kesulitan wilayah
Good governance	Tersedia mekanisme administratif	Kebutuhan lokal belum selalu terakomodasi	Transparansi, partisipasi, responsivitas, akuntabilitas

Sumber: Analisis penulis berdasarkan peraturan perundang-undangan terkait ASN dan pemerintahan daerah serta prinsip

Hukum Administrasi Negara (2026).

Kesenjangan tersebut memperlihatkan bahwa persoalan utama bukan semata-mata ketiadaan regulasi, tetapi bagaimana norma hukum diterjemahkan menjadi kebijakan yang sesuai dengan kondisi objektif daerah kepulauan 3T. Oleh sebab itu, diperlukan pendekatan yang menghubungkan norma hukum dengan karakteristik wilayah.

B. Rekonstruksi kebijakan budaya kerja, citra institusi, penghargaan, dan pengakuan ASN yang ideal dalam meningkatkan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan (Kabupaten 3T) berdasarkan perspektif Hukum Administrasi Negara

Hasil analisis terhadap implementasi budaya kerja, citra institusi, penghargaan, pengakuan, dan kesejahteraan ASN di daerah kepulauan 3T menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan ASN tidak dapat sepenuhnya menggunakan pendekatan yang seragam. Karakteristik daerah kepulauan yang ditandai oleh keterpisahan wilayah, keterbatasan akses transportasi, infrastruktur yang belum merata, keterbatasan fasilitas pelayanan, serta distribusi sumber daya manusia yang tidak seimbang menciptakan kondisi kerja yang berbeda dengan wilayah lainnya [27]. Perbedaan tersebut berimplikasi terhadap beban kerja, biaya pelaksanaan tugas, motivasi, peluang pengembangan karier, dan kualitas kehidupan ASN.

Dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk melakukan rekonstruksi kebijakan. Rekonstruksi tidak dimaknai sebagai penggantian keseluruhan sistem kebijakan ASN, tetapi sebagai penataan kembali norma, mekanisme, dan instrumen kebijakan agar lebih mampu menjawab kebutuhan objektif ASN yang bekerja di daerah kepulauan 3T. Rekonstruksi harus tetap berada dalam koridor prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, akuntabilitas, dan good governance [2].

1. Dasar Filosofis Rekonstruksi Kebijakan ASN di Daerah Kepulauan 3T

Secara filosofis, kebijakan ASN harus diarahkan untuk menciptakan aparatur yang profesional, berintegritas, berkinerja, serta mampu memberikan pelayanan publik secara optimal. Namun, pencapaian tujuan tersebut tidak dapat dilepaskan dari kondisi lingkungan tempat ASN menjalankan tugas [2]. ASN yang ditempatkan di daerah kepulauan 3T menghadapi tantangan yang bersifat struktural dan geografis sehingga membutuhkan dukungan kebijakan yang sesuai [38]. Prinsip keadilan dalam Hukum Administrasi Negara tidak selalu mengharuskan pemerintah memberikan perlakuan yang sama kepada setiap ASN. Keadilan dapat diwujudkan melalui perlakuan yang berbeda apabila terdapat perbedaan kondisi yang objektif dan relevan [23]. Oleh karena itu, pemberian dukungan tambahan kepada ASN yang bekerja di wilayah dengan tingkat kesulitan lebih tinggi tidak dapat dipandang semata-mata sebagai bentuk keistimewaan, tetapi dapat menjadi instrumen untuk mencapai keadilan substantif. Atas dasar tersebut, rekonstruksi kebijakan harus berorientasi pada kesetaraan kesempatan dan keseimbangan beban, bukan sekadar keseragaman perlakuan. ASN di daerah kepulauan harus memperoleh kesempatan yang relatif setara dalam hal pengembangan karier, penghargaan, pengakuan, akses pelatihan, dan kesejahteraan dengan ASN yang bekerja di wilayah yang lebih mudah dijangkau [2].

2. Rekonstruksi Budaya Kerja ASN Berbasis Karakteristik Wilayah

Budaya kerja merupakan fondasi utama dalam membangun organisasi pemerintahan yang efektif. Dalam konteks daerah kepulauan 3T, budaya kerja perlu direkonstruksi menjadi budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, berorientasi pelayanan, berbasis kinerja, dan responsif terhadap kondisi geografis [39]. Pendekatan budaya kerja yang hanya menitikberatkan pada kepatuhan administratif berpotensi mengabaikan kondisi objektif yang dihadapi ASN. Oleh karena itu, indikator disiplin dan kinerja perlu mempertimbangkan hambatan geografis tanpa menghilangkan standar profesionalitas [40]. Misalnya, penilaian kinerja harus mampu membedakan antara rendahnya kinerja akibat kelalaian ASN dengan hambatan yang timbul karena keterbatasan transportasi, jaringan komunikasi, atau fasilitas pelayanan. Rekonstruksi budaya kerja juga perlu dilakukan melalui penguatan kepemimpinan. Pimpinan organisasi perangkat daerah memiliki peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat melalui komunikasi, pemberian keteladanan, distribusi tugas yang adil, dan pemberian umpan balik terhadap kinerja ASN. Kepemimpinan yang memahami karakteristik daerah akan lebih mampu menciptakan rasa aman dan keterikatan ASN terhadap organisasi [41]. Dengan demikian, budaya kerja ideal di daerah kepulauan 3T bukan budaya kerja yang lebih longgar, melainkan budaya kerja yang lebih kontekstual. Standar integritas, disiplin, dan profesionalitas tetap dipertahankan, tetapi mekanisme penerapannya disesuaikan dengan kondisi objektif wilayah [27].

3. Rekonstruksi Citra Institusi melalui Penguatan Kepercayaan ASN

Citra institusi merupakan aspek penting dalam membangun loyalitas dan keterikatan ASN. Institusi yang dianggap adil, transparan, responsif, dan memperhatikan kebutuhan pegawai akan menghasilkan persepsi positif. Sebaliknya, ketidakjelasan kebijakan, ketimpangan kesempatan karier, atau kurangnya perhatian terhadap kondisi kerja dapat membentuk persepsi negatif terhadap institusi [42]. Rekonstruksi citra institusi dapat dilakukan melalui peningkatan transparansi kebijakan kepegawaian. ASN perlu memperoleh informasi yang jelas mengenai mekanisme tunjangan, penghargaan, promosi, pengembangan kompetensi, serta indikator kinerja. Transparansi tersebut penting untuk mengurangi persepsi diskriminasi dan memastikan bahwa keputusan administratif dapat dipahami serta dipertanggungjawabkan [2]. Selain itu, citra institusi perlu dibangun melalui konsistensi antara kebijakan dan pelaksanaannya. Pemerintah tidak cukup hanya menetapkan kebijakan kesejahteraan, tetapi juga harus memastikan kebijakan tersebut benar-benar dapat diakses oleh ASN yang memenuhi persyaratan [43]. Konsistensi tersebut akan meningkatkan kepercayaan ASN terhadap pemerintah dan memperkuat legitimasi institusi. Dalam perspektif good governance, citra institusi yang positif bukan dibangun melalui pencitraan, tetapi melalui kinerja administratif yang transparan, akuntabel, responsif, dan adil [44].

4. Rekonstruksi Sistem Penghargaan ASN Berbasis Kinerja dan Kesulitan Wilayah

Sistem penghargaan merupakan instrumen penting dalam memotivasi ASN. Namun, sistem penghargaan yang hanya menggunakan indikator kinerja umum berpotensi menghasilkan ketidakadilan apabila tidak mempertimbangkan perbedaan kondisi lingkungan kerja [45]. Rekonstruksi sistem penghargaan perlu menggunakan dua dimensi utama, yaitu kinerja ASN dan tingkat kesulitan wilayah penugasan. Kinerja tetap menjadi dasar utama pemberian penghargaan, tetapi tingkat kompleksitas wilayah menjadi faktor kontekstual yang harus dipertimbangkan dalam proses penilaian [46].

Tabel 3. Rekonstruksi Sistem Penghargaan ASN Berbasis Kinerja dan Kesulitan Wilayah

Dimensi	Indikator Rekonstruksi	Bentuk Kebijakan
Kinerja	Capaian target, kualitas pelayanan, inovasi	Penghargaan kinerja
Kesulitan wilayah	Aksesibilitas, keterisolasian, kondisi geografis	Insentif berbasis wilayah
Dedikasi	Masa penugasan dan konsistensi pelayanan	Penghargaan khusus
Kompetensi	Pengembangan keahlian dan sertifikasi	Prioritas pelatihan
Integritas	Kepatuhan dan profesionalitas	Pengakuan institusional
Dampak pelayanan	Kontribusi terhadap masyarakat	Penghargaan berbasis dampak

Model tersebut memungkinkan penghargaan diberikan secara lebih objektif dan proporsional. ASN yang memiliki kinerja tinggi dalam kondisi wilayah yang sangat sulit dapat memperoleh pengakuan yang sebanding dengan kontribusinya. Dengan demikian, penghargaan tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga menjadi instrumen untuk mempertahankan ASN berkualitas di daerah kepulauan.

5. Rekonstruksi Pengakuan ASN melalui Pengembangan Karier

Pengakuan terhadap ASN tidak seharusnya hanya diwujudkan melalui piagam atau penghargaan simbolik. Pengakuan yang lebih bermakna perlu dihubungkan dengan pengembangan karier dan kesempatan profesional [47]. ASN yang menunjukkan dedikasi dan kinerja baik di daerah kepulauan 3T perlu mendapatkan akses yang setara terhadap pendidikan dan pelatihan, sertifikasi kompetensi, pengembangan karier, serta kesempatan menduduki jabatan tertentu berdasarkan sistem merit [48]. Masa penugasan dan kontribusi di wilayah sulit juga dapat dipertimbangkan sebagai salah satu aspek dalam evaluasi pengembangan karier sepanjang memiliki dasar hukum dan indikator yang objektif. Pendekatan tersebut memiliki dua manfaat. Pertama, memberikan penghargaan nyata kepada ASN yang bersedia bekerja di daerah dengan kondisi sulit. Kedua, menciptakan insentif bagi ASN lain untuk bersedia ditempatkan di daerah kepulauan 3T. Dengan demikian, pengakuan dapat menjadi instrumen untuk mengatasi persoalan distribusi ASN [3].

6. Rekonstruksi Kesejahteraan ASN Berbasis Wilayah

Kesejahteraan ASN merupakan hasil interaksi antara kompensasi, kondisi kerja, keamanan, pengembangan karier, hubungan organisasi, dan kualitas kehidupan [49]. Oleh karena itu, kebijakan kesejahteraan di daerah kepulauan 3T perlu menggunakan pendekatan berbasis wilayah. Kebijakan tersebut dapat diarahkan pada penyediaan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan lokal, seperti fasilitas tempat tinggal, transportasi kedinasan, dukungan komunikasi, fasilitas kesehatan, akses pengembangan kompetensi, serta insentif berdasarkan tingkat kesulitan wilayah. Kebijakan tersebut harus disusun dengan memperhatikan kemampuan fiskal pemerintah serta dasar hukum yang jelas [50]. Pendekatan berbasis wilayah tidak berarti setiap daerah memperoleh kebijakan yang sepenuhnya berbeda. Pemerintah tetap membutuhkan standar nasional sebagai batas minimum, sedangkan pemerintah daerah diberikan ruang untuk menyesuaikan instrumen kebijakan berdasarkan karakteristik wilayah dan kewenangannya [51].

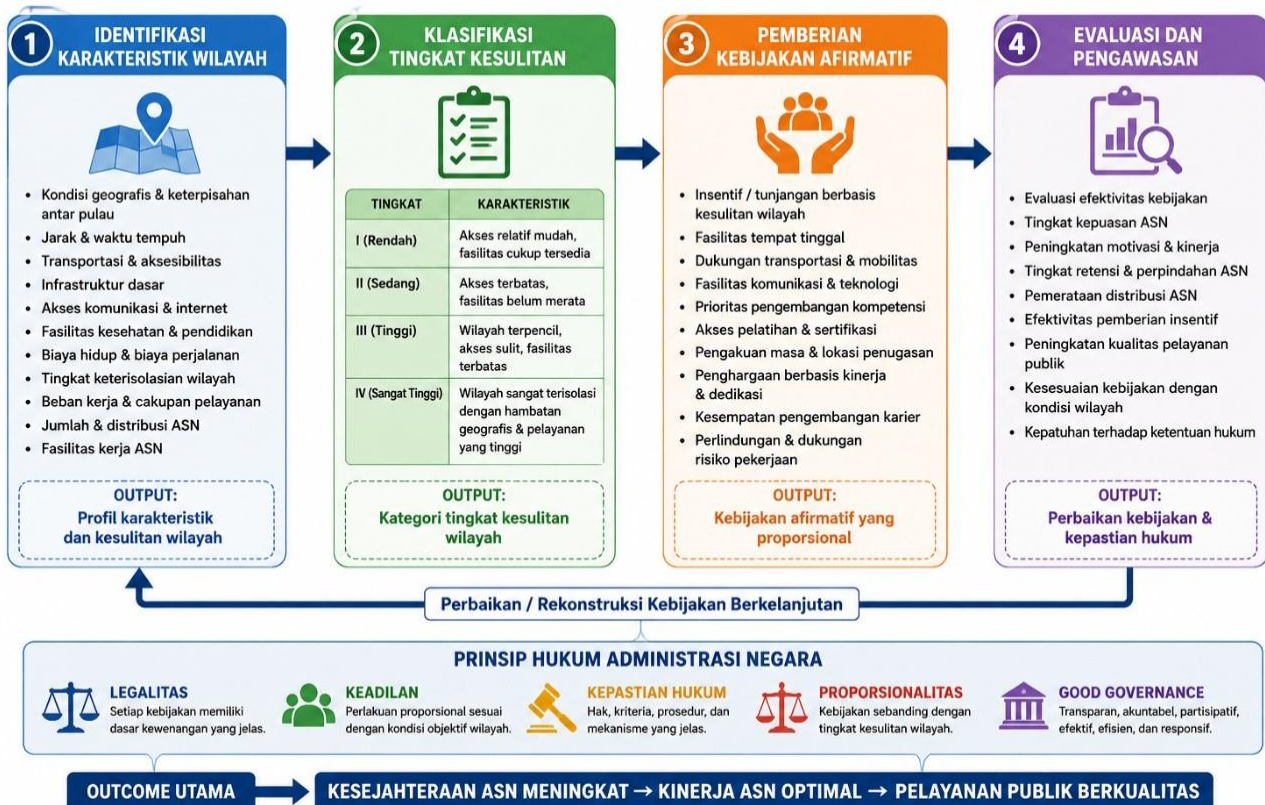
7. Rekonstruksi Berdasarkan Prinsip Hukum Administrasi Negara

Rekonstruksi kebijakan ideal harus memenuhi lima prinsip utama sebagaimana berikut: Pertama, prinsip legalitas. Setiap bentuk penghargaan, insentif, fasilitas, dan kebijakan kesejahteraan harus memiliki dasar hukum dan kewenangan yang jelas. Hal ini penting untuk mencegah penggunaan diskresi yang berlebihan dan menjamin akuntabilitas kebijakan. Kedua, prinsip keadilan. Kebijakan harus mempertimbangkan kondisi objektif ASN dan karakteristik wilayah. Perlakuan afirmatif kepada ASN daerah 3T dapat dibenarkan sepanjang didasarkan pada kebutuhan yang nyata, kriteria objektif, dan tujuan yang sah. Ketiga, prinsip kepastian hukum. Kriteria, prosedur, indikator, serta mekanisme pemberian penghargaan dan pengakuan harus dirumuskan secara jelas. ASN harus dapat mengetahui hak dan kewajibannya serta memperoleh mekanisme perlindungan apabila terjadi kesalahan administratif. Keempat, prinsip proporsionalitas. Bentuk dan besaran dukungan harus sebanding dengan tingkat kesulitan, beban kerja, dan kondisi wilayah. Tidak semua perbedaan wilayah membutuhkan bentuk kompensasi yang sama. Kelima, prinsip good governance. Kebijakan harus dilaksanakan secara transparan, akuntabel, partisipatif, efektif, efisien, dan responsif. ASN perlu dilibatkan dalam evaluasi kebijakan sehingga pemerintah memperoleh informasi langsung mengenai persoalan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas [52].

8. Model Rekonstruksi Kebijakan ASN Daerah Kepulauan 3T

Berdasarkan hasil analisis, model rekonstruksi kebijakan dapat dirumuskan dalam empat tahap yang saling berkaitan:

KERANGKA REONSTRUKSI KEBIJAKAN ASN DI DAERAH KEPULAUAN 3T



Gambar 1. Kerangka Rekonstruksi Kebijakan ASN di daerah Kepulauan 3T

Pada tahap pertama, pemerintah melakukan identifikasi terhadap karakteristik geografis, sosial, ekonomi, aksesibilitas, dan infrastruktur setiap wilayah. Tahap kedua menghasilkan klasifikasi tingkat kesulitan wilayah berdasarkan indikator yang terukur. Tahap ketiga menggunakan klasifikasi tersebut untuk menentukan bentuk dukungan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan yang proporsional. Tahap terakhir dilakukan melalui evaluasi berkala untuk memastikan kebijakan tetap relevan, efektif, dan sesuai dengan prinsip hukum administrasi. Model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4. Model Rekonstruksi Kebijakan ASN Daerah Kepulauan 3T

Tahap	Fokus	Output
Identifikasi	Kondisi geografis dan beban kerja	Profil kesulitan wilayah
Klasifikasi	Penentuan tingkat kesulitan	Kategori wilayah
Intervensi	Insentif, penghargaan, fasilitas, karier	Kebijakan afirmatif
Evaluasi	Efektivitas dan keadilan	Perbaikan kebijakan
Pengawasan	Legalitas dan akuntabilitas	Kepastian hukum

Model ini menunjukkan bahwa kebijakan ASN di daerah kepulauan 3T seharusnya tidak berhenti pada pemberian kompensasi finansial. Kebijakan perlu dibangun sebagai sistem kesejahteraan yang terintegrasi, yang menghubungkan budaya kerja, citra institusi, penghargaan, pengakuan, pengembangan karier, dan kondisi kerja.

9. Rekonstruksi Kebijakan sebagai Bentuk Keadilan Administratif

Rekonstruksi kebijakan tersebut pada akhirnya diarahkan untuk mewujudkan keadilan administratif bagi ASN di daerah kepulauan 3T. Keadilan administratif menghendaki agar ASN memperoleh perlakuan yang adil dalam proses pengambilan keputusan pemerintah, memperoleh akses terhadap hak-haknya, serta mendapatkan perlindungan dari tindakan administratif yang sewenang-wenang [53].

Dalam konteks tersebut, pemerintah perlu bergeser dari paradigma “one policy fits all” menuju kebijakan yang lebih adaptif. Standar nasional tetap diperlukan untuk menjamin keseragaman prinsip dan perlindungan hukum, tetapi implementasi dapat disesuaikan dengan karakteristik wilayah. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip desentralisasi karena pemerintah daerah memiliki pemahaman yang lebih dekat terhadap kebutuhan ASN dan masyarakat setempat. Dengan demikian, rekonstruksi kebijakan bukan berarti menciptakan sistem kepegawaian yang terpisah bagi ASN di daerah kepulauan, tetapi

membangun mekanisme diferensiasi kebijakan yang sah, objektif, terukur, dan proporsional.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kebijakan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di daerah kepulauan Kabupaten 3T dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan ASN yang bekerja di daerah kepulauan Kabupaten 3T pada dasarnya telah memiliki landasan dalam kebijakan manajemen ASN, tetapi implementasinya masih menghadapi kesenjangan antara standar kebijakan yang bersifat umum dengan karakteristik geografis dan kondisi kerja yang spesifik. Dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, kebijakan tersebut harus memenuhi prinsip legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan *good governance*. Prinsip legalitas mengharuskan setiap kebijakan memiliki dasar kewenangan yang jelas; prinsip keadilan menuntut adanya perlakuan yang mempertimbangkan perbedaan kondisi objektif wilayah; prinsip kepastian hukum menghendaki kejelasan mengenai hak, kriteria, dan prosedur; prinsip proporsionalitas menuntut keseimbangan antara tingkat kesulitan penugasan dengan dukungan yang diberikan; sedangkan *good governance* menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsivitas. Dengan demikian, kesejahteraan ASN di daerah kepulauan 3T perlu dipahami secara multidimensional, tidak hanya berdasarkan penghasilan dan tunjangan, tetapi juga kondisi kerja, akses pengembangan karier, penghargaan, pengakuan, serta dukungan institusional.

Rekonstruksi kebijakan budaya kerja, citra institusi, penghargaan, dan pengakuan ASN yang ideal perlu diarahkan dari pendekatan yang seragam menuju kebijakan yang berbasis karakteristik dan kebutuhan wilayah (*place-based and needs-based policy*). Model rekonstruksi dapat dilakukan melalui empat tahapan, yaitu identifikasi karakteristik wilayah, klasifikasi tingkat kesulitan, pemberian kebijakan afirmatif, serta evaluasi dan pengawasan. Identifikasi dan klasifikasi wilayah menjadi dasar dalam menentukan bentuk dukungan yang proporsional, meliputi penguatan budaya kerja yang adaptif, peningkatan citra dan kepercayaan terhadap institusi, penghargaan berbasis kinerja dan tingkat kesulitan wilayah, serta pengakuan yang terintegrasi dengan pengembangan kompetensi dan karier ASN. Kebijakan afirmatif tersebut harus tetap berlandaskan legalitas, keadilan, kepastian hukum, proporsionalitas, dan *good governance*, sehingga perbedaan perlakuan bukan merupakan bentuk diskriminasi, melainkan instrumen untuk mewujudkan keadilan substantif. Model ini diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan, motivasi, loyalitas, dan kinerja ASN sekaligus memperkuat kualitas pelayanan publik di daerah kepulauan 3T.

References

- [1] S. Mulhayat, Hakikat Hukuman Disiplin Aparatur Sipil Negara dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Penerbit Adab, 2023, doi: 10.1016/clj2023.09.003.
- [2] F. Paratama, Reformulasi Pengaturan Pengadaan ASN. Diva Pustaka, 2026.
- [3] R. Maswati and H. Iriawan, "Strategi pengembangan ASN di daerah 3T melalui kebijakan afirmatif publik," Gema Kampus IISIP YAPIS Biak, vol. 17, no. 2, pp. 69–76, 2022, doi: 10.33756/jh.v2i2.15720.
- [4] A. Kurniawan, T. Pendukung, S. W. Wijayanti, and H. Atikasari, Kajian Model Kesejahteraan ASN Insentif untuk ASN di Daerah 3T. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), 2020.
- [5] A. S. Setiawan et al., Manajemen Talenta ASN (Kementerian Hukum dan HAM). IDE Publishing, 2021.
- [6] U. N. Saputra, Transformasi Budaya Organisasi Birokrasi dan Budaya Kerja ASN dari Budaya Power Menuju Budaya Profesional dari Budaya Priyayi Menuju Budaya Melayani. Deepublish, 2025, doi: 10.1016/jim.2023.09.003.
- [7] L. P. Sumual et al., SDM dan Budaya Kerja: Sinergi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. CV. Gita Lentera, 2025.
- [8] B. Bela, "Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pengelola keuangan yang dimoderasi budaya organisasi pada OPD Kabupaten Pegunungan Bintang," Universitas Hasanuddin, 2025, doi: 10.1016/jhk.2023.09.003.
- [9] E. Rostiawati, Komitmen Tugas dan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Negeri Sipil. Penerbit NEM, 2022.
- [10] W. Annisak, S. Setiawan, W. W. Utama, T. S. Putri, and Syafwandi, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja pada Instansi Pemerintah Daerah. Fahmi Karya, 2025.
- [11] R. Anggraini, D. Astuti, and M. T. Daulay, "Analysis of coworkers, awards, and work environment on job satisfaction of ASN employees at the Regional Office of the Ministry of Religion of North Sumatra Province," J. Fokus Manaj., vol. 6, no. 2, pp. 427–436, 2026, doi: 10.1016/jkm.2023.09.003.
- [12] P. A. Sudewo and V. F. Nivianti, "Motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia di era multigenerasi: Studi komparatif antar generasi dan gender," J. Kewidyaiswaraan, vol. 10, no. 2, pp. 138–147, 2025, doi: 10.33756/jhl.v2i2.15720.
- [13] S. Ibad, "Hukum administrasi negara dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan yang baik," HUKMY J. Huk., vol. 1, no. 1, pp. 55–72, 2021, doi: 10.1016/jhki.2023.09.003.
- [14] N. A. Maysura, "Peran sistem merit dalam reformasi birokrasi di Indonesia: Tantangan dan solusi dalam perspektif hukum administrasi negara," Mendapo J. Adm. Law, vol. 6, no. 1, pp. 85–105, 2025, doi: 10.1016/ytjh.2023.09.003.
- [15] N. Saputri et al., "Implementasi good governance sebagai upaya penguatan otonomi daerah di Indonesia," J. Ilm. Penelit. Mhs., vol. 3, no. 6, pp. 1136–1147, 2025, doi: 10.33756/jmd.v2i2.15720.
- [16] A. Sulaeman, "Prinsip-prinsip demokrasi dan good governance," Pengantar Ilmu Pemerintah. Konsep, Sist. dan Prakt., vol. 3, no. 5, 2025, doi: 10.1016/jhkp.2023.09.003.
- [17] I. Muksin, Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah. CV. Azka Pustaka, 2022.
- [18] M. Jufri, A. Adijah, E. Rachim, and M. Djajadi, Workplace Learning: Strategi Cerdas Pengembangan Kompetensi ASN. PT. Nas Media Indonesia, 2026, doi: 10.1016/jh.2023.09.003.
- [19] M. Y. Yewen, "Analisis pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kualitas pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Papua Barat Daya," Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, 2026, doi: 10.1016/jph.2023.09.003.
- [20] M. Y. Jinca and W. P. Humang, Perencanaan dan Pengembangan Transportasi Wilayah Kepulauan. Nas Media Pustaka, 2023.
- [21] T. N. Sirait, B. Baharuddin, and K. H. P. Lambe, "Peningkatan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas II Nabire untuk mewujudkan ASN unggul," J. Ilm. Mhs. Ekon. dan Bisnis

- Indones., vol. 1, no. 2, pp. 125–134, 2025, doi: 10.33756/jpis.v2i2.15720.
- [22] Muklis, “Kewenangan pemerintahan dalam perspektif hukum administrasi negara,” *Iuris Stud. J. Kaji. Huk.*, vol. 7, no. 1, pp. 1–6, 2026, doi: 10.33756/jhj.v2i2.15720.
- [23] S. Ibad, *Hukum Administrasi Negara: Prinsip, Kewenangan, Diskresi, dan Pengawasan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan*. PT. Revormasi Jangkar Philosophia, 2026.
- [24] J. Pradini and T. Sulistyono, “Analisis kedudukan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja pasca penetapan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara,” *Bookchapter Huk. dan Lingkung.*, vol. 1, pp. 854–885, 2025, doi: 10.1016/jkh.2023.09.003.
- [25] N. Andrianto, *Mengawal Tata Kelola & Tujuan Bernegara*. Universitas Brawijaya Press, 2026.
- [26] M. A. Samosir, A. P. Nasution, and H. Safri, *Manajemen Kinerja ASN di Era Digital: Kompetensi, Keterlibatan Kerja, dan Beban Kerja*. Arunika Media Indonesia, 2026.
- [27] D. Soeikromo, M. M. Maramis, D. E. Rondonuwu, R. A. Rantung, and P. Prayogo, *Problematika Penegakan Hukum Wilayah Kepulauan*. Penerbit Widina, 2026.
- [28] A. J. Karso, *Buku Ajar Tata Kelola SDM Pemerintahan*. CV Eureka Media Aksara, 2025.
- [29] N. Akmal, V. R. Hapsari, R. Oktariana, and N. D. P. Pasaribu, “Kepastian hukum dalam implementasi tunjangan kinerja guru ASN: Studi perbandingan antara PNS dan PPPK,” *Multiling. J. Univers. Stud.*, vol. 5, no. 2, pp. 284–300, 2025, doi: 10.1016/jhp.2023.09.003.
- [30] R. Kartina and J. M. Krustiyati, *Kepegawaian dalam Pemerintah di Indonesia*. Damara Press, 2023.
- [31] A. C. Pratiwi, R. A. Annisa, and R. J. Hasibuan, “Analisis efektivitas besarnya tunjangan kinerja sebagai insentif finansial dalam mendorong kinerja ASN di Kementerian Keuangan,” *Integr. Perspect. Soc. Sci. J.*, vol. 2, no. 2 Mei, pp. 2881–2889, 2025, doi: 10.33756/jhej.v2i2.15720.
- [32] H. Harmaini, E. Antoni, and R. Agustina, “Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dalam perspektif peraturan perundang-undangan,” *Adagium J. Ilm. Huk.*, vol. 2, no. 2, pp. 108–120, 2024, doi: 10.1016/jhp.2023.09.003.
- [33] F. Fernandes, P. R. Ayunita, and E. Pujiastuti, “Kepastian hukum pembinaan disiplin PPPK dalam tata kelola kepegawaian daerah: Legal certainty in disciplinary development of contract employees in regional governance,” *J. Jurid.*, vol. 4, no. 1, pp. 42–54, 2026, doi: 10.33756/jhej.v2i2.15720.
- [34] R. Robuwan, R. A. Agustian, and D. Daviska, “Implikasi hukum administrasi negara terhadap netralitas aparatur sipil negara,” *J. Fakta Huk.*, vol. 4, no. 1, pp. 21–28, 2025, doi: 10.33756/jhp.v2i2.15720.
- [35] M. N. S. A. Rahanubun, R. O. C. Seba, and C. H. J. de Fretes, “Dampak regulasi nasional terhadap kesejahteraan masyarakat di Kepulauan Maluku,” *J. Huk. Lex Gen.*, vol. 6, no. 8, 2025, doi: 10.1016/jjee.2023.09.003.
- [36] B. I. Putri, A. Astuti, and A. Y. Afianta, “Transparansi dan akuntabilitas: Peran good governance dalam akuntansi sektor publik,” in *Prosiding National Seminar on Accounting, Finance, and Economics (NSAFE)*, vol. 5, no. 2, 2025, doi: 10.1016/jih.2023.09.003.
- [37] M. N. Seftian, M. Meli, D. Fransiska, S. Feronita, and A. Permana, “Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang,” *J. Ilmu Adm. dan Stud. Kebijak.*, vol. 5, no. 2, pp. 241–256, 2023, doi: 10.1016/jsh.2023.09.003.
- [38] T. Setiabudi and I. E. Jumati, “Kawasan 3T sebagai ruang kebijakan multisektor dalam perspektif tata kelola multilevel,” *J. Public Adm. Local Gov.*, vol. 10, no. 1, pp. 118–140, 2026, doi: 10.33756/jmh.v2i2.15720.
- [39] I. K. R. Sudiarditha, R. T. Sariwulan, J. Murdiono, R. D. Diani, and M. N. Junaidi, *Budaya Organisasi dan Manajemen Lintas Budaya: Implikasi terhadap Kepemimpinan, Kinerja, dan Kerjasama Internasional*. Penerbit Widina, 2025, doi: 10.1016/jma.2023.09.003.
- [40] S. Kombongan, K. H. P. Lambe, and M. Malissa, “Analisis kinerja ASN melalui sinergi kompetensi, disiplin dan budaya kerja (studi fenomenologis di Bappeda Kabupaten Nabire),” *ECOHOLIC J. Ekon. Holist.*, vol. 2, no. 1, pp. 6–32, 2026, doi: 10.56393/jhki.v5i2.3240.
- [41] Y. Indrayana, *Model Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Agile, Adaptif dan Berintegritas*. Greenbook Publisher, 2025.
- [42] B. G. A. Salam, A. P. Nasution, and H. Safri, *Resiliensi Kerja sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur dalam Menghadapi Work-Family Conflict dan Kepuasan Kerja di Instansi Pemerintah*. Arunika Media Indonesia, 2026.
- [43] E. M. P. Soares, *Etika Pemerintahan Daerah Jalan Menuju Pelayanan Publik yang Berkeadaban*. CV. Intelektual Manifes Media, 2025.
- [44] M. I. Sholeh, “Transparansi dan akuntabilitas dalam membangun citra positif melalui manajemen pendidikan yang berkualitas,” *TADBIRUNA*, 2023, doi: 10.51192/tadbiruna.v3i1.622.
- [45] A. R. Aulia and A. N. Halida, “Pengembangan konsep performance appraisal dalam menentukan pegawai terbaik: Studi kasus pada instansi pemerintahan,” *J. Soc. Soc.*, vol. 5, no. 2, pp. 920–931, 2025, doi: 10.33756/eslaj.v2i2.15720.
- [46] P. A. Sudewo and R. Budiaji, *Membumi, Bangun, dan Budayakan Pembelajaran Terintegrasi dan Kolaboratif di Tempat Kerja: Strategi Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN Terintegrasi dengan Pekerjaan*. Deepublish, 2025.
- [47] E. Silaban and T. H. Simanjuntak, *Pelopor Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Model Simantab Timbo dalam Pengembangan Karier*. Detak Pustaka, 2025.
- [48] M. H. M. Zein, *Transformasi Birokrasi pada Abad 4.0*. Sada Kurnia Pustaka, 2023.
- [49] S. Supardy, *Perlindungan Aparatur Sipil Negara Mewujudkan Kesejahteraan*. Penerbit P4I, 2023.
- [50] J. R. Riwakore, “Pelatihan: Evaluasi dan rekonstruksi kinerja ASN Pemerintah Kota Kupang berbasis sumber daya manusia,” *Yumary J. Pengabd. Kpd. Masy.*, vol. 3, no. 2, pp. 79–100, 2022, doi: 10.1016/jifl.2023.09.003.
- [51] F. Arifin, “Analisis terhadap kebijakan pemerintah dalam mengatur urusan pemerintahan daerah di era desentralisasi asimetris,” *PROGRESIF J. Huk.*, vol. 18, no. 2, pp. 208–235, 2024, doi: 10.52249/ilr.v5i1.557.
- [52] L. Febrianda, “Rekonstruksi regulasi pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil oleh birokrasi pemerintahan dalam perspektif hukum administrasi negara,” *Universitas Diponegoro*, 2009.
- [53] L. S. Sagala, I. Nadirah, and I. Koto, “Perlindungan hukum Aparatur Sipil Negara terhadap mutasi yang tidak berdasarkan prinsip keadilan (studi Putusan Nomor: 4/G/2024/PTUN.PBR),” *ALWAFU J. Huk. Ekon. dan Wakaf*, vol. 3, no. 3, 2025, doi: 10.56393/jyr.v5i2.3240.