



ASN : Ekspektasi, Era Digital dan Kesehatan Mental

Radian Salman

Direktur SDM, Manajemen Talenta dan Pengembangan Organisasi

Universitas Airlangga

Bahasan

01

Paradoks Ekspektasi ASN

Stabilitas kerja vs. tuntutan pertumbuhan karier generasi baru

02

Era Digital: Peluang & Risiko

Dari street-level ke system-level bureaucracy, dan technostress

03

Kesehatan Mental dalam Birokrasi

Beban struktural, moral stress, dan kritik integritas

Paradoks Ekspektasi ASN

Stabilitas jangka panjang berubah ke tuntutan pertumbuhan dan kejelasan karier

Status ASN identik dengan stabilitas kerja jangka panjang. Namun generasi milenial dan Gen Z menuntut pertumbuhan karier (‘career growth’) dan makna kerja (‘purpose’) — bukan sekadar jaminan pensiun.

ASN muda menolak stabilitas ? atau menolak stabilitas yang statis?

68,92%

kontribusi milenial terhadap total resign BPKP 2022–2024 (populasi milenial 46,52%)

96%

responden Indonesia terbuka menerima tawaran kerja baru (Michael Page, 2024)

14% → 23%

kenaikan tingkat perpindahan kerja nasional, 2021 ke 2022

59%

pekerja Asia Tenggara tak nyaman resign tanpa pekerjaan baru di tangan (Robert Walters)

Sumber: kajian BPKP; survei Michael Page 2024; Robert Walters ASEAN

Apa yang Sebenarnya Dicari ASN (Muda)?

membaca retensi talenta

1

Job Embeddedness

Retensi ditentukan seberapa 'terikat' (fit, link, sacrifice) seseorang pada organisasi — bukan sekadar kepuasan kerja.

2

Psychological Contract

ASN baru mengharapkan jalur karier jelas dan pengakuan kompetensi sebagai balasan loyalitas — bukan hanya jaminan pensiun.

3

Talent-Knowledge Nexus

Interaksi manajemen bakat dan manajemen pengetahuan melalui proses pengelolaan tertentu (termasuk AI) untuk perencanaan pegawai (termasuk retensi)

4

Self-Determination Theory

Motivasi intrinsik tumbuh dari autonomy, competence, dan relatedness (ketiganya sering tertekan oleh birokrasi yang kaku dan kepemimpinan yang menjauh dari deliberasi).

Era Digital: Dari Street-Level (Garda Terdepan) ke System-Level

Digitalisasi birokrasi (SPBE, e-Kinerja, presensi berbasis geolocation/face recognition, layanan perijinan digital) tidak sekadar menambah layar kerja, namun juga “tidak mengenal waktu” dan juga memindahkan pekerjaan termasuk diskresi administratif dari individu pegawai ke dalam sistem itu sendiri. (pada sisi lain juga menimbulkan frustrasi pengguna layanan).

Kesehatan Mental ASN dalam Arsitektur Kepegawaian Publik

Bketahanan individu ?

Job Demands–Resources Model

Ketika tuntutan kerja (target kinerja, kompleksitas regulasi, perubahan cepat kebijakan) terus meningkat tanpa diimbangi sumber daya psikologis (otonomi, dukungan kepemimpinan, rasa memiliki), hasilnya adalah kelelahan emosional.

Moral Stress Street-Level Bureaucrats

Keterbatasan sumber daya adalah kondisi permanen petugas lini depan memicu strategi bertahan dan pilihan: menjatah layanan, memprioritaskan hal-hal tertentu, dan menjaga jarak psikologis dari warga yang dilayani.

APAKAH KITA TEMUKAN DEMIKIAN?

- Survei internal KemenPAN-RB: isu kesehatan mental banyak dialami PNS, keluhan terbanyak adalah rasa jenuh terhadap pekerjaan.
- Solusi yang berjalan masih individual-coping (misalnya mindfulness), belum menjawab akar structural-redesign.
- Rasa memiliki organisasi dapat menurunkan burnout birokrat lini depan; pegawai yang merasa diterima secara objektif jauh lebih sejahtera secara psikologis.
- Pola ‘exit over voice’: kejenuhan tanpa ruang psikologis untuk bersuara mendorong resign atau quiet quitting.

Kritik Integritas ASN: Beban Psikologis yang Tersembunyi

Saat 'abdi-berkontribusi' kehilangan makna moralnya

Moral Injury & Organizational Cynicism

ASN yang masuk dengan idealisme melayani publik, namun menyaksikan praktik jual-beli jabatan atau gratifikasi di sekelilingnya, mengalami luka moral dan mungkin psikologis (moral injury), yang mana berbeda dari burnout biasa karena sumbernya adalah disonansi nilai, bukan beban kerja.

34

Indeks Persepsi Korupsi 2025, peringkat 109/180 — turun dari 37 (peringkat 99) di 2024

72,32

Skor Survei Penilaian Integritas (SPI) KPK 2025, naik dari 71,53 (2024)

70,1

Rata-rata skor SPI pemerintah daerah — masih kategori rentan korupsi

#2

ASN termasuk mendominasi statistik tindak pidana korupsi yang ditangani KPK (Setelah swasta, lalu ASN lalu DPRD-DPRD)

Implikasi retensi:

Sinisme terhadap organisasi (yang lebih vulgar dengan sosmed) dapat menjadi pemicu turnover intention pada talenta berkinerja tinggi, Bisa jadi ASN berintegritas yang paling rentan keluar dari sistem yang dianggap tak konsisten menegakkan meritokrasi. (keluar tidak selalu resign)

Tantangan Kesiapan Mental ASN

Beban Kerja dan Struktural

SUMBER AKADEMIK

Job Demands–Resources

RISIKO BILA DIABAIKAN

Burnout, quiet quitting

KEBUTUHAN PSIKOLOGIS

Belongingness & dukungan supervisor

Era Digital

SUMBER AKADEMIK

Technostress, kontrol algoritmik

RISIKO BILA DIABAIKAN

Kecemasan kinerja, resistensi

KEBUTUHAN PSIKOLOGIS

Pelatihan substantif & otonomi

Disonansi Integritas

SUMBER AKADEMIK

Moral injury, organizational cynicism

RISIKO BILA DIABAIKAN

Sinisme, keluarnya talenta terbaik

KEBUTUHAN PSIKOLOGIS

Konsistensi nilai institusi

Menjawab ekspektasi, era digital, dan kesehatan mental ASN

1

Bergeser dari solusi individual (pelatihan mindfulness) menuju redesain struktural: dukungan supervisor terlatih dan pengukuran belongingness sebagai indikator kinerja unit.

2

Setiap sistem digital baru disertai pelatihan substantif dan ruang otonomi — digitalisasi harus terasa memberdayakan kompetensi, bukan hanya mengintensifkan kontrol.

3

Konsistensi penegakan meritokrasi sebagai prasyarat retensi talenta terbaik, bukan pelengkap normatif semata.

Pertumbuhan karier ASN tidak bisa dipisahkan dari kesehatan psikologis sistemnya. Talenta terbaik mencari lingkungan kerja yang secara psikologis aman, secara teknologi memberdayakan, secara social mendukung dan secara moral layak dipercaya sepanjang karier.