

POLICY BRIEF

“USIA PENSIUN ASN; ANTARA OPTIMALISASI PENGALAMAN DAN TANTANGAN REGENERASI”

disusun oleh

Tim Analisis Kebijakan Pusjar SKMP
Lembaga Administrasi Negara

ditujukan kepada:

Kementerian PANRB

Executive Summary

Korps Pegawai Republik Indonesia (Korpri) mengusulkan perubahan batas usia pensiun ASN dalam revisi UU ASN yang sedang disiapkan pemerintah. Usulan ini menasar peningkatan usia pensiun pejabat tinggi utama menjadi 65 tahun, madya 63 tahun, pratama 62 tahun, dan pejabat administrator serta pengawas menjadi 60 tahun. Argumentasi Korpri mencakup peningkatan usia harapan hidup, potensi produktivitas ASN usia lanjut, dan efisiensi belanja negara dari sisi dana pensiun.

Namun, kebijakan ini menimbulkan sejumlah dilema struktural dan strategis. Pertama, penurunan produktivitas ASN di atas 60 tahun telah dibuktikan oleh berbagai kajian ilmiah, yang menunjukkan adanya penurunan kinerja, motivasi, dan kapasitas adaptasi terhadap teknologi. Kedua, birokrasi Indonesia saat ini mengalami ketimpangan demografis: 35% ASN berusia di atas 50 tahun, sementara ASN muda di bawah usia 30 tahun hanya 8,2%. Hal ini menunjukkan stagnasi regenerasi, yang berpotensi menghambat transformasi birokrasi yang agile dan inovatif. Ketiga, dampak fiskal jangka panjang dari perpanjangan masa kerja ASN perlu diantisipasi secara serius, meskipun saat ini rasio belanja pegawai terhadap APBN masih dalam kategori aman (14,17% dari total belanja negara tahun 2025).

Belajar dari praktik negara lain seperti Jepang, Jerman, dan Denmark yang menaikkan usia pensiun secara bertahap dan selektif berdasarkan evaluasi kinerja serta kesiapan sistem, Indonesia juga perlu merumuskan pendekatan yang kontekstual dan adaptif, bukan sekadar meniru pola global. Rekomendasi yang paling tepat untuk diterapkan di Indonesia adalah penerapan sistem usia pensiun fleksibel dan adaptif berbasis jabatan dan evaluasi kinerja, guna menjaga keseimbangan antara produktivitas ASN senior dan kebutuhan regenerasi birokrasi nasional.

PENDAHULUAN

Dari Kompas.com tanggal 22 Mei 2025 diberitakan bahwa Korps Pegawai Republik Indonesia atau Korpri mengusulkan perpanjangan usia pensiun bagi aparatur sipil negara untuk dimasukkan dalam revisi Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Usulan tersebut disampaikan melalui surat resmi yang sudah dikirimkan kepada Presiden Prabowo Subianto pada tanggal 15 Mei 2025. Korpri mengusulkan agar usia pensiun pejabat tinggi utama diperpanjang dari semula 60 tahun menjadi 65 tahun, pejabat pimpinan tinggi madya menjadi 63 tahun, dan pejabat pimpinan tinggi pratama menjadi 62 tahun. Adapun untuk pejabat administrator dan pengawas, usia pensiun diusulkan menjadi 60 tahun dari sebelumnya 58 tahun. Tren ini meniru negara-negara Eropa seperti Denmark (menuju 70 tahun), tetapi perlu disesuaikan dengan kondisi lokal Indonesia, termasuk produktivitas usia lanjut, beban fiskal, dan peluang kerja generasi muda. Detail tentang data batas usia pensiun dari berbagai negara dapat dilihat pada data berikut ini:

Tabel 1.
Data Batas Usia Pensiun di Negara Wilayah Asia

Negara	Usia Pensiun Resmi (Tahun)	Keterangan
Indonesia	58	Akan naik bertahap hingga 65 tahun pada 2043. Usulan terbaru: 59-70 tahun tergantung jabatan
Malaysia	60	Sedang dikaji naik ke 65 tahun, belum ada keputusan resmi
Singapura	63	Akan naik menjadi 64 tahun mulai 1 Juli 2026
Vietnam	61 (pria), 56 (wanita)	Pria: 61 tahun 3 bulan pada 2025, wanita: 56 tahun 8 bulan pada 2025, naik bertahap tiap tahun
Thailand	60	
Kamboja	55	Terendah di Asia Tenggara
Filipina	65	
Timor Leste	65	
Brunei	60	
Laos	60	
India	60	Beberapa jabatan khusus hingga 65 tahun
China	60 (pria), 55-58 (wanita)	Akan naik bertahap, tergantung jenis pekerjaan dan kebijakan terbaru
Korea Selatan	60	
Jepang	64	Lebih tinggi dari rata-rata Asia

PENDAHULUAN

(lanjutan..)

Tabel 2.
Data Batas Usia Pensiun di Negara Wilayah Eropa

Negara	Usia Pensiun Resmi	Keterangan
Denmark	67	Akan naik menjadi 68 (2030), 69 (2035), dan 70 (2040) untuk generasi muda.
Islandia	67	
Norwegia	67	
Italia	67	Bisa naik sesuai harapan hidup.
Belanda	67	
Jerman	66	Menuju 67 tahun pada 2031.
Inggris	66	Akan naik bertahap untuk generasi lebih muda.
Prancis	64	Naik dari 62 tahun sejak 2023.
Swedia	63 (minimal)	Batas minimal untuk manfaat pensiun.
Latvia	64	Akan naik menjadi 65 tahun pada 2025.
Lithuania	64 tahun 8 bulan (2024)	Akan naik menjadi 65 tahun pada 2026.
Luxembourg	65	

Secara demografis, peningkatan usia harapan hidup di Indonesia menjadi salah satu argumen utama dalam mendukung usulan perpanjangan batas usia pensiun. Data menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia kini hidup lebih lama dan tetap aktif di usia yang lebih tua. Hal ini sejalan dengan definisi usia produktif menurut World Health Organization (WHO), yang mencakup rentang usia 15-64 tahun. Dengan demikian, memperpanjang usia pensiun dianggap sebagai langkah logis untuk memanfaatkan potensi produktivitas PNS yang lebih lama.

Namun, salah satu kekhawatiran utama adalah potensi hambatan dalam regenerasi birokrasi. Dengan usia pensiun yang lebih tinggi, peluang bagi generasi muda untuk masuk dan berkembang dalam birokrasi menjadi terbatas. Hal ini dapat mengakibatkan stagnasi dalam inovasi dan dinamika organisasi. Pemerintah pun menyadari potensi dampak ini. Menteri PAN-RB menekankan bahwa kebijakan penyesuaian usia pensiun mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk dampaknya terhadap regenerasi di tubuh birokrasi. Pemerintah akan memastikan bahwa peningkatan usia pensiun ini tidak menghambat peluang bagi generasi muda untuk bergabung menjadi PNS.

PENDAHULUAN

(lanjutan..)

Dari perspektif fiskal, memperpanjang usia pensiun juga berarti memperpanjang masa pembayaran gaji dan tunjangan bagi PNS aktif, yang dapat meningkatkan beban anggaran negara. Meskipun pemerintah menyatakan bahwa peningkatan batas usia pensiun masih dapat dikendalikan secara fiskal, namun hal ini tetap menjadi perhatian, terutama dalam konteks efisiensi pengeluaran negara. Sementara itu dalam konteks teori usia produktif, WHO mengklasifikasikan usia produktif sebagai rentang usia 15-64 tahun.

Namun, penting untuk dicatat bahwa produktivitas individu tidak semata-mata ditentukan oleh usia, tetapi juga oleh kesehatan, keterampilan, dan motivasi. Selain itu, tidak dapat dipungkiri bahwa penambahan batas usia pensiun, pada sebuah sisi memiliki dampak positif. Salah satu manfaat paling signifikan dari penambahan batas usia pensiun bagi PNS adalah optimalisasi pengalaman dan kompetensi yang telah terbangun selama puluhan tahun pengabdian. ASN senior tidak hanya memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur birokrasi, tetapi juga membawa modal sosial berupa jejaring kerja lintas sektor, kedewasaan dalam pengambilan keputusan, serta kepekaan terhadap konteks sosial-politik nasional yang tidak dimiliki oleh ASN yang lebih muda. Beberapa pemanfaatan pengalaman dan kompetensi ASN senior antara lain:

- **Nilai strategis pengetahuan institusional;**

Pengetahuan institusional (institutional memory) mencakup informasi, kearifan, dan praktik terbaik yang diperoleh melalui pengalaman bertahun-tahun bekerja di instansi yang sama. Studi oleh OECD (2017) menekankan bahwa organisasi sektor publik sangat bergantung pada pegawai senior untuk mempertahankan kesinambungan kebijakan dan operasional, terutama pada saat terjadi transisi politik, reformasi kelembagaan, atau penggantian kepemimpinan. *“Preserving institutional knowledge is critical to avoid the risks of discontinuity, policy failure, and inefficiency during public sector transitions.”* — OECD: *Public Employment and Management* (2017).

Di Indonesia, pejabat fungsional ahli utama seperti perencana utama di Bappenas atau peneliti utama di BRIN mencapai puncak karier pada usia rata-rata 58–62 tahun, mengingat promosi jabatan fungsional senior memerlukan waktu akumulatif masa kerja dan angka kredit yang panjang. Dengan menaikkan batas usia pensiun secara selektif pada jabatan ini, negara dapat menghindari kehilangan sumber daya manusia yang sudah sangat matang secara teknis dan strategis.

- **Transfer pengetahuan dan pembinaan ASN muda;**

Perpanjangan usia pensiun memberi peluang lebih luas bagi mekanisme *transfer knowledge* dan pembinaan ASN muda secara sistematis. Model ini lazim disebut sebagai *“structured mentoring scheme”*, di mana ASN senior berperan sebagai mentor bagi talenta muda yang disiapkan dalam talent pool nasional. Di sektor swasta global, studi oleh Harvard Business Review (2020) menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki sistem pembinaan senior-junior mencatat produktivitas tim 25–30% lebih tinggi dibanding organisasi yang mengalami “pemisahan paksa” antar generasi. Dalam konteks birokrasi Indonesia, pembinaan ini juga penting untuk mengurangi ketergantungan pada pelatihan teknis dan memperkuat pewarisan nilai-nilai integritas, pengabdian, dan orientasi pelayanan publik.

- **Menjaga stabilitas program pemerintah;**

ASN senior seringkali menjadi penjaga stabilitas program pembangunan jangka menengah dan panjang, terutama di kementerian/lembaga perencana, pengatur, dan pengawas. Misalnya: di Bappenas, keberlanjutan perencanaan RPJMN sangat bergantung pada konsistensi pemikiran para perencana senior; di BRIN, riset nasional di bidang pertahanan, energi, dan pangan mayoritas dipimpin oleh peneliti utama berusia 58 tahun ke atas; serta di Kemenkeu dan KPKNL, analisis fiskal dan pengelolaan aset negara skala besar juga masih didominasi oleh auditor dan analis senior.

Data BKN (2023) menunjukkan bahwa dari total ASN fungsional ahli utama nasional, lebih dari 70% berusia di atas 57 tahun. Bila mereka pensiun bersamaan dalam jangka pendek, terjadi kekosongan kepakaran yang tidak mudah digantikan, apalagi dalam sistem karier tertutup ASN yang masih terbatas jalur percepatan kariernya.

DESKRIPSI MASALAH



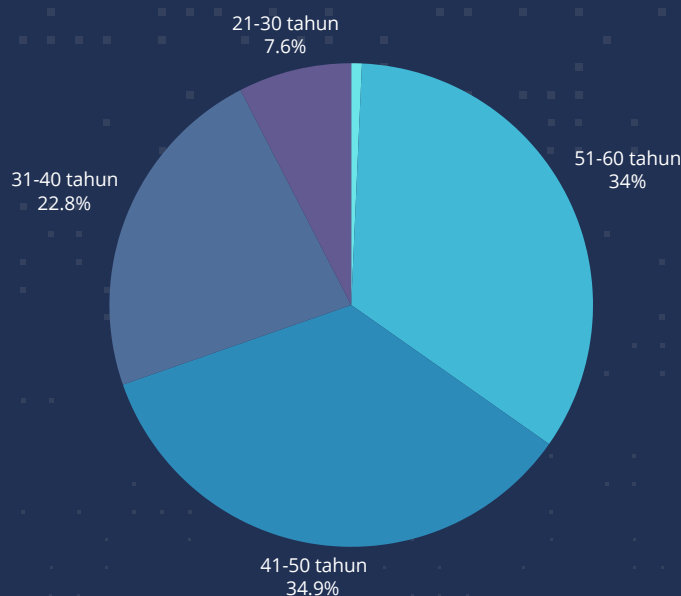
1 Produktivitas ASN Usia Lanjut; Data WHO dan Kajian Kementerian PANRB

Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), usia produktif secara umum berada pada rentang 15–64 tahun, yang mencerminkan masa di mana individu memiliki kapasitas optimal untuk berkontribusi dalam kegiatan ekonomi dan sosial. Di Indonesia, struktur usia produktif ini juga diadopsi dalam berbagai kebijakan ketenagakerjaan dan perencanaan pembangunan. Penurunan produktivitas pada usia di atas 60 tahun menjadi perhatian dalam konteks perpanjangan usia pensiun ASN. Studi oleh Sali (2020) menunjukkan bahwa pekerja berusia di atas 60 tahun mengalami penurunan kinerja yang signifikan, yang disebabkan oleh faktor biologis seperti penurunan fungsi organ dan psikologis seperti menurunnya motivasi kerja. Hal ini berdampak pada efektivitas dan efisiensi kerja, terutama dalam posisi yang menuntut adaptasi cepat terhadap perubahan dan penggunaan teknologi baru. Lebih lanjut, penelitian oleh Pratudo dkk (2020) dikutip dari jurnal febianti (2023) yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan, umur, jenis kelamin, dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Indonesia” mengindikasikan bahwa peningkatan usia memiliki korelasi negatif dengan produktivitas kerja. Semakin tinggi usia seseorang, cenderung terjadi penurunan produktivitas, yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh temuan dari BKKBN (2018), yang dikutip dalam jurnal sibuea (2022) yang menyarankan agar lansia yang masih bekerja memilih pekerjaan paruh waktu yang tidak berat, mengingat kondisi fisik yang berbeda dengan penduduk usia produktif.

2 Regenerasi Birokrasi Terhambat; Penundaan Pensiun Sebabkan Lambatnya Promosi dan Rekrutmen ASN Baru

Hal ini berpotensi menghambat masuknya generasi muda dengan keahlian baru, serta menurunkan inovasi dan dinamika organisasi publik. Kondisi ini juga berdampak terhadap beban struktural birokrasi yang semakin menua, tanpa penyegaran SDM secara signifikan. Penundaan pensiun Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu faktor yang menghambat proses regenerasi birokrasi di Indo123nesia. Kebijakan penundaan pensiun yang diberlakukan untuk mempertahankan ASN senior dalam struktur organisasi berdampak pada keterlambatan promosi pegawai serta tersendatnya proses rekrutmen ASN baru. Akibatnya, masuknya generasi muda yang memiliki keahlian terkini, terutama di bidang teknologi informasi, data science, dan manajemen publik modern menjadi terhambat.

Gambar 1.
Distribusi usia ASN pada tahun 2024 menurut data BKN dan BPS



Sumber: databoks.katadata.co.id

DESKRIPSI MASALAH

(lanjutan..)

Dengan demikian, total ASN berusia di atas 50 tahun (51 tahun ke atas) adalah sekitar 35,06%, sementara yang berusia di bawah 35 tahun (18–34 tahun) adalah sekitar 8,2%, karena data spesifik untuk usia 31–34 tahun tidak tersedia secara terpisah. Ketimpangan usia ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi saat ini cenderung menua, yang dapat berisiko kehilangan dinamika serta inovasi yang umumnya dibawa oleh generasi muda. Dominasi ASN berusia di atas 50 tahun dapat memengaruhi adaptasi terhadap teknologi baru dan pendekatan inovatif dalam pelayanan publik.

Kondisi ini mengakibatkan birokrasi menjadi kurang adaptif terhadap perubahan, lambat dalam merespons tantangan zaman, serta berpotensi mengalami stagnasi dalam pelayanan publik. Kurangnya penyegaran sumber daya manusia (SDM) juga berdampak terhadap tingginya beban struktural birokrasi, karena ASN senior cenderung mendominasi jabatan-jabatan strategis tanpa disertai upaya transfer pengetahuan yang efektif kepada generasi berikutnya. Regenerasi yang tertunda juga menghambat reformasi birokrasi yang sedang digencarkan pemerintah, terutama dalam rangka mewujudkan birokrasi yang dinamis, profesional, dan berbasis kinerja. Oleh karena itu, percepatan rekrutmen ASN baru yang berkualitas dan pemberian ruang lebih besar bagi talenta muda perlu menjadi prioritas dalam perencanaan SDM aparatur ke depan.

3

Dampak Fiskal Jangka Panjang; Tambahan Biaya Gaji ASN Senior yang Diperpanjang Masa Kerjanya dapat Membebani APBN

Data dari Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa belanja pegawai hingga Oktober 2024 mencapai Rp 242,2 triliun, meningkat 13,4% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Bila usia pensiun diperpanjang lima tahun maka akan ada biaya tambahan beban negara. Ini menghambat kebijakan efisiensi belanja sebagaimana diamanatkan Inpres 1 Tahun 2025. Walaupun jika dilihat dari data Kementerian Keuangan untuk biaya belanja pegawai apabila dilihat dari postur APBN biaya belanja pegawai masih dihitung dalam taraf aman seperti pada data berikut ini:

Tabel 3.
Jumlah Belanja Pegawai 2024-2025

Tahun	Belanja Pegawai	Total APBN	Persentase Belanja Pegawai
2024	Rp 484,4 triliun	Rp3.325,1 triliun	14,56%
2025	Rp 513,22 triliun	Rp3.621,3 triliun	14,17%

Menurut standar umum pengelolaan fiskal di berbagai negara (termasuk OECD), belanja pegawai yang berkisar 12%–18% dari total belanja negara masih dianggap sehat, selama didukung dengan kinerja birokrasi yang produktif dan efisien.

ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH

1 Penerapan Sistem Usia Pensiun Fleksibel dan Adaptif Berdasarkan Jabatan dan Kinerja

Kebijakan perpanjangan usia pensiun sebaiknya tidak diterapkan secara seragam untuk semua jenis jabatan ASN. Oleh karena itu, perlu diterapkan sistem usia pensiun fleksibel berbasis jabatan dan kinerja. Sebagai contoh: Pejabat fungsional teknis dan administratif seperti analis, auditor, atau pelaksana administratif, umumnya memiliki beban kerja operasional yang tinggi dan cenderung mengalami penurunan performa fisik dan kognitif setelah usia 60 tahun. Untuk jabatan ini, usia pensiun tidak perlu diubah dari batas saat ini, yakni 58–60 tahun. Sebaliknya, jabatan strategis atau keahlian khusus seperti periset utama, diplomat senior, dan penasihat kebijakan negara, bisa diberikan opsi pensiun hingga usia 65 tahun dengan evaluasi kinerja dan kesehatan secara berkala, mirip sistem di Jepang dan Jerman yang memberikan ruang bagi pekerja senior di posisi keahlian tinggi. Evaluasi berbasis kinerja dan kesehatan perlu menjadi instrumen utama. Hal ini penting karena WHO memang mengklasifikasikan usia produktif hingga 64 tahun, tetapi realisasi produktivitas sangat ditentukan oleh variabel kesehatan, adaptabilitas, dan beban kerja

2 Membangun Sistem Manajemen Talenta dan Rencana Suksesi

Pemerintah perlu memperkuat sistem promosi berbasis merit dan membina calon-calon pemimpin birokrasi muda untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Peningkatan usia pensiun baru akan bermanfaat jika diiringi dengan pembinaan kaderisasi dan rencana suksesi jabatan yang jelas. Saat ini, banyak ASN senior tetap menjabat karena belum adanya pengganti yang dianggap layak secara formal atau politis. Sehingga:

- Kementerian PAN-RB perlu memperkuat manajemen talenta nasional melalui platform digital yang mencatat rekam jejak ASN potensial untuk promosi jabatan strategis.
- Sistem talent pool dan fast track leadership dapat diterapkan seperti di negara-negara OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) agar ASN muda dengan potensi tinggi dapat dipersiapkan lebih dini.
- Program seperti Government Future Leaders atau Executive Public Policy Fellowship perlu dikembangkan untuk mempersiapkan pemimpin publik masa depan.

Data menunjukkan bahwa regenerasi terhambat menyebabkan birokrasi kehilangan dinamika dan keahlian baru. Padahal, tantangan transformasi digital, big data governance, dan inovasi publik membutuhkan ASN muda dengan literasi teknologi tinggi.

3 Melakukan Evaluasi Fiskal dan Demografi Secara Berkala

Kementerian PAN-RB dan Kemenkeu wajib menyusun proyeksi dampak fiskal atas skena penambahan usia pensiun, termasuk pengaruhnya terhadap postur belanja negara dan penerimaan CPNS. Usulan batas usia pensiun perlu dikaji dengan simulasi fiskal dan demografi jangka panjang. Penambahan usia pensiun akan:

- Memperpanjang masa pembayaran gaji dan tunjangan ASN
- Mengurangi kecepatan masuk ASN baru (regenerasi ASN)
- Menunda realisasi efisiensi struktural

Meskipun saat ini persentase belanja pegawai terhadap APBN masih dalam batas sehat (14,17% di tahun 2025), peningkatan usia pensiun akan memperlambat reformasi pengeluaran negara. Hal ini bertentangan dengan semangat Inpres No. 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja K/L. Oleh karena itu Kemenkeu dan Bappenas perlu menerbitkan proyeksi skenario fiskal atas dampak perpanjangan usia pensiun hingga 10–20 tahun ke depan. Proyeksi ini juga harus mempertimbangkan tren demografi, seperti melihat proporsi penduduk usia tua (65+) di Indonesia yang diproyeksikan naik dari 6% (2020) menjadi 11% (2045), yang artinya kebutuhan dana pensiun dan layanan kesehatan juga akan melonjak signifikan.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Berdasarkan analisa di atas, alternatif kebijakan yang paling direkomendasikan adalah penerapan sistem usia pensiun yang fleksibel dan adaptif berdasarkan; **jabatan, kinerja, dan kondisi kesehatan ASN**. Pendekatan ini lebih tepat dibandingkan menaikkan batas usia pensiun secara seragam, karena mempertimbangkan kompleksitas birokrasi dan realitas produktivitas pegawai. ASN yang menduduki jabatan strategis dengan keahlian tinggi dapat diberikan kelonggaran usia pensiun hingga 65 tahun, asalkan lolos evaluasi kinerja dan kesehatan secara berkala. Sementara untuk jabatan teknis dan administratif yang cenderung menurun performanya setelah usia 60 tahun, usia pensiun tetap ideal di kisaran 58–60 tahun.

Alasan utama dari pendekatan ini adalah untuk menjaga keseimbangan antara pemanfaatan pengalaman ASN senior dan pentingnya regenerasi birokrasi. Saat ini, sekitar 35% ASN berusia di atas 50 tahun, sementara ASN muda berusia di bawah 30 tahun hanya 8,2%, sehingga stagnasi dan kurangnya inovasi menjadi risiko nyata. Di sisi lain, perpanjangan usia pensiun juga berimplikasi pada beban fiskal negara, baik dari sisi gaji maupun tunjangan yang harus dibayarkan lebih lama. Oleh karena itu, kebijakan fleksibel berbasis evaluasi adalah jalan tengah yang adil, efisien, dan berkelanjutan bagi birokrasi Indonesia. Penyesuaian usia pensiun PNS adalah kebijakan strategis jangka panjang yang tidak bisa dilepaskan dari realitas fiskal, produktivitas ASN, dan regenerasi birokrasi. Diperlukan pendekatan berbasis data dan adaptif agar kebijakan ini tidak justru menjadi beban bagi negara, tetapi mendorong birokrasi yang lebih efisien, inklusif, dan berdaya saing.

Rekomendasi Fleksibilitas Batas Usia Pensiun tentunya masih perlu dilakukan klasifikasi lagi yang lebih mendetail dengan didasarkan kategori tertentu, agar kebijakan fleksibilitas Batas Usia Pensiun tidak diberikan sama rata kepada setiap asn tetapi dapat memperhatikan aspek aspek sebagai berikut;

✦ Aspek Kebugaran dan Kesehatan

Fleksibilitas BUP hanya layak diberikan bagi ASN senior yang tetap memiliki kondisi fisik dan mental prima, dibuktikan melalui mekanisme health assessment secara periodik.

1. Kriteria Umum;

- Hasil pemeriksaan kesehatan tahunan dinyatakan fit to work oleh fasilitas layanan kesehatan ASN (misalnya rumah sakit tipe A/B yang ditunjuk Kemenkes atau PT Taspen).
- Tidak memiliki penyakit degeneratif kronis yang mempengaruhi konsentrasi, ketahanan kerja, atau kemampuan mobilitas.
- Lulus uji kebugaran jasmani ringan dan pemeriksaan psikologis ringan, untuk jabatan tertentu.

2. Ruang lingkup Jabatan yang direkomendasikan

- Tenaga pengkaji utama, perencana utama, atau peneliti utama yang memerlukan fokus tinggi namun tidak tergantung pada kemampuan fisik lapangan.
- Jabatan struktural non lapangan, seperti Kepala Biro, Deputi, atau Staf Ahli di atas eselon II yang fungsi utamanya bersifat strategis.

✦ Aspek Spesifikasi Keahlian dan Jabatan

Fleksibilitas batas usia pensiun dapat diberikan pada ASN yang memiliki spesifikasi keahlian tertentu dalam jabatannya seperti:

1. Jabatan Fungsional Keahlian Tinggi (Ahli Madya dan Utama) ; Jenis Jabatan ini memerlukan waktu yang panjang untuk mencapai kepakaran dan sulit regenerasi dalam jangka pendek. Contoh: Peneliti utama bidang strategis (pertahanan, pangan, energi, AI); Perencana utama di Bappenas; Jaksa utama di Kejaksaan; Dosen profesor pada Perguruan Tinggi dan atau BRIN.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

2. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya dan Utama yang memimpin transformasi; Dalam konteks birokrasi Indonesia yang sedang mengalami transformasi menuju birokrasi digital, dinamis, dan adaptif, peran Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) sangat krusial untuk memastikan transisi berjalan konsisten, terarah, dan berkelanjutan. Pejabat di level JPT Madya dan Utama tidak hanya bertanggung jawab dalam aspek manajerial dan kebijakan, tetapi juga sebagai key driver dalam reformasi kelembagaan serta pemimpin dalam pelaksanaan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), agenda kebijakan nasional, maupun restrukturisasi kelembagaan. Diantaranya;
 - Kepala lembaga teknis non-kementerian, Deputi, Sekjen, Inspektur Jenderal, yang memimpin institusi dalam masa transisi reformasi.
 - Hanya yang berkinerja tinggi secara terukur (IKU dan SKP terpenuhi) dan memiliki potensi sebagai mentor/coach bagi ASN muda.
3. Jabatan Fungsional yang Berbasis Profesi Langka dan atau Terbatas; Dalam beberapa sektor pelayanan publik yang bersifat teknis dan spesifik, terdapat jenis jabatan fungsional tertentu yang sangat sulit diregenerasi dalam waktu cepat. Hal ini terjadi karena jabatan tersebut membutuhkan keahlian profesional khusus, lisensi tertentu, dan proses pendidikan serta sertifikasi yang panjang. Jumlah SDM yang menguasai bidang ini sangat terbatas di pasar tenaga kerja umum, baik di sektor pemerintah maupun swasta. Fleksibilitas batas usia pensiun bagi ASN yang mengisi jabatan ini menjadi krusial untuk menjaga kontinuitas pelayanan publik kritikal, mencegah kelangkaan tenaga ahli, dan menghindari gangguan pada fungsi vital instansi. Adapun jabatan-jabatan yang termasuk kategori ini antara lain:
 - Dokter spesialis senior, pengendali dampak lingkungan utama, ahli meteorologi senior, akuntan negara tingkat nasional.
 - Keahlian ini memerlukan lisensi dan sertifikasi khusus serta tidak mudah direkrut dari pasar tenaga kerja umum.

Aspek Kompetensi Digital

Dalam era transformasi birokrasi digital, kemampuan ASN senior untuk tidak hanya beradaptasi tetapi juga berkontribusi aktif dalam penguasaan dan pemanfaatan teknologi digital menjadi syarat penting. Pemberian fleksibilitas batas usia pensiun sebaiknya diberikan hanya kepada ASN yang tidak tertinggal secara teknologi dan mampu mengintegrasikan penggunaan digital tools dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah. Hal ini penting untuk menjaga keselarasan antara visi birokrasi modern dan kapabilitas individu yang memimpinya. Untuk itu, diperlukan sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk menilai tingkat kompetensi digital ASN senior secara obyektif dan terukur:

1. Indikator Kompetensi Digital: Memiliki skor kompetensi digital minimum (misalnya hasil asesmen seperti e-learning modules, CAT, atau UKOM).
2. Terlibat aktif dalam proyek digitalisasi, data-driven policy, dan penggunaan aplikasi pemerintahan (Sakti, SRIKANDI, e-Office, e-Kinerja, dll).
3. Tidak gaptik dalam rapat daring, penggunaan e-signature, pemanfaatan data analytics, serta komunikasi kolaboratif berbasis cloud seperti melalui platform Zoom, Teams, atau Google Workspace.

DAFTAR PUSTAKA

Febianti, A., Shulthoni, M., Masrur, M., & Safri, M. A. (2023). Pengaruh tingkat pendidikan, umur, jenis kelamin, dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja di Indonesia. *Sahmiyya: Jurnal Hukum Keluarga Islam*, 2(1), 198–210. Retrieved from <https://e-journal.uingusdur.ac.id/sahmiyya/article/view/892>

Sibuea, K., & Aloysius, S. (2022). Variabel-variabel yang memengaruhi lansia bekerja penuh waktu di Indonesia tahun 2020. *Seminar Nasional Official Statistics*, 2022(1), 957–966. <https://doi.org/10.34123/semnasoffstat.v2022i1.1296>