

## EVALUASI KEBIJAKAN PEMERINTAH DAERAH TERHADAP KESEJAHTERAAN ASN DAN HONORER DI BAPENDA KABUPATEN PANDEGLANG

Azalia Salsabila<sup>1</sup>, Laeli Nur Khanifah<sup>2</sup>, Aziza Nawra Pasya<sup>3</sup>, Syifa Aulia Ramadhani<sup>4</sup>,  
Galuh Dimas Wardanni<sup>5</sup>

Email: [6670230107@untirta.ac.id](mailto:6670230107@untirta.ac.id)<sup>1</sup>, [laeliNurKhanifah@gmail.com](mailto:laeliNurKhanifah@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[670230165@untirta.ac.id](mailto:670230165@untirta.ac.id)<sup>3</sup>, [6670230016@untirta.ac.id](mailto:6670230016@untirta.ac.id)<sup>4</sup>, [6670210050@untirta.ac.id](mailto:6670210050@untirta.ac.id)<sup>5</sup>  
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

**Abstract:** *This study evaluates the welfare gap between civil servants (ASN) and honorary workers at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Pandeglang Regency. Significant disparities in income, allowances, and access to social security create perceptions of injustice that affect employee motivation and performance. Using Adams' Equity Theory, this research examines how employees perceive input-output imbalances. A qualitative case study approach was applied through interviews, observation, and documentation. The findings reveal underreward inequity among honorary workers, leading to dissatisfaction and psychological strain. The study highlights the need for a more equitable welfare policy within local government institutions.*

**Keyword:** *Civil Servants, Honorary Workers, Welfare, Equity Theory, Bapenda Pandeglang.*

**Abstrak:** Penelitian ini mengevaluasi kesenjangan kesejahteraan antara ASN dan tenaga honorer di Bapenda Kabupaten Pandeglang. Kesenjangan pendapatan, tunjangan, serta akses jaminan sosial menimbulkan ketidakadilan yang berdampak pada motivasi dan kinerja pegawai. Dengan menggunakan Teori Keadilan Adams, penelitian ini menelaah bagaimana perbedaan input dan output dipersepsikan oleh pegawai. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi kasus, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya underreward inequity pada tenaga honorer yang memicu ketidakpuasan dan tekanan psikologis, sehingga diperlukan kebijakan kesejahteraan yang lebih berkeadilan.

**Kata Kunci:** ASN, Honorer, Kesejahteraan, Equity Theory, Bapenda Pandeglang.

### PENDAHULUAN

Kesejahteraan pegawai merupakan aspek krusial dalam tata kelola sumber daya manusia sektor publik karena berpengaruh langsung terhadap motivasi, efektivitas, dan loyalitas pegawai. Dalam birokrasi Indonesia, kesejahteraan menjadi indikator penting keberhasilan manajemen SDM, baik bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun tenaga honorer. ASN umumnya memperoleh kepastian status, gaji stabil, tunjangan kinerja, serta jaminan sosial sesuai regulasi. Sebaliknya, tenaga honorer menghadapi ketidakpastian status, pendapatan rendah, serta keterbatasan akses terhadap fasilitas kesejahteraan seperti jaminan kesehatan, tunjangan keluarga, dan jaminan hari tua (Pradana & Nugraheni, 2021).

Kesenjangan ini menciptakan perbedaan signifikan tidak hanya secara ekonomi, tetapi juga dalam aspek sosial dan psikologis. Tenaga honorer kerap merasakan ketidakadilan karena beban kerja yang serupa dengan ASN, namun kompensasi dan perlindungan sosial jauh lebih rendah (Andiza et al., 2021). Kondisi tersebut memicu tekanan psikologis, menurunkan semangat kerja, dan menumbuhkan fenomena job insecurity, yaitu rasa tidak aman terhadap keberlanjutan pekerjaan (Rahifah et al., 2024). Sementara itu, ASN dengan posisi lebih stabil memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi karena perlindungan hukum dan peluang karier yang jelas.

Teori Keadilan (Equity Theory) Adams (1963) menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam hubungan input-output menjadi dasar kepuasan kerja. Ketika tenaga honorer menilai bahwa kontribusi mereka tidak setara dengan imbalan yang diterima dibanding ASN, muncul perasaan tidak adil yang berdampak pada motivasi, produktivitas, dan loyalitas (Miner, 2005; Parsaulian et al., 2025). Hal ini menimbulkan tantangan bagi

instansi pemerintah daerah karena ketimpangan kesejahteraan dapat memperlemah kinerja organisasi dan semangat reformasi birokrasi.

Kesejahteraan yang berkeadilan tidak hanya diukur dari besaran kompensasi, tetapi sejauh mana pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Ketimpangan antara ASN dan honorer mencerminkan persoalan struktural dalam manajemen SDM publik. Pegawai yang merasa sejahtera cenderung lebih produktif, adaptif, dan berkomitmen, sedangkan ketimpangan kesejahteraan dapat menciptakan apatisme dan ketidakharmonisan hubungan kerja.

Dalam konteks Bapenda Kabupaten Pandeglang, data awal menunjukkan adanya disparitas kesejahteraan yang tajam. ASN memperoleh pendapatan Rp6.000.000–Rp8.500.000 per bulan termasuk tunjangan kinerja, sedangkan tenaga honorer hanya menerima Rp1.000.000–Rp1.500.000 tanpa insentif maupun jaminan sosial. Perbedaan ini menunjukkan jurang kesejahteraan yang berpotensi memicu ketidakpuasan dan penurunan motivasi.

Secara normatif, kebijakan daerah mengenai honorarium dan kompensasi diatur dalam Standar Harga Satuan (SHS) Kabupaten Pandeglang Tahun 2023 melalui Peraturan Bupati Nomor 47 Tahun 2023. Namun, implementasinya belum mampu menjamin kesejahteraan tenaga honorer secara memadai. Penelitian Pitriyani et al. (2020) menunjukkan pola serupa di berbagai daerah, di mana tenaga honorer menerima kompensasi jauh di bawah standar layak dan tanpa perlindungan sosial.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa permasalahan kesejahteraan honorer bukan hanya terkait rendahnya penghasilan, tetapi juga ketiadaan jaminan sosial, ketidakpastian status, dan absennya standar yang jelas terkait perlindungan tenaga non-ASN. Ketimpangan ini tidak hanya berpengaruh pada kualitas pelayanan publik, tetapi juga mengganggu keharmonisan dan motivasi kerja di internal instansi (Andiza et al., 2021).

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan pemerintah daerah telah memenuhi prinsip keadilan dan meritokrasi dalam pengelolaan pegawai. Dengan menggunakan perspektif Teori Keadilan Adams, penelitian ini menelaah perbandingan kesejahteraan ASN dan honorer, faktor penyebab kesenjangan, serta dampaknya bagi kinerja organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus menurut Creswell (John, 2015) dapat didefinisikan sebagai suatu penelitian kualitatif yang penelitiannya menjelajahi alur kehidupan alamiah, kasus atau beberapa kasus dengan mengumpulkan data yang lengkap dan rinci yang mengikutsertakan sumber seperti wawancara, audiovisual, dan pengamatan yang kemudian mencatat penjelasan kasus dan tema dalam kasus. penulis memilih pendekatan studi kasus karena dianggap paling sesuai untuk meneliti fenomena kesejahteraan pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Pandeglang.

Penelitian akan berfokus pada perbandingan kesejahteraan antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tenaga honorer di lingkungan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Pandeglang. Fokus penelitian diarahkan untuk memahami bagaimana perbedaan status kepegawaian mempengaruhi tingkat kesejahteraan dari berbagai dimensi. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan wawancara, studi literatur, pengamatan (observasi), dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman dalam (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024) untuk melakukan analisis data yang diantaranya, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

Instrumen penelitian berfungsi sebagai alat bantu yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam (Ardiansyah et al., 2023). Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, maka peneliti merupakan instrumen utama yang berperan langsung dalam proses pengumpulan,

pengolahan, dan analisis data. Selain itu, digunakan pula beberapa instrumen pendukung untuk membantu pelaksanaan penelitian di lapangan. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga bagian, yaitu panduan wawancara, daftar periksa observasi, pedoman studi dokumentasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

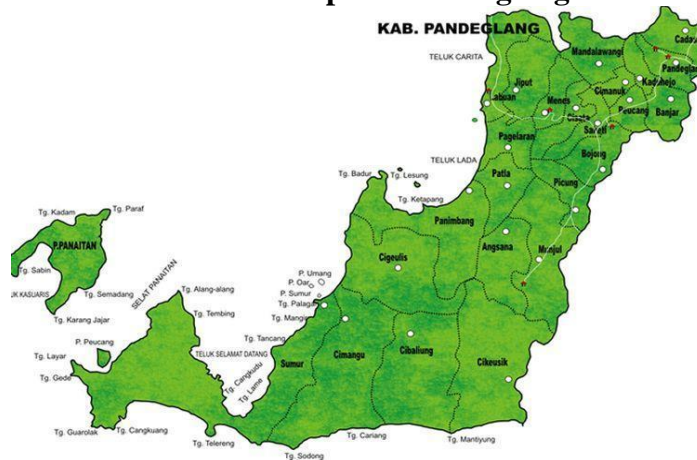
### A. Hasil Penelitian

#### Potret Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten

Kabupaten Pandeglang merupakan salah satu Kabupaten yang berada di Provinsi Banten dengan ibu kotanya adalah Pandeglang. Pusat kota Kabupaten Pandeglang ada pada 4 kecamatannya yaitu Pandeglang, Majasari, Karang Tanjung dan Kaduhejo. Suku asli dari Kabupaten Pandeglang adalah suku sunda Banten. Kabupaten Pandeglang berada di ujung paling barat Pulau Jawa dan memiliki batasan administrasi yaitu sebelah utara Kabupaten Serang, sebelah selatan Samudra Indonesia, sebelah barat selat sunda dan sebelah timur Kabupaten Lebak. Jika dilihat secara geologi Kabupaten Pandeglang masuk dalam zona Bogor melalui jalur perbukitan .

Kabupaten Pandeglang sudah mempunyai pemerintahan sejak tahun 1828. Pada saat itu dalam Staatsblad Belanda Kabupaten Pandeglang termasuk kedalam Kabupaten Serang. Kemudian bentuk pemerintahan diubah berdasarkan Staatsblad No 73 Tahun 1874 yang menyatakan Pandeglang resmi menjadi Kabupaten (Ciputra, 2022). Luas wilayah Kabupaten Pandeglang yaitu 2.746,89 KM<sup>2</sup> yang melingkupi beberapa pulau kecil di Samudera Hindia diantaranya Pulau Panaitan, Pulau Deli dan Pulau Tinjil. Kabupaten Pandeglang mempunyai Taman Nasional Ujung Kulon sebagai rumah dari badak bercula satu dan tempat wisata pantai carita.

**Gambar Peta Kabupaten Pandeglang**



*Sumber: (Ciputra, 2022)*

Pada tahun 2011 Kabupaten Pandeglang terbagi menjadi 35 Kecamatan dengan 339 Desa dan 13 kelurahan. Sebagian besar kecamatan di Kabupaten Pandeglang berada di dataran rendah dan hanya 17,1% yang berada di dataran tinggi. Secara topografi terdapat 61,4% desa yang berada di lereng pegunungan sedangkan jika dilihat secara geografis terdapat 8,6% desa yang berada di daerah pesisir. Daerah terbesar berada pada Kecamatan Cikeusik dengan luas sebesar 322.76KM<sup>2</sup>. Sedangkan daerah terkecil berada di Kecamatan Labuan dengan luas sekitar 15.66 KM<sup>2</sup>

Laporan BPS Kabupaten Pandeglang tahun 2023 terdapat 1.312.766 juta masyarakat dan mengalami kenaikan sebesar 0,43% pada tahun sebelumnya. Penduduk laki-laki sebanyak 672.828 jiwa sedangkan perempuan sebanyak 639.938 jiwa. Kabupaten Pandeglang mempunyai jumlah usia produktif sebanyak 902.611, masyarakat dengan usia muda sebanyak 25,62% sedangkan usia tua sebanyak 5,63% (BPS, 2024).

#### **Gambar Upah Minimum Kabupaten Kota Di Provinsi Banten 2025**

Kab/ Kota	Upah Minimum Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Banten (Rupiah)
	2025
Kabupaten Pandeglang	3.206.640
Kabupaten Lebak	3.172.384
Kabupaten Tangerang	4.901.117
Kabupaten Serang	4.857.353
Kota Tangerang	5.069.708
Kota Cilegon	5.128.084
Kota Serang	4.418.261
Kota Tangerang Selatan	4.974.392
Provinsi Banten	2.905.200

*Sumber: (BPS, 2025)*

Kabupaten Pandeglang merupakan salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Banten, daerah ini didominasi oleh bidang perikanan, pertanian dan perdagangan kecil. Seperti yang tertara dalam gambar diatas menjelaskan bahwa UMR Kabupaten Pandeglang berada pada urutan ke dua terendah dibandingkan dengan Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Banten yaitu Rp. 3.206.640 (Idris, 2025). Angka ini tidak jauh berbeda dengan UMR terkecil di Provinsi Banten yaitu Rp. 3.172.384. Kecilnya UMR di Kabupaten Pandeglang membuktikan tingkat produktivitas ekonomi di Kabupaten Pandeglang masih tertinggal dibandingkan dengan daerah lainnya. Selisih ini bukan hanya tentang angka, tapi juga membuktikan disparitas ekonomi dan kesenjangan kesejahteraan.

Kabupaten Pandeglang memiliki jumlah ASN dan Honorer yang cukup banyak dibandingkan dengan daerah lainnya. Mengutip dari laporan BKPSDM Kabupaten Pandeglang menjelaskan bahwa per juli 2025 jumlah aparat di pemerintahan Kabupaten Pandeglang sekitar 12.700, di antaranya 7.489 merupakan ASN sedangkan sekitar 5.221 merupakan PPPK (Irawan, 2025). Selain itu juga ada pekerja yang berstatus honorer, di Kabupaten Pandeglang menurut data BKPSDM pada tahun 2025 terdapat sekitar 6.347 honorer yang menyebar di berbagai sektor pemerintahan. Lebih lanjut sekitar 5.816 sedang diusahakan untuk diangkat menjadi PPPK (Irawan, 2025).

Kabupaten Pandeglang memiliki sekitar 33 Organisasi Perangkat Daerah yang tersebar di seluruh wilayah Pandeglang. Salah satunya adalah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pandeglang atau Bapenda yang memiliki tugas pokok untuk mengelola Pendapatan Asli Daerah (PAD). Melalui Peraturan Bupati Pandeglang No. 63 Tahun 2020 menjelaskan bahwa Bapenda memiliki kewenangan untuk mengurus semua hal yang berkaitan dengan uang terutama pendapatan. Peran utama bapenda adalah merumuskan kebijakan, memugut pajak dan retribusi daerah, melakukan pengawasan keuangan dan pembuatan laporan dan evaluasi PAD.

## **B. Input (usaha, waktu, dan keterampilan)**

Dalam wawancara di BAPENDA Pandeglang yang meliputi aspek usaha dalam teori equity yang dikemukakan oleh Stacy Adams bahwa tingkat kesulitan dan beban kerja yang jalani oleh ASN dan honorer itu sama sesuai dengan tupoksi masing masing tapi adanya kesamaan dalam pekerjaan tidak menjamin adanya kesejahteraan yang sama melainkan antara ASN dan honorer ini memiliki kesejahteraan yang berbeda. Usaha dan pekerjaan yang dijalani sebanding dengan adanya hasil atau dapat yang disebut adalah gaji yang diperoleh namun berbeda dengan honorer yang memiliki kesejahteraan yang berbeda dengan ASN, sehingga adanya kesejahteraan yang berbeda ini honorer perlu adanya berusaha lebih keras lagi agar mendapatkan suatu penghargaan.

Sebaliknya ASN ini punya penghasilan yang lebih tak hanya penghasilan ASN juga memiliki tunjangan adanya perbedaan ini honorer merasa harus kerja keras lebih salah satu ASN pak endang merasa bahwa usaha dan juga hasil yang didapatkan adalah hasilnya seimbang. Dalam teori equity Stacy Adams ada ketidakadilan yang dimana bahwa input kerja mereka tidak sebanding dengan output yang diterima, sehingga honorer cenderung merasa bahwa harus

lebih kerja keras lagi untuk capat kesejahteraan yang layak, sementara ASN menikmati kompensasi yang lebih memadai.

Dalam aspek indikator waktu dalam teori equity Stacy Adams bahwa di BAPENDA Pandeglang jam waktu kerja hari Senin sampai dengan hari Kamis dimulai pada pukul 07.15 dan selesai pada pukul 16.00 tetapi pada hari Jum'at dimulai pada pukul 07.15 dan selesai jam 16.30 lebih lama 30 menit dibandingkan di hari Senin sampai dengan Kamis hal ini berlaku untuk ASN dan juga tenaga honorer tidak ada jam kerja yang memiliki waktu yang sama, bahwa dipukul rata jam kerjanya, hari Jum'at lebih lama karena adanya keterlambatan sehingga jam nya ditambah menjadi 30 menit. Keseimbangan jam kerja dan juga tanggung jawab sifatnya sama dan seimbang tetapi hanya kesejahteraan saja yang berbeda walaupun beban kerja nya sama tetapi ada ketidakadilan yaitu kesejahteraan yang beda. Dari sudut pandang equity, pembagian waktu kerja ini belum dinilai sepenuhnya adil terutama jika melihat perbedaan hak dan manfaat yang diterima.

Dari aspek keterampilan dalam hal apresiasi BAPENDA Pandeglang terkadang memberikan suatu cinderamata melihat dari sisi keuangannya dahulu, dan pada ASN karena yang sifatnya mempunyai gaji dan tunjangan ASN juga mendapatkan suatu apresiasi tetapi tidak setiap saat melainkan harus melihat dari keuangan apakah cukup untuk memberikan suatu apresiasi. untuk bentuk sebagai wadah mengembangkan keterampilan antara ASN dan juga honorer ada dari yang diselenggarakan oleh KPSDM ataupun dari OPD yang lain.

PNS ada dari KPSDM atau OPD yang lain suka di ikut sertakan ada operator tentang komunikasi dan transformasi nanti OPD nya yang membantu dari Kominfo nya, PNS tergantung dari langsung Balai Kepegawaian, ASN diikutsertakan tergantung bidangnya dan kalau pun ngirim ke STAN ada undangan tentang perpajakan dikirimkan KPSDM dari Banten juga paling banyak diklatnya yaitu secara zoom terakhir pada tahun 2023, secara online sesuai dengan disposisi, pelatihan ASN biasanya tidak jauh contohnya di sekda ditempat yang kebanyakan di OPD nya masing masing, ASN diikutsertakan. Jika apresiasi tidak ada paling seperti dalam ucapan antar rekan kerja, untuk pangkat sesuai dengan lama waktunya bekerja sesuai dengan yang sudah ditetapkan, per empat tahun sekali kenaikan pangkat jadi tidak ada bentuk apresiasi.

### **C. Output (gaji, penghargaan, dan pengakuan)**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan secara mendalam dengan pihak Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Pandeglang, diperoleh gambaran mengenai kesenjangan yang terjadi antara Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun tenaga honorer memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang relatif sama sesuai dengan tupoksi di masing-masing divisi. Namun, kesetaraan beban kerja yang dimiliki tersebut tidak diikuti oleh kesetaraan kesejahteraan yang sama baik itu antara ASN ataupun pegawai Honorer, terutama dalam hal gaji, penghargaan, pengakuan, dan kesempatan promosi.

Gaji yang didapatkan oleh ASN di BAPENDA Pandeglang berkisar antara Rp6.000.000–Rp8.500.000 per bulan, lengkap dengan tunjangan kinerja dan jabatan. Sebaliknya, tenaga honorer hanya menerima sekitar Rp1.000.000–Rp1.500.000 per bulan tanpa tambahan tunjangan. Kondisi tersebut memperlihatkan ketimpangan yang cukup lebar di antara dua status kepegawaian yang memiliki beban kerja serupa. Dalam kerangka Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikemukakan Adams, ketidakseimbangan antara usaha yang diberikan dan imbalan yang diterima berpotensi menimbulkan rasa tidak adil, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Sistem penghargaan yang diberikan pada lingkungan BAPENDA Kabupaten Pandeglang juga belum sepenuhnya terbangun dengan baik. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa apresiasi yang diberikan terhadap kinerja pegawai umumnya diberikan dalam bentuk kegiatan seperti *family gathering* atau pemberian cendera mata, tergantung pada ketersediaan dana tambahan. Tidak terdapat bonus kinerja atau insentif khusus bagi pegawai yang menunjukkan prestasi lebih baik. Pola penghargaan yang bersifat umum dan tidak berkelanjutan ini dapat menyebabkan semangat kerja sulit tumbuh dari pengakuan yang nyata atas prestasi individu yang telah diberikan.

Pengakuan terhadap hasil kerja pegawai berjalan secara informal. Pegawai yang sudah bekerja dengan baik biasanya hanya akan mendapat pengakuan secara lisan dari atasan saja, namun jarang tertuang dalam bentuk penghargaan resmi yang diberikan tertuju kepada pegawai dengan kinerja optimal. Jika dibandingkan dengan ASN, pengakuan yang mereka terima lebih jelas didapatkan karena posisinya tercatat dalam struktur birokrasi. Honorer kerap berada di posisi pendukung yang vital namun tidak terlihat, sehingga kontribusinya kurang diakui secara administratif. Kesenjangan yang terjadi membuat sebagian honorer merasa upaya yang mereka berikan tidak mendapatkan perhatian yang setimpal.

Kesempatan dalam upaya untuk memperoleh promosi menjadi faktor pembeda lain yang sangat signifikan. ASN memiliki peluang naik pangkat sesuai ketentuan yang diatur dalam sistem kepegawaian. Prosesnya melalui penilaian kinerja dan masa kerja yang terstruktur. Sebaliknya, tenaga honorer tidak memiliki jenjang karier di dalam instansi. Harapan satu-satunya ialah kesempatan untuk mengikuti seleksi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang sifatnya kompetitif dan bergantung pada kebijakan pusat. Perbedaan ini menegaskan bahwa sistem promosi di lingkungan BAPENDA hanya berpihak pada ASN, sedangkan tenaga honorer berada dalam posisi stagnan secara struktural.

Kesempatan pada pelatihan menjadi satu-satunya aspek yang bisa dikatakan relatif setara baik antara ASN dan Honorer. Karena pada hal ini dari kedua kelompok pegawai ini memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan sesuai bidang masing-masing apabila memenuhi persyaratan penyelenggara. Kesenjangan pada aspek ini patut diapresiasi karena menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan kapasitas pegawai tanpa membedakan status kepegawaian.

Kondisi yang tergambar di BAPENDA Kabupaten Pandeglang memperlihatkan adanya kesenjangan kesejahteraan yang bersifat struktural dan berlangsung cukup lama dalam sistem birokrasi daerah. Perbedaan dalam hal gaji, penghargaan, pengakuan, serta kesempatan promosi menjadi bukti nyata bahwa keseimbangan dalam output belum sepenuhnya tercapai. Pegawai honorer yang memikul tanggung jawab dan beban kerja sebanding dengan ASN malahan tidak memperoleh imbalan yang proporsional, baik dari sisi material maupun pengakuan institusional. Situasi ini menimbulkan perasaan tidak adil yang berpotensi menurunkan semangat kerja, menimbulkan kejenuhan, bahkan mendorong munculnya sikap apatis terhadap organisasi. Pada *Equity Theory* yang dikemukakan John Stacy Adams, ketidakseimbangan tersebut menggambarkan bahwa tenaga honorer berada pada posisi *underreward inequity*, yaitu kondisi di mana kontribusi kerja tidak diimbangi dengan hasil yang setimpal. Ketika perasaan tidak adil ini terus berulang, maka muncul ketegangan psikologis yang dapat memengaruhi stabilitas kinerja dan loyalitas pegawai. Fenomena ini menjadi tantangan serius bagi BAPENDA dan pemerintah daerah secara umum untuk membangun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya menekankan efisiensi kerja, tetapi juga menjamin rasa keadilan, penghargaan, serta peluang yang setara bagi setiap pegawai tanpa memandang status kepegawaiannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai perbandingan kesejahteraan antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tenaga honorer di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Pandeglang, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat kesenjangan kesejahteraan yang signifikan antara ASN dan tenaga honorer baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun psikologis. ASN memperoleh gaji, tunjangan, dan fasilitas yang jauh lebih tinggi serta memiliki jaminan sosial yang jelas, sedangkan tenaga honorer hanya menerima upah rendah tanpa jaminan kesejahteraan.
2. Beban kerja dan tanggung jawab antara ASN dan honorer relatif serupa, namun tidak diimbangi dengan kompensasi yang sepadan. Hal ini menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja tenaga honorer.
3. Penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja pegawai belum berjalan optimal. ASN memperoleh pengakuan formal melalui sistem birokrasi, sedangkan honorer sering kali tidak mendapatkan apresiasi yang layak meskipun berkontribusi signifikan terhadap

kinerja instansi.

4. Peluang pengembangan karier dan pelatihan lebih terbuka bagi ASN dibandingkan tenaga honorer. Honorer hanya memiliki kesempatan terbatas untuk promosi dan sering kali tidak memiliki jenjang karier yang jelas.
5. Berdasarkan Equity Theory John Stacy Adams, kondisi di BAPENDA menunjukkan adanya underreward inequity, di mana tenaga honorer memberikan kontribusi tinggi tetapi menerima imbalan yang rendah. Ketidakseimbangan ini menciptakan tekanan psikologis dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi.

Secara umum, penelitian ini membuktikan bahwa kesejahteraan yang tidak merata berdampak langsung pada motivasi kerja, kepuasan, dan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Andiza, T. D., Tanjung, D., & Sosmiarti, S. (2021). Ketimpangan pendapatan, kepuasan kerja dan pelatihan terhadap kinerja guru honorer taman kanak-kanak di Kota Padang. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 7(1), 90–101. <https://doi.org/10.31869/me.v7i1.2541>
- Ismail, M., Kamarudin, K., & Nurdin, N. (2023). Studi komparatif tingkat kebahagiaan guru PNS dan non PNS (honorer). *Prosiding Kajian Islam dan Integrasi Ilmu di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0)*, 2(1), 150–154. <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/kiiies50/issue/archive>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Parsaulian, A., Bambang, R., & Siddiq, A. (2025). Motivasi dan kepuasan kerja: Kunci kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora, Politik dan Kebijakan Publik (JISHPKP)*, 2(2), 28–38.
- Pitriyani, A., Sanda, Y., Remi, S. N., Yesepa, & Mulawarman, W. G. (2020). Sistem kompensasi dalam menjamin kesejahteraan guru honorer di sekolah menengah pertama negeri. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4004–4015.
- Pradana, J., & Nugraheni, R. (2021). Menyelami harapan di tengah bayang-bayang keresahan kerja (Studi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rahifah, R. D., Julistia, R., & Hafnidar. (2024). Perbedaan kesejahteraan subjektif pada guru SD berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Lhokseumawe. *INSIGHT: Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 270–279. <https://ojs.unimal.ac.id/index.php/jpt/index>
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 159. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- John, W. C. (2015). Penelitian Kualitatif & Desain Riset. *Mycological Research*, 94(3), 522.
- Permata Hati Hasibuan, M., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Perumusan Masalah Ilmiah Variabel dan Fokus Dalam Penelitian Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal DZURRIYAT Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 1(1), 23–35. <https://doi.org/10.61104/jd.v1i1.19>
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman, *Journal of Management, Accounting and Administration* Vol. 1, No.2: 2024, hlm 81. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://pub.nuris.ac.id/journal/jomaa/article/view/93>
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin. 17(33), 81–95.
- Andiza, T. D., Tanjung, D., & Sosmiarti, S. (2021). Ketimpangan Pendapatan, Kepuasan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Honorer Taman Kanak-Kanak Di Kota Padang. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 7(1), 90–101.

- <https://doi.org/10.31869/me.v7i1.2541>
- Ismail, M., Kamarudin, K., & Nurdin, N. (2023). Studi Komparatif Tingkat Kebahagiaan Guru Pns Dan Non Pns (Honorar). *Prosiding Kajian Islam Dan Integrasi Ilmu Di Era Society 5.0 (KIIIES 5.0)*, 2(1), 150–154. <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/kiiies50/issue/archive>
- Pitriyani, A., Sanda, Y., Remi, S. N., Yesepa, & Mulawarman, W. G. (2020). Sistem Kompensasi dalam Menjamin Kesejahteraan Guru Honorar di Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4004–4015. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/971>
- Pradana, J., & Nugraheni, R. (2021). MENYELAMI HARAPAN DI TENGAH BAYANG-BAYANG KERESAHAN KERJA (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rahifah, R. D., Julistia, R., & Hafnidar. (2024). Perbedaan Kesejahteraan Subjektif Pada Guru Sd Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dan Pegawai Pemerintahan Perjanjian Kerja (PPPK) Di Kota Lhokseumawe. *INSIGHT: Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 270–279. <https://ojs.unimal.ac.id/index.php/jpt/inde>
- Ciputra, W. (2022). Sejarah dan Asal-usul Pandeglang, kabupaten di Banten Berjuluk “Kota badak.” *KOMPAS.com*. <https://regional.kompas.com/read/2022/02/17/112830578/sejarah-dan-asal-usul-pandeglang-kabupaten-di-banten-berjuluk-kota-badak>
- Irawan, P. (2025, July 28). Jumlah PNS dan PPPK di Pandeglang Total Capai 12.700 Orang, Belanja Pegawai Tahun 2026 Membengkak. *radarbanten.co.id*. Retrieved November 8, 2025, from <https://www.radarbanten.co.id/2025/07/28/jumlah-pns-dan-pppk-di-pandeglang-total-capai-12-700-orang-belanja-pegawai-tahun-2026-membengkak/>
- Irawan, P. (2025, February 17). Pemkab Pandeglang punya 6.347 tenaga honorar, semua masih digaji. *radarbanten.co.id*. Retrieved November 8, 2025, from <https://www.radarbanten.co.id/2025/02/17/pemkab-pandeglang-punya-6-347-tenaga-honorar-semua-masih-digaji/>
- Idris, M. (2025, January 17). Gaji UMR Pandeglang 2025 dan Kenaikannya 5 Tahun Terakhir. *KOMPAS.com*. Retrieved November 8, 2025, from <https://money.kompas.com/read/2025/01/17/090340826/gaji-umr-pandeglang-2025-dan-kenaikannya-5-tahun-terakhir>.