

NETRALITAS DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI PROVINSI PAPUA

Nur Rani², Rima Atikal Kafa², Lidya Aron Gian Larasati³
Ari Mukti

^{1,2,3}Universitas Tidar; Jalan Kapten Suparman No 56 Magelang Utara 56116
e-mail: nurrani429@gmail.com², rimakafa98@gmail.com², lidyaarongianlarasati@gmail.com³

ABSTRAK

Era globalisasi dan otonomi daerah yang dilakukan di Indonesia, menuntut agar setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penggerak dari jalannya birokrasi agar memiliki kemampuan yang baik, professional, memiliki moral yang tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik. Tidak dapat dipungkiri masih terdapat pelanggaran netralitas dalam manajemen ASN diberbagai daerah di Indonesia, salah satunya di Provinsi Papua yang merupakan representasi dari daerah bagian timur di Indonesia, ditemukan bahwa masih banyaknya pelanggaran yang dilakukan karena beberapa sebab. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Papua. Metode yang digunakan dalam jurnal ini adalah metode pendekatan kualitatif dengan pengolahan data yang dikelompokkan kedalam kategori faktor penyebab ketidaknetralan ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa netralitas dalam manajemen ASN di Provinsi Papua masih lemah, hal ini dikarenakan masih banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh sejumlah ASN, adapun pelanggaran yang mereka lakukan ialah motivasi mendapatkan/mempertahankan jabatan yang dilakukan oleh kepala daerah kepada pegawai ASN, adanya hubungan primordial (kekeluargaan), ketidakpahaman terhadap regulasi berkaitan dengan netralitas, adanya tekanan dari atasan, rendahnya integritas, anggapan ketidaknetralan adalah hal lumrah dan sanksi yang diberikan tidak menimbulkan efek jera.

Keywords: Netralitas, Manajemen ASN, Pelanggaran Netralitas.

1. PENDAHULUAN

Di dalam era globalisasi dan otonomi daerah, dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sumber utama penggerak tata kelola pemerintahan yang berkualitas sehingga dapat membentuk sebuah peradaban modern, professional, dan bermoral tinggi sehingga upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dapat tercapai sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia.

Menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) pasti memiliki sebuah tantangan yang harus dihadapi yang menuntut setiap

Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk tetap bersikap professional dalam menjalankan setiap tugasnya serta harus bersikap adil, bersih dari tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan data laporan dari *Global Competitiveness Index (GCI) 2019* yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum (WEF)*, peringkat daya saing Indonesia mengalami penurunan peringkat dari yang semula peringkat 45 menjadi 50. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja ASN ataupun aparat pelayanan publik diharuskan untuk memperbaiki kinerjanya, hal ini

mengingat bahwa di era sekarang ini setiap perubahan bergerak dengan cepat, seperti globalisasi yang tidak dapat dihindari, hal ini bertujuan agar terciptanya *good governance*, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Nurprojo, 2014). Maka, setiap birokrasi baik pusat dan daerah harus membuat suatu perubahan kearah perbaikan, agar nantinya birokrasi diisi oleh sumber daya manusia yang kompeten dan professional agar menciptakan birokrasi yang sehat.

Maka netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat diperlukan, agar setiap tidak terpengaruh dan dilema oleh kepentingan politik. Netralitas ASN tidak hanya tentang politik, namun memiliki aspek lain seperti dalam netralitas pelayanan publik, netralitas dalam manajemen ASN, dan netralitas dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

Menurut Mokhsen (dalam KASN, 2018) menyatakan bahwa netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) mengandung makna *impartiality* yaitu bebas kepentingan, bebas intervensi, bebas pengaruh, adil, objektif, dan tidak memihak. Menurut Prof. Dr. Eko Prasajo (dalam Mokhsen, 2018), esensi daripada netralitas itu sendiri adalah a) Komitmen, integritas moral dan tanggungjawab pada pelayanan publik, b) Menjalankan tugas secara professional dan tidak berpihak, c) Tidak melakukan pelanggaran konflik kepentingan dalam

tugasnya, d) Tidak menyalahgunakan tugas, status, kekuasaan dan jabatannya.

Berdasarkan hasil survei KASN tahun 2018 tentang penyebab terjadinya pelanggaran netralitas dalam manajemen ASN, bahwa penyebabnya adalah terdapat motif untuk mendapatkan / mempertahankan jabatan/proyek, adanya hubungan priomodial, ketidakpahaman terhadap regulasi berkaitan dengan netralitas, faktor lain seperti tekanan dari atasan, rendahnya integritas ASN. Berdasarkan data terlihat bahwa masih jauhnya netralitas ASN dari kondisi ideal yang seharusnya.

Mengkaji permasalahan netralitas ASN, kondisi seperti ini juga dialami di Provinsi Papua, dimana Papua merupakan representasi daerah di wilayah bagian timur Indonesia dalam melaksanakan otonomi daerah. Menurut kajian pengawasan netralitas ASN tahun 2018 bahwa Provinsi Papua dinggap memiliki pelanggaran netralitas tertinggi di lapangan namun tidak nampak pelanggaran yang dilakukan. Hal ini dikarenakan masih ASN di Papua yang menganggap netralitas itu penting, salah satunya mereka hanya mengikuti arahan pada salah satu calon dalam Pemilukada. Selain itu masih terdapat kendala dalam pengawasan netralitas ASN, kurangnya komitmen ASN untuk bersikap netral dan professional dengan persentase 13,2%, pemberian sanksi yang lemah dan tebang pilih dengan presentase 12,6%, kurangnya sosialisasi

sehingga banyak ASN yang tidak tahu aturan dengan persentase 11,0%, kemudian tradisi dan budaya mencari perhatian dari politisi/kepala daerah untuk bisa mendapat jabatan dengan persentase 10,4%, Adanya kegiatan dukung mendukung karena hubungan kekeluargaan/kekerabatan 8,8%. Dari data tersebut terlihat bahwa netralitas ASN di provinsi Papua masih jauh dari faktor ideal yang sudah tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang didalamnya mengatur tentang seluruh permasalahan terkait dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya ASN yang ada di daerah. Adapun kondisi idealnya terkait manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yakni adanya pengembangan karir yang jelas, promosi dan mutasi yang objektif, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan pada pegawai. Hal ini menarik untuk diteliti terkait bagaimana penyebab terjadinya pelanggaran netralitas ASN di Provinsi Papua yang menimbulkan *gap* antara kondisi ideal dengan yang terjadi sebenarnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari tulisan ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang penyebab ketidaknetralan dalam manajemen ASN di Provinsi Papua berdasarkan data survey dari KASN tahun 2018.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN)

Netralitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah keadaan atau sikap netral, yang berarti tidak memihak, atau bebas. Menurut Nuraida Mokhsen dalam Mokhsen 2018 netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) berarti bebas kepentingan, bebas intervensi, bebas pengaruh, adil, objektif, dan tidak memihak. Menurut Prof. Dr. Eko Prasjojo dalam Mokhsen (2018) netralitas adalah sebagai salah satu asas dalam penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Esensi Netralitas ASN adalah:

- Memiliki komitmen yang kuat, memiliki integritas moral dan tanggungjawab pada pelayanan publik
- Dapat menjalankan tugas secara professional dan tidak berpihak
- Tidak melakukan pelanggaran konflik kepentingan dalam tugasnya
- Tidak menyalahgunakan tugas, status, kekuasaan dan jabatannya.

Dalam buku Pengawasan Netralitas Aparatur Sipil Negara (2018) menjelaskan pentingnya netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu untuk meminimalisir adanya keberpihakan atau ketidakadilan dalam pembuatan kebijakan serta penyelenggaraan pelayanan yang dimungkinkan akan menimbulkan kerugian bagi masyarakat.

Dalam Modul Pelatihan Dasar Calon PNS Manajemen Aparatur Sipil Negara (2018) dikatakan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) ditujukan agar dapat menghasilkan pegawai yang professional, mempunyai etika profesi, bebas dari intervensi politik, nilai dasar, serta bersih dari praktik KKN. Setelah mengetahui pengertian dan esensi dari netralitas kita juga harus memahami jika didalam netralitas sendiri memiliki 3 bagian yaitu politik, pelayanan publik, dan manajemen. Dan jurnal ini membahas lebih lanjut mengenai netralitas dalam manajemen ASN.

2.2 Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menurut Modul Pelatihan Dasar Calon PNS dari Lembaga Administrasi Negara menyebutkan bahwa Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dalam undang-undang UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menyebutkan bahwa dalam pengelolaan PNS dan PPPK ada dalam sistem merit. Manajemen ASN dibedakan menjadi dua macam yaitu a) manajemen PNS yang meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi,

mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan hari tua, dan perlindungan. Manajemen PNS dalam instansi pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. b) manajemen PPPK meliputi penilaian kinerja, penetapan kebutuhan, pengembangan kompetensi, pengadaan, pemberian penghargaan, disiplin, penggajian dan tunjangan, pemutusan hubungan perjanjian kerja dan perlindungan.

Dalam manajemen ASN terdapat sistem merit. Sistem merit ini adalah suatu konsep dalam memanajemen sumber daya manusia dengan menerapkan obyektifitas seluruh proses pengelolaan ASN dengan mempertimbangkan potensi dan kemampuan serta prestasi yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Sistem merit ini sebuah organisasi dapat mengarahkan sumber daya manusia untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya sehingga dapat menjamin adanya keterbukaan dan keadilan bagi para pegawai ASN karena untuk mendapatkan kinerja tinggi diperlukan suatu regulasi yang mampu mendorong ASN bertanggung jawab terhadap tugasnya dan mau melakukannya dengan sepenuh hati. Peningkatan kualitas ASN ini mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi tanggung jawab sektor publik. Langkah awal dalam memperbaiki kinerja pelayan publik harus

dimulai dari memperbaiki ASN secara individual. Manajemen yang baik bagi ASN adalah kunci untuk memulai perubahan ke arah yang lebih baik dan mampu menciptakan suatu tata kelola pemerintahan yang baik pula. Melalui merit sistem, ASN akan mendapatkan bentuk rewards dan punishment sebagai dampak dari produktivitas kerjanya dan diharapkan mampu memenuhi aspek *equity* dikalangan ASN.

2.3 Pelanggaran Netralitas dalam Aspek Manajemen ASN

Penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN pada instansi telah di amanatkan dalam UU-ASN, dimana sistem merit sebuah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasakan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecatatan.

Kecenderungan pelanggaran dalam manajemen ASN yaitu proses pengadaan, pengembangan karier, mutasi, rotasi, promosi, dan pengelolaan kinerja berlaku diskriminatif karena persamaan dan perbedaan golongan, suku, agama, bahkan pandangan politik.

Menurut Pokja Pengkajian dan Pengembangan Sistem (dalam Pengawasan Netralitas Aparatur Sipil Negara, 2019) Jenis

pelanggaran netralitas dalam aspek manajemen ASN sebagai berikut :

1. Perencanaan Kebutuhan

Instansi sudah mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang disusun berdasarkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun. Sedangkan, kondisi dilapangan merencanakan kebutuhan pegawai bukan berdasarkan Anjab dan ABK tetapi karena pertimbangan faktor tertentu seperti perbedaan/persamaan suku, agama, ras dan adat istiadat termasuk pandangan politik. Faktor yang akhirnya mempengaruhi adalah hubungan primordial akan menjadi proses pelanggaran netralitas ASN. Hal ini dapat dilihat banyaknya ASN di Papua yang mendapatkan jabatan dari kelaurganya, atau pemberian dari partai politik.

2. Pengadaan

Instansi sudah mempunyai kebijakan internal (Permen, Pergub, Perbup, dan Perwal) terkait pemenuhan kebutuhan akan pegawai yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif dari jalur CPNS, PPPK, dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain. Sedangkan, kondisi lapangan pengadaan pegawai bukan berdasarkan kebijakan internal (Permen, Pergub, Perbup, Perwal) dan dilaksanakan secara tertutup dan tidak kompetitif. Pengadaan hanya dengan pertimbangan faktor tertentu seperti perbedaan/persamaan

suku, agama, ras dan adat istiadat termasuk pandangan politik. Seharusnya perekrutan pegawai memenuhi syarat kualifikasi yang dibutuhkan yaitu CPNS dengan menggunakan sistem online merupakan salah satu cara untuk mengurangi pelanggaran dalam manajemen karena semua data tidak dapat dimanipulasi.

Hal ini juga dapat dilihat dalam standar penerimaan CPNS. Menurut Sekretaris Utama Badan Kepegawaian Negara (BKN), Supranawa Yusuf bahwa standar kinerja ASN di Papua itu harus memiliki standar yang sama dengan daerah lain di Indonesia, untuk itu diberikan kegiatan penilaian potensi dan kompetensi yang harus ditindaklanjuti, salah satunya dengan memberikan pengembangan terhadap kesenjangan kompetensi ASN. Sehingga diharapkan agar dalam merekrut ASN sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki.

3. Pengembangan Karier

Instansi sudah mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemerataan talenta, analisis kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan dan pembentukan *talent pool* dan rencana suksesi. Sedangkan, kondisi lapangan melakukan kegiatan pengembangan karier tidak merata dan adil hanya dengan pertimbangan faktor tertentu, seperti perbedaan/persamaan suku, agama, ras dan

adat istiadat termasuk pandangan politik. Pengembangan karier tidak berdasarkan pemerataan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan dan pembentukan *talent pool* dan rencana sukses.

4. Promosi dan Mutasi

Instansi mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara objektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *talent pool*. Sedangkan, promosi dan mutasi tidak dilakukan berdasarkan kebijakan promosi dan mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja tetapi hanya dengan pertimbangan perbedaan/persamaan suku, agama, ras dan adat istiadat termasuk pandangan politik.

5. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin

Instansi sudah mengaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam membayar tunjangan kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku. Sedangkan, penggajian, penghargaan, dan disiplin tidak berdasarkan penilaian kinerja dan disiplin, tetapi hanya dengan pertimbangan perbedaan/persamaan suku, agama, ras dan adat istiadat termasuk pandangan politik.

6. Perlindungan dan Pelayanan

Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai. Sedangkan, kondisi lapangan instansi dalam memberikan perlindungan dan pelayanan kepada pegawai hanya dengan pertimbangan perbedaan/persamaan suku, agama, ras dan adat istiadat termasuk pandangan politik.

3. METODE PENELITIAN

Tulisan ini didasarkan dari hasil studi literatur dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Data yang digunakan bersumber dari website berita, laporan resmi lembaga seperti KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara) tahun 2018, dan jurnal yang terkait. Data yang sudah dikumpulkan tersebut kemudian diolah dan dikelompokkan kedalam kategori, adapun kategori disini mengenai faktor penyebab ketidaknetralan ASN. Metode ini dipilih agar mendapatkan informasi terkait netralitas dalam manajemen ASN di Provinsi Papua khususnya Kota Jayapura.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Netralitas ASN dalam Posisinya sebagai Pelayan Publik

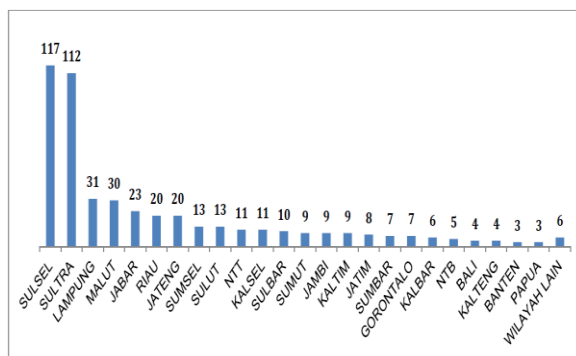
Birokrasi memiliki peran yang penting dalam masyarakat dan pemerintahan. Birokrasi menentukan kualitas pelaksanaan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Selain itu, merupakan upaya pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Penggerak utamanya adalah

pegawai pemerintah, pegawai negeri sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Selain sebagai pelaksana kebijakan dan pelayan publik, ASN di Indonesia juga memiliki fungsi lainnya, seperti pada Pasal 10 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, bahwa ada tiga fungsi ASN yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik serta perekat dan pemersatu bangsa. Sebagai pelayan publik, netralitas ASN sangat penting untuk memastikan bahwa birokrat tidak akan berubah dalam penyediaan pelayanan publik siapapun yang menjadi penguasa pemerintahan (Thoha, 2003). Dengan kata lain, ASN akan terus menjalankan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan publik secara profesional dan berkualitas, meskipun terjadi pergeseran kepemimpinan pemerintahan.

4.2 Studi Kasus Netralitas dalam Manajemen ASN di Provinsi Papua

Provinsi Papua menjadi bagian dari pelaksanaan otonomi daerah yang merupakan representasi dari Indonesia bagian timur. Papua memiliki pelanggaran netralitas yang tinggi di lapangan namun tidak terlihat dalam keadaan di lapangan itu sendiri.

Grafik 1.
Data Pengaduan Pelanggaran Netralitas ASN Per
Provinsi Tahun 2018



Sumber : Komisi Aparatur Sipil Negara (Data per Desember 2018)

Melalui grafik tersebut kita dapat mengetahui bahwa meskipun Papua memiliki pengaduan pelanggaran yang tergolong rendah, bukan berarti tidak ada pelanggaran yang dilakukan. Menurut survey dari KASN 2018 masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh ASN di Papua seperti mendapatkan / mempertahankan jabatan / materi / proyek, masih kurangnya pemahaman akan regulasi, adanya tekanan dari atasan, adanya hubungan kekeluargaan/kekerabatan, dalam pemberian sanksi masih lemah, masih ada hubungan *patro-client* (balas budi), tidaknetralan masih dianggap hal yang lumrah, serta ada indikasi tindakan KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) yang tidak dapat dilihat secara nyata, karena Aparatur Sipil Negara atau ASN menganggap netralitas itu tidak penting.

4.3 Faktor Penyebab Ketidaknetralan ASN

Menurut hasil survey KASN tahun 2018 yang dilaksanakan di Papua dan beberapa

daerah lainnya ada beberapa faktor penyebab ketidaknetralan ASN, antara lain :

Grafik 2.
Penyebab Pelanggaran Netralitas ASN di Papua

Aspek Pelanggaran	Persen
Mendapatkan/Mempertahankan Jabatan/Materi/Proyek	35%
Kurangnya pemahaman tentang regulasi	18%
Adanya tekanan dari pimpinan/atasan instansi bekerja	10%
Adanya hubungan kekeluargaan/kekerabatan	8%
Pemberi sanksi lemah	6,3%
Adanya hubungan patro-client (balas budi)	6,3%
Ketidaknetralan ASN dianggap sebagai yang lumrah	6,3%
Adanya indikasi tindakan KKN	4,2%
Tidak menjawab	4,2%

Sumber : Hasil survey pengkajian dan pengembangan sistem – KASN, 2018

Dari tabel tersebut, dapat dianalisis penyebab ketidaknetralan ASN dari beberapa aspek, antara lain :

- Motivasi yang salah untuk mendapatkan/mempertahankan jabatan yang dilakukan oleh kepala daerah kepada pegawai ASN. Dimana kepala daerah memiliki wewenang untuk mempromosikan, memutasi, mendemosi pegawai ASN. Sehingga pegawai harusnya tetap bersikap netral dan tidak menunjukkan keberpihakannya terhadap kepada daerah tersebut. Penyebab pelanggaran netralitas ASN di Papua berdasarkan hasil survai yang dilakukan oleh Lingkungan Pemprov Papua pada tahun 2018 tingginya angka pelanggaran netralitas dalam mempertahankan

- jabatan/ materi/ proyek hingga mencapai 35% sehingga kekuasaan cenderung disalahgunakan di Papua.
- b. Ketidakhahaman terhadap regulasi berkaitan dengan netralitas yang banyak dialami oleh ASN di Papua atau bahkan di Indonesia sehingga banyak melakukan pelanggaran terhadap ketentuan netralitas ASN. Beberapa pegawai ASN belum mengetahui dan memahami peraturan berkaitan dengan netralitas ASN yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (PAN-RB) tahun 2016 dan KASN tahun 2017. Sosialisasi terkait peraturan tersebut telah dilakukan oleh KASN bekerjasama dengan Kementerian Dalam Negeri, Kementerian PAN-RB, dan Bawaslu sejak tahun 2016, namun masih banyak pegawai ASN yang belum memahami ketentuan yang ada karena tidak disosialisasikan kembali di internal instansinya masing - masing. Di Papua sendiri faktor ini mencapai 18% sehingga perlu adanya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah dan badan pengawas agar ASN mengerti ketentuan dan peraturan mengenai pelanggaran netralitas ASN.
 - c. Adanya tekanan dari pimpinan/ atasan instansi bekerja. Biasanya para pegawai dalam bekerja karena takut dengan tekanan dari atasannya. Di Papua sendiri dalam faktor ini mencapai 10%.
 - d. Adanya hubungan primordial yang berkaitan dengan hubungan kekeluargaan, kesamaan pejabat politik, hubungan didalam organisasi maupun diluar organisasi yang dapat mengganggu profesionalisme dalam menjalankan tugas. Papua mencapai 8% dari pelanggaran mengenai netralitas ini. Hubungan kekeluargaan yang erat di Papua menjadikan ASN tidak bekerja secara prosedur dan profesional namun lebih sering berdasarkan hubungan kekeluargaan sehingga akan menimbulkan kecemburuan sosial bahkan ketidakadilan.
 - e. Pemberian sanksi yang lemah. Pemberian sanksi yang lemah karena pemberian sanksi yang tidak cepat tanggap maksudnya adalah adanya penundaan dalam menangani permasalahan, Di Papua sendiri mencapai 6,3%.
 - f. Masih adanya hubungan *patro-client* (balas budi). Faktor ini mencapai 6,3%.
 - g. Ketidaknetralan dianggap hal yang lumrah. Anggapan ketidaknetralan adalah hal lumrah dan sanksi yang diberikan tidak menimbulkan efek jera. Faktor ini mencapai 6,3%.
 - h. Adanya indikasi tindakan KKN, dengan persentase 4,2%. KKN di sini bisa karena gratifikasi kecil-kecilan, seperti

mengadakan syukuran di instansi diluar konteks kedinasan.

4.4 Kendala Penerapan Netralitas ASN

Adapun kendala yang ditemukan dalam penerapan netralitas ASN diantaranya adalah :

1. Pemikiran pegawai ASN yang cenderung berpihak pada atasan di era pemerintahan orde baru. Banyak ASN tidak memahami prinsip-prinsip netralitas dan tidak menyadari apa yang mereka lakukan melanggar ketentuan yang berlaku.
2. Kesadaran pegawai ASN yang rendah akan pentingnya bersikap netral dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik serta menganggap keberpihakan merupakan sesuatu yang lumrah.
3. Sikap sebagian pegawai ASN yang lebih mengutamakan cara mudah dalam mencapai karier yang lebih tinggi dengan menunjukkan loyalitas kepada atasan dari pada menunjukkan profesionalitas dan kinerja.
4. Keengganan masyarakat dalam melaporkan pelanggaran netralitas ASN karena ketidaktahuan ataupun faktor budaya yang membuat pengawasan masyarakat tidak berfungsi secara efektif.
5. Sistem pengawasan terhadap pelanggaran netralitas ASN yang belum optimal yang disebabkan terbatasnya

kemampuan KASN yang tidak mempunyai perwakilan di daerah dan hanya didukung oleh pegawai dan anggaran dalam jumlah yang terbatas.

6. Rekomendasi KASN diabaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Akibatnya pemberian sanksi kepada ASN yang melakukan pelanggaran menjadi tidak efektif dan tidak menimbulkan efek jera.

4.5 Kolaborasi Pengawasan Netralitas ASN

Dalam meningkatkan netralitas ASN perlu adanya pengawasan yang ketat pula. Bukan hanya pihak yang berwajib seperti KASN yang melakukan pengawasan namun turut serta peran masyarakat. Kolaborasi pengawasan yang dilakukan oleh instansi-instansi yang terkait seperti Kemen PANRB, BKN, Bawaslu, Kemendagri, dan Ombudsman. Kesamaan tugas dan fungsi yang dimiliki instansi-instansi tersebut dalam melakukan pengawasan netralitas ASN sehingga melengkapi dan memperkuat sistem pengawasam yang sudah ada.

5. PENUTUP

5.1 SIMPULAN

Netralitas dalam manajemen aparatur sipil negara di Provinsi Papua tergolong masih rendah karena dalam studi kasusnya Papua memiliki pelanggaran netralitas diurutan ke 25 se-Indonesia namun tidak terlihat. Beberapa kendala dalam penerapan

netralitas ASN adalah a) banyak ASN tidak memahami prinsip-prinsip netralitas, b) kesadaran pegawai ASN yang rendah akan pentingnya bersikap netral, c) pegawai ASN mencapai karier yang lebih tinggi dengan menunjukkan loyalitas kepada atasan dari pada profesionalitas dan kinerja, d) Keengganan masyarakat dalam melaporkan pelanggaran netralitas ASN, e) Sistem pengawasan terhadap pelanggaran netralitas ASN yang belum optimal yang disebabkan terbatasnya kemampuan KASN, f) Rekomendasi KASN diabaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Beberapa faktor penyebab ASN tidak netral adalah a) Motivasi yang salah dalam mendapatkan/mempertahankan jabatan yang dilakukan oleh kepala daerah kepada pegawai ASN, b) Adanya hubungan primordial, c) Ketidapahaman terhadap regulasi berkaitan dengan netralitas yang banyak dialami oleh ASN di Papua, d) Faktor lain seperti adanya tekanan dari atasan dan rendahnya integritas. Dalam meningkatkan netralitas ASN perlu adanya pengawasan yang ketat. Bukan hanya pihak yang berwajib seperti KASN yang melakukan pengawasan namun turut serta peran masyarakat. Setiap lembaga pemerintah baiknya bersatu bersinergi untuk meningkatkan pengawasan dalam netralitas ASN untuk mewujudkan visi dan misi ASN dengan baik.

5.2 SARAN

Dari hasil pembahasan kami dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Diberikan sanksi yang tegas kepada aparat ASN yang mempertahankan jabatan dan kekuasaannya yang tidak sesuai dengan peraturan.
2. Diberlakukannya sistem merit dalam manajemen ASN agar tidak terjadi perbuatan misalnya pengangkatan dalam jabatan yang tidak sesuai dengan peraturan/UU.
3. Kemudian, dapat melalui pengawasan yang dilakukan oleh internal instansi itu sendiri, seperti meningkatkan peran inspektorat di daerah Papua.
4. Banyak ASN di Papua yang menganggap netralitas itu tidak begitu penting, maka dapat diberikan pemahaman tentang pentingnya netralitas, yang bisa dilakukan melalui pembuatan buku saku/brosur kepada pns, melakukan sosialisasi ke instansi pemerintah, dari pusat bisa membuat modul tentang netralitas.
5. Masyarakat juga dapat memantau dan mengawasi ASN apakah bekerja sesuai tugasnya, artinya masyarakat diberikan wadah untuk mengakses opini masyarakat, misalnya melalui website pengaduan, dapat pula melalui media sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Deny, Septian. BKN: Standar Kinerja PNS di Papua Harus Sama dengan Wilayah Lain. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/389214/bkn-standar-kinerja-pns-di-papua-harus-sama-dengan-wilayah-lain>. Diakses pada 27 November 2019.
- [2] Fatimah, Elly dan Erna Irawati. Pelatihan Dasar Calon PNS Manajemen Aparatur Sipil Negara. Jakarta : *Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*. 2017
- [3] Katharina, Riris. “Reformasi Manajemen Aparatur Sipil Negara : Evaluasi Pera Pejabat Kepegawaian dan Komisi Aparatur Sipil Negara (*Reform of Civil Service Apparatus Management: Evaluation on The Role of The Leader of Civil Service and Civil Service Apparatus Commission*)”. *Spirit Publik*. Vol. 13, No. 2. 2018.
- [4] Mokhsen, Nuraida, Septiana Dwiputrianti dan Syaugi Muhammad. Pengawasan Netralitas Aparatur Sipil Negara Edisi I. Jakarta : Komisi Aparatur Sipil Negara. 2018
- [5] Mokhsen, Nuraida, Septiana Dwiputrianti dan Syaugi Muhammad. Pengawasan Netralitas Aparatur Sipil Negara Edisi II. Jakarta : Komisi Aparatur Sipil Negara. 2019
- [6] Nurprojo, Indaru Setyo. “Merit Sistem Politik Birokrasi Di Era Otonomi Daerah (Merit System Political Bureaucracy In The Era Of Regional Autonomy)”. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*. Vol. 8, No. 1. 2014.
- [7] Perdana, Gema. Menjaga Netralitas ASN dari Politisasi Birokrasi (*Protecting The ASN Neutrality From Bureaucracy Politization*). *Negara Hukum*. Vol. 10, No. 1. 2019.
- [8] Tim KASN. Meluruskan Arah Reformasi Birokrasi di Indonesia. 2018
- [9] Tim LAN. Modul Pelatihan Dasar Calon PNS (Manajemen Aparatur Sipil Negara). 2017.
- [10] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).
- [11] Utomo, Sad Dian dan Bejo Untung. Hasil Pemantauan Pelanggaran Netralitas ASN dalam Pemilu 2019. 2019.