

Ketika Pengabdian Menjadi Risiko: Satire atas Minimnya Perlindungan ASN di Daerah Konflik

Muh. Faisal Sahlan¹, La Ode Muhammad Ichwan Sjachrawy²

¹ Dinas PUPR Kab. Konawe, Indonesia

² Dinas PUPR Kab. Konawe Kepulauan, Indonesia

Korespondensi: rivalenamtiga@gmail.com

Informasi Artikel

Riwayat artikel:

Received Aug 11th, 2026

Revised Sept 10th, 2026

Accepted Sept 12th, 2026

Keyword:

ASN; Daerah Konflik; Pelayanan publik; Pengabdian; Perlindungan ASN.

ABSTRAK

Pengabdian Aparatur Sipil Negara (ASN) di daerah konflik menghadirkan paradoks antara tuntutan keberlangsungan pelayanan publik dan kebutuhan perlindungan aparatur. Penelitian ini bertujuan menganalisis risiko penugasan ASN di daerah konflik serta menegaskan pentingnya perlindungan negara melalui perspektif pelayanan publik, manajemen risiko, dan good governance. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur, analisis regulasi, dan penelaahan pemberitaan mengenai penembakan tiga ASN Dinas Pertanian Kabupaten Jayawijaya, Papua Pegunungan, pada September 2026. Hasil kajian menunjukkan bahwa risiko ASN mencakup ancaman fisik, psikologis, sosial, dan administratif yang dapat mengganggu keberlangsungan pelayanan publik. Perlindungan perlu dilakukan melalui pemetaan risiko, mitigasi, komunikasi darurat, evakuasi, bantuan hukum, jaminan sosial, dan pemulihan. Satire “ASN bukan tameng negara” menegaskan bahwa keberanian aparatur tidak boleh menggantikan kewajiban perlindungan. Penelitian merekomendasikan pergeseran paradigma dari “ASN harus berani” menuju “negara harus siap” guna memperkuat ketahanan aparatur dan pemerintahan.



© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor utama dalam memastikan negara hadir melalui penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik (Hasanuddin et al., 2025; Rahman & Bakri, 2019). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan Pegawai ASN sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik. Dengan posisi tersebut, ASN tidak hanya menjalankan pekerjaan administratif, tetapi menjadi representasi kehadiran negara di tengah masyarakat (Tepu et al., 2025). Negara juga bertanggung jawab memastikan aparatur dapat menjalankan fungsi tersebut dalam kondisi kerja yang layak, aman, dan terlindungi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan hak kepada Pegawai ASN atas jaminan sosial, lingkungan kerja, pengembangan diri, dan bantuan hukum. Jaminan sosial mencakup jaminan kecelakaan kerja dan kematian, sedangkan lingkungan kerja mencakup aspek fisik maupun nonfisik.

Persoalan hubungan antara pengabdian dan perlindungan ASN semakin aktual ketika aparatur bekerja di wilayah yang menghadapi konflik atau gangguan keamanan (Supardy, 2023). Dalam kondisi normal, ASN menghadapi tuntutan profesionalitas, akuntabilitas, kompetensi, dan orientasi pelayanan. Namun, di daerah konflik, tuntutan tersebut berhadapan dengan risiko kompleks, mulai dari ancaman keselamatan fisik, tekanan psikologis, gangguan mobilitas, keterbatasan akses pelayanan, hingga kemungkinan terhentinya aktivitas pemerintahan (Hidayatullah, 2026; Idrus et al., 2025). Dengan

demikian, pengabdian ASN di daerah konflik tidak cukup dipahami sebagai persoalan loyalitas dan keberanian, tetapi juga manajemen risiko, perlindungan tenaga kerja, dan tanggung jawab negara (Alifian, 2025; Suharto & Sulasih, 2022). Realitas tersebut memperoleh ilustrasi aktual dari peristiwa di Kabupaten Jayawijaya, Papua Pegunungan. Pada 9 September 2026, tiga ASN dan CPNS Dinas Pertanian Kabupaten Jayawijaya, yaitu Aprida Rapi, Alfonsius Albinus Meha, dan Willi Mbuik, tewas dalam penembakan di Distrik Muliama ketika menjalankan kegiatan kedinasan. ANTARA melaporkan bahwa para korban bersama sejumlah rekan sedang mengantarkan bantuan pangan berupa bibit ternak kepada masyarakat. Mereka kemudian dihadang dan dipisahkan sebelum ketiganya ditembak. Aparat masih melakukan pendalaman untuk memastikan kelompok yang bertanggung jawab (Evarukdijati, 2026). Pemberitaan Fajar Papua melaporkan bahwa rombongan Dinas Pertanian berjumlah 11 orang dan menjalankan kegiatan kedinasan berkaitan dengan program pertanian sebelum penembakan. Tiga pegawai menjadi korban, sementara aparat melakukan penyelidikan dan penyisiran (fajarpapua.com, 2026).

Peristiwa tersebut menunjukkan ironi dalam penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah konflik: ASN menjalankan tugas untuk menghadirkan pelayanan negara kepada masyarakat, tetapi justru menghadapi risiko terhadap keselamatan jiwanya. Semakin negara membutuhkan ASN hadir di wilayah sulit, semakin besar kebutuhan memastikan kehadiran tersebut disertai sistem perlindungan memadai.

Persoalan ini menimbulkan respons dari berbagai pihak. ANTARA melaporkan desakan anggota Komisi I DPR agar aparat keamanan segera menindak pelaku penembakan. Di tingkat daerah, Bupati Rote Ndao mengusulkan kemungkinan pemulangan ASN asal daerahnya yang bertugas di wilayah rawan konflik seperti Papua setelah keluarga salah satu korban menyampaikan kekhawatiran mengenai keselamatan anggota keluarga yang masih bertugas (Mulya, 2026). Respons tersebut menunjukkan bahwa perlindungan ASN di wilayah konflik merupakan persoalan keamanan, pelayanan publik, pemerintahan daerah, dan perlindungan warga negara.



Gambar 1 Ungkapan Duka Cita BKN terhadap korban 3 ASN yang ditembak oleh OPM di Kabupaten Jayawijaya 9 September 2026

Dalam perspektif *public service*, ASN merupakan sumber daya manusia yang memungkinkan kebijakan publik diterjemahkan menjadi pelayanan konkret (Chakim et al., 2026; Djatmiko, 2023). Keberadaan ASN di wilayah konflik mempunyai nilai strategis karena kemampuan pemerintah mempertahankan pelayanan menunjukkan kapasitas dan resiliensi negara (Indrayana, 2025). Namun, keberlangsungan pelayanan tidak seharusnya dicapai dengan mengorbankan keselamatan aparatur. Kajian pelayanan publik di wilayah konflik menunjukkan bahwa konflik dapat mengganggu kapasitas pelayanan dan fasilitas pemerintahan, sementara administrasi publik pascakonflik menempatkan kapasitas birokrasi sebagai unsur penting dalam pemulihan negara dan masyarakat (Hillman, 2013; Rahmayanti, 2018). Dengan demikian, melindungi ASN juga berarti melindungi kapasitas negara dalam memberikan pelayanan publik (Luhukay, 2024).

Perspektif tersebut sejalan dengan teori *occupational safety and health* yang menempatkan keselamatan kerja bukan sekadar persoalan teknis, tetapi memiliki dimensi kemanusiaan, hukum, ekonomi, manajemen risiko, dan hak asasi manusia (Daeli et al., 2025; Kessi, 2025). Dalam perspektif ASN di daerah konflik, risiko pekerjaan tidak hanya berasal dari aktivitas teknis, tetapi juga lingkungan keamanan. Perlindungan harus dipandang sebagai bagian dari tata kelola organisasi dan bukan fasilitas tambahan bagi aparatur (Jamaluddin et al., 2025).

Dari perspektif *risk governance*, penugasan ASN di wilayah konflik seharusnya didahului identifikasi bahaya, penilaian risiko, mitigasi, sistem peringatan dini, komunikasi darurat, prosedur evakuasi, serta pemulihan (Drennan et al., 2024). Pendekatan tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial. UU tersebut menetapkan bahwa penanganan

konflik bertujuan memelihara keberlangsungan fungsi pemerintahan, melindungi jiwa dan harta benda, memberikan perlindungan dan pemenuhan hak korban, serta memulihkan kondisi fisik dan mental masyarakat. Penanganan konflik mencakup pencegahan, penghentian konflik, dan pemulihan pascakonflik.

Kerangka tersebut memiliki konsekuensi terhadap perlindungan ASN. Jika keberlangsungan fungsi pemerintahan merupakan tujuan penanganan konflik, aparatur yang menjalankan fungsi pemerintahan semestinya menjadi bagian dari ekosistem yang harus dilindungi. Negara tidak cukup memastikan kantor pemerintahan berfungsi atau pelayanan tersedia; negara juga perlu memastikan manusia yang menjalankan fungsi tersebut memperoleh perlindungan proporsional dengan risiko yang dihadapinya (Putri & Ramadhani, 2026). Dalam hal ini, konsep *public service motivation* perlu ditempatkan secara kritis. Motivasi pelayanan publik dapat mendorong ASN bekerja melampaui kepentingan pribadi dan menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas (Lumbanraja, 2026). Namun, orientasi pengabdian yang tinggi dapat menjadi problematik apabila digunakan untuk menormalisasi risiko. Pengabdian tidak semestinya diterjemahkan menjadi kewajiban menerima seluruh risiko tanpa batas. ASN yang meminta perlindungan, evakuasi, atau mempertanyakan keamanan penugasan tidak otomatis dapat dipandang kurang loyal (Hidayatullah, 2026).

Kasus tiga ASN Jayawijaya memperlihatkan pentingnya perbedaan tersebut. Mereka menjalankan aktivitas kedinasan untuk masyarakat. ANTARA melaporkan bahwa ketiga korban merupakan ASN/CPNS Dinas Pertanian yang sedang mengantar bantuan pangan. Karena itu, peristiwa tersebut menyentuh keselamatan aparatur, keberlangsungan pelayanan publik, tanggung jawab negara, dan tata kelola penugasan di wilayah berisiko.

Di sinilah satire memperoleh relevansinya. **Ungkapan “ASN bukan tameng negara” tidak dimaksudkan untuk mengurangi semangat pengabdian atau menolak kewajiban ASN melayani masyarakat.** Satire tersebut mempertanyakan konstruksi pengabdian yang terlalu menekankan keberanian aparatur tetapi kurang memberi ruang bagi kewajiban institusi mengelola risiko.

Pertanyaan kritisnya bukan “mengapa ASN tidak berani bertugas di daerah konflik?”, tetapi “sejauh mana negara telah memastikan bahwa ASN yang ditugaskan di daerah konflik dapat menjalankan tugas dengan aman?”

Pertanyaan tersebut penting karena Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara tidak hanya menempatkan kewajiban pelayanan sebagai bagian dari peran ASN, tetapi juga mengakui hak ASN atas lingkungan kerja, jaminan sosial, dan bantuan hukum. Dengan demikian, relasi negara dan ASN tidak bersifat satu arah. Negara membutuhkan ASN untuk menjalankan fungsi pemerintahan, sedangkan ASN memiliki hak memperoleh perlindungan dalam menjalankan fungsi tersebut (Fauzan, 2024).

Ironi tersebut dapat dirumuskan dalam pertanyaan satiris: Jika surat tugas dapat mengirim ASN ke wilayah berisiko, apakah sistem perlindungan juga telah “ditugaskan” untuk mengikuti ASN tersebut?

Pertanyaan ini mengarah pada perubahan paradigma dari “ASN harus berani” menuju “negara harus siap melindungi.” Keberanian aparatur harus ditempatkan sebagai bagian profesionalitas, bukan pengganti sistem keamanan. Keberlangsungan pelayanan publik juga harus dirancang melalui mekanisme adaptif sehingga tidak selalu bergantung pada kehadiran fisik ASN dalam situasi membahayakan.

Perlindungan ASN dapat dipahami melalui lima dimensi. Pertama, perlindungan preventif melalui pemetaan risiko sebelum penugasan. Kedua, perlindungan operasional melalui pengamanan perjalanan, komunikasi darurat, dan dukungan keselamatan. Ketiga, perlindungan responsif melalui prosedur evakuasi dan penghentian sementara pelayanan ketika risiko meningkat. Keempat, perlindungan hukum dan sosial bagi ASN serta keluarganya. Kelima, pemulihan fisik dan psikologis setelah ASN mengalami atau menyaksikan kekerasan (Supardy, 2023).

Pendekatan tersebut juga memperluas makna *good governance*. *Good governance* tidak cukup diukur dari transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan kualitas pelayanan (Rahmawati & Tjenreng, 2025). Dalam perspektif wilayah konflik, *good governance* juga harus mencakup kemampuan negara mengelola risiko yang melekat pada manusia yang menjalankan fungsi pemerintahan. Pemerintahan yang mampu mempertahankan pelayanan tetapi kehilangan aparatur karena kegagalan mitigasi risiko tidak dapat sepenuhnya disebut pemerintahan yang resilien (Wahyudi, 2026).

Oleh karena itu, tragedi tiga ASN Jayawijaya dapat menjadi momentum mengevaluasi desain perlindungan ASN di daerah konflik. Pemerintah perlu memastikan penugasan aparatur didasarkan

pada risk-informed deployment, yaitu penempatan yang mempertimbangkan kebutuhan pelayanan sekaligus tingkat ancaman terhadap keselamatan pegawai. Prinsip tersebut harus disertai peringatan dini, koordinasi dengan aparat keamanan, transportasi aman, komunikasi darurat, pelayanan alternatif, evakuasi, bantuan hukum, jaminan sosial, serta dukungan pemulihan bagi korban dan keluarga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan. Pendekatan dipilih karena tujuan penelitian bukan mengukur hubungan statistik antarvariabel, tetapi menganalisis secara kritis konsep perlindungan ASN dalam konteks daerah konflik (Febrianto et al., 2024; Waruwu et al., 2025).

Sumber data terdiri atas tiga yaitu : Pertama, peraturan perundang-undangan, terutama Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial. Kedua, artikel ilmiah yang membahas pelayanan publik di daerah konflik, reformasi administrasi pascakonflik, motivasi pelayanan publik, kekerasan terhadap pelayan publik, dan keselamatan kerja. Ketiga, dokumen akademik dan sumber kelembagaan yang relevan. Analisis dilakukan melalui empat tahapan yaitu identifikasi sumber, kategorisasi isu, analisis kritis serta sintesis kebijakan. Adapun kategori analisis akan diuraikan pada Tabel 1 berikut

Tabel 1 Kategori Analisis

Aspek	Fokus Analisis
Risiko	Ancaman fisik, psikologis, sosial, dan administratif
Kewajiban	Tuntutan pengabdian dan keberlangsungan pelayanan
Perlindungan	Jaminan sosial, lingkungan kerja, bantuan hukum, keselamatan
Tata kelola	Pemetaan risiko, mitigasi, koordinasi, dan evaluasi
Satire	Kontradiksi antara tuntutan pengabdian dan perlindungan

Sumber : Data Sekunder (2026)

Analisis tidak dimaksudkan untuk menyatakan bahwa seluruh ASN di seluruh daerah konflik mengalami kondisi yang sama. Temuan diposisikan sebagai sintesis konseptual yang dapat menjadi dasar penelitian empiris lebih lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengabdian ASN dan Paradoks Risiko

Pengabdian ASN di daerah konflik menghadirkan paradoks antara kebutuhan negara mempertahankan pelayanan dan kewajiban melindungi aparat. ASN dituntut tetap menjalankan tugas meskipun lingkungan kerja menghadirkan ancaman fisik, psikologis, sosial, dan administratif. Keberanian aparatur memang diperlukan, tetapi tidak dapat dijadikan pengganti sistem perlindungan organisasi. Konflik dapat mengganggu fasilitas pemerintahan, mobilitas, dan kapasitas pelayanan sehingga keberlangsungan pemerintahan menjadi semakin sulit (Rahmayanti, 2018). Karena itu, mempertahankan pelayanan publik harus disertai mitigasi risiko bagi aparat. Pengabdian seharusnya dipahami sebagai pelaksanaan tanggung jawab secara profesional, bukan kewajiban menerima seluruh risiko tanpa batas. Melindungi ASN berarti menjaga keberlanjutan kapasitas negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penguatan kebijakan juga perlu mempertimbangkan karakteristik geografis, aksesibilitas, dan tingkat eskalasi konflik (Nazila et al., 2026). Penempatan aparatur hendaknya didasarkan pada asesmen berkala, bukan hanya keputusan administratif (Asriyati et al., 2025). Dengan demikian, pimpinan memiliki dasar objektif untuk menentukan apakah suatu tugas dilaksanakan langsung, ditunda, dialihkan, atau menggunakan pola pelayanan alternatif yang lebih aman bagi pegawai dan masyarakat.

“ASN Bukan Tameng Negara”: Satire terhadap Ketimpangan Tanggung Jawab

Satire “ASN bukan tameng negara” menggambarkan ketimpangan antara tuntutan pengabdian dan tanggung jawab perlindungan. ASN memang berkewajiban melaksanakan tugas pemerintahan, tetapi negara juga berkewajiban menyediakan lingkungan kerja, jaminan sosial, dan bantuan hukum.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan hak ASN atas perlindungan tersebut. Karena itu, loyalitas tidak semestinya diterjemahkan sebagai kesediaan menerima seluruh risiko penugasan. Pertanyaan satirisnya adalah: jika surat tugas mampu mengirim ASN ke wilayah berisiko, apakah sistem perlindungan juga telah “ditugaskan” mengikutinya? Kritik tersebut tidak ditujukan kepada individu atau institusi tertentu, melainkan terhadap pola pikir yang menjadikan keberanian aparat sebagai pengganti perlindungan negara yang seharusnya sistematis.

Satire tersebut sekaligus menjadi pengingat bahwa negara memiliki kapasitas kelembagaan untuk menghitung risiko sebelum menuntut pengabdian. Semakin tinggi ancaman suatu wilayah, semakin kuat pula alasan untuk memperjelas standar perlindungan. Dengan cara ini, kritik terhadap minimnya perlindungan dapat diarahkan menjadi agenda perbaikan kebijakan, bukan sekadar keluhan terhadap kondisi penugasan ASN tersebut (Rianse et al., 2026).

Risiko ASN Tidak Hanya Fisik

Risiko ASN di daerah konflik tidak terbatas pada ancaman terhadap keselamatan fisik. Aparatur juga dapat menghadapi tekanan psikologis akibat paparan kekerasan, kecemasan keluarga, serta ketidakpastian keamanan (Cahyono & Cosvi Hardinata, 2026). Risiko sosial muncul melalui gangguan hubungan keluarga dan interaksi masyarakat, sedangkan risiko administratif dapat terjadi ketika ASN harus mengambil keputusan dalam kondisi darurat dan keterbatasan fasilitas.

Selain itu, konflik dapat menghambat mobilitas dan komunikasi sehingga pelayanan publik terganggu. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan perlindungan multidimensional (Nugraha & Orbawati, 2025). Negara perlu memastikan keselamatan fisik, dukungan psikososial, kepastian hukum, komunikasi darurat, serta mekanisme pemulihan. Dengan demikian, perlindungan ASN harus diposisikan sebagai bagian integral dari tata kelola risiko pemerintahan (Karso, 2025).

Kerentanan tersebut menjadi lebih kompleks ketika ASN jauh dari keluarga dan menghadapi keterbatasan akses terhadap layanan kesehatan maupun dukungan sosial. Oleh sebab itu, asesmen risiko pada ASN perlu memasukkan kondisi personal dan lingkungan kerja proporsional (Fauzi et al., 2025). Pendekatan tersebut membantu organisasi sektor publik mengenali kebutuhan perlindungan sejak awal penugasan serta mengurangi kemungkinan keputusan yang mengabaikan faktor keselamatan (Wardani et al., 2025).

Perlindungan ASN sebagai Bagian dari Good Governance

Perlindungan ASN merupakan bagian dari *good governance* karena kualitas pemerintahan tidak hanya ditentukan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pelayanan, tetapi juga kemampuan mengelola risiko terhadap aparat (Ayub & Sudarmiyati, 2025). Penugasan di daerah konflik memerlukan pemetaan risiko, penilaian keamanan, mitigasi, komunikasi darurat, dukungan transportasi, evakuasi, bantuan hukum, dan pemulihan. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial menempatkan keberlangsungan fungsi pemerintahan dan perlindungan jiwa sebagai bagian penting penanganan konflik. Karena itu, perlindungan ASN tidak seharusnya dianggap sebagai fasilitas tambahan, melainkan instrumen menjaga kapasitas negara. Pemerintahan yang baik bukan hanya mampu mempertahankan pelayanan, tetapi juga mampu memastikan aparat yang memberikan pelayanan tetap aman, terlindungi, dan memperoleh dukungan (Firmansyah & Haeril, 2024).

Prinsip tersebut juga menuntut adanya akuntabilitas pimpinan dalam setiap keputusan penugasan berisiko. Setiap risiko sebaiknya terdokumentasi, disertai langkah mitigasi dan penanggung jawab yang jelas (Sweeney et al., 2022). Dokumentasi bukan sekadar formalitas, melainkan instrumen pembelajaran organisasi. Dengan demikian, pengalaman penugasan dapat digunakan untuk memperbaiki kebijakan dan mencegah pengulangan kelemahan perlindungan ke depan secara konsisten.

Keberlangsungan Pelayanan Tidak Harus Selalu Berarti Kehadiran Fisik

Keberlangsungan pelayanan publik di daerah konflik tidak selalu harus dilakukan melalui kehadiran fisik ASN sepanjang waktu (Lahay et al., 2025). Kondisi keamanan yang berubah dapat menuntut penggunaan mekanisme pelayanan alternatif, seperti pelayanan digital, pelayanan bergerak, lokasi layanan sementara, rotasi pegawai, pembatasan jam pelayanan, dan sistem layanan darurat. Pendekatan tersebut memungkinkan fungsi pemerintahan tetap berjalan tanpa menempatkan aparat

pada risiko yang tidak proporsional. Digitalisasi dapat mendukung fleksibilitas pelayanan, meskipun tetap membutuhkan antisipasi terhadap gangguan jaringan, listrik, perangkat, dan keamanan data. Karena itu, diperlukan konsep pelayanan publik yang resilien, yaitu menggabungkan kapasitas manusia, teknologi, prosedur darurat, koordinasi kelembagaan, serta perlindungan keselamatan aparatur secara berkelanjutan (Rohman, 2026; Salam et al., 2024).

Pelayanan alternatif juga perlu memperhatikan akses kelompok masyarakat yang memiliki keterbatasan terhadap teknologi. Karena itu, digitalisasi tidak boleh menjadi satu-satunya pilihan, melainkan bagian dari strategi diversifikasi layanan. Pemerintah dapat mengombinasikan kanal digital, layanan tatap muka terbatas, dukungan petugas lokal, dan mekanisme pengaduan jarak jauh agar kontinuitas pelayanan tetap inklusif berkelanjutan (Zein & Septiani, 2024).

Dari “ASN Harus Berani” menuju “Negara Harus Siap”

Budaya organisasi yang menghargai keberanian ASN perlu ditempatkan secara proporsional agar tidak berubah menjadi normalisasi risiko. ASN yang menjalankan tugas dalam kondisi sulit memang menunjukkan dedikasi, tetapi keberanian tidak boleh dijadikan alasan mengabaikan keselamatan (Abdullah, 2022). Terdapat perbedaan antara ASN yang secara profesional menjalankan tugas dan ASN yang menghadapi bahaya karena sistem perlindungan tidak memadai. Dalam perspektif manajemen risiko, mengenali ancaman, meminta perlindungan, atau mengusulkan evakuasi justru merupakan bentuk profesionalitas. Karena itu, paradigma perlu bergeser dari **“ASN harus berani” menuju “negara harus siap”**. Aparatur yang pulang dengan selamat bukan berarti kurang berdedikasi; keselamatan mereka merupakan indikator bahwa negara berhasil menjalankan tanggung jawab perlindungan.

Perubahan paradigma tersebut membutuhkan dukungan pimpinan organisasi. Instruksi keselamatan harus memiliki legitimasi formal yang kuat dengan instruksi pencapaian target pelayanan pemerintah. Evaluasi kinerja juga perlu mempertimbangkan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan. Dengan demikian, budaya organisasi berkembang menuju profesionalitas organisasi yang menempatkan dedikasi, keselamatan, dan tanggung jawab sebagai nilai yang saling menguatkan terukur (Bagea et al., 2025).

Model Perlindungan ASN di Daerah Konflik

Berdasarkan kajian, perlindungan ASN di daerah konflik dapat dikembangkan melalui model PRO-ASN Konflik, yang terdiri atas Pemetaan Risiko, Respons dan Mitigasi, Operasionalisasi Perlindungan, Akses bantuan hukum dan sosial, Sistem evakuasi, serta Normalisasi dan pemulihan. Model tersebut menempatkan perlindungan sebagai proses berkelanjutan, bukan tindakan administratif sebelum penugasan. Pemetaan risiko menjadi dasar menentukan kelayakan penempatan, sedangkan mitigasi memastikan tersedianya perlengkapan, komunikasi, dan dukungan keamanan. Ketika terjadi eskalasi, prosedur evakuasi harus dapat segera dijalankan. Setelah konflik, ASN membutuhkan dukungan pemulihan fisik, psikologis, sosial, dan administratif. Model ini menegaskan bahwa ketahanan ASN merupakan bagian penting dari ketahanan pemerintahan.

Model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Model Perlindungan ASN di Daerah Konflik

Sumber : Data diolah (2026)

Model tersebut menempatkan perlindungan sebagai siklus, bukan tindakan sekali sebelum penugasan. Implementasi model membutuhkan pembagian peran jelas antara pemerintah daerah, perangkat keamanan, unit kepegawaian, fasilitas kesehatan, dan pimpinan organisasi. Setiap unsur perlu memiliki protokol komunikasi dan jalur keputusan sederhana. Kejelasan tersebut penting karena dalam krisis, keterlambatan koordinasi dapat meningkatkan risiko. Model PRO-ASN Konflik karenanya perlu diuji melalui simulasi dan evaluasi berkala.

Perlindungan ASN dan Masa Depan Pelayanan Publik

Konflik tidak boleh menyebabkan negara kehilangan kemampuan memberikan pelayanan publik. Sebaliknya, kondisi tersebut harus mendorong pembangunan sistem pelayanan yang adaptif sekaligus memperkuat perlindungan aparaturnya (Budiman, 2026). Kapasitas birokrasi merupakan unsur penting dalam pemulihan masyarakat dan negara pascakonflik (Hillman, 2013). Karena itu, ASN perlu dibekali kompetensi manajemen konflik, komunikasi krisis, keamanan dasar, teknologi darurat, prosedur evakuasi, dan dukungan psikososial. Pemerintah juga perlu membangun koordinasi lintas lembaga agar pelayanan tetap berjalan tanpa mengabaikan keselamatan pegawai (Khan & Moazzam, 2022). Dengan pendekatan tersebut, *resilience* ASN menjadi bagian dari *resilience* pemerintahan. Negara yang kuat bukan hanya mampu mempertahankan pelayanan dalam situasi sulit, tetapi juga mampu menjaga aparaturnya yang menjalankannya. Ketahanan tersebut memungkinkan ASN tetap adaptif, profesional, berintegritas, dan responsif menghadapi perubahan, tekanan, krisis, serta tuntutan masyarakat yang terus berkembang.

Ke depan, penguatan *resilience* ASN juga perlu didukung indikator yang dapat diukur, seperti ketersediaan prosedur keselamatan, waktu respons evakuasi, akses dukungan psikososial, serta keberlanjutan layanan. Indikator tersebut memungkinkan pemerintah mengevaluasi kesiapan secara objektif (Cahyono & Cosvi Hardinata, 2026). Dengan demikian, perlindungan terhadap ASN tidak berhenti sebagai komitmen normatif, tetapi berkembang menjadi sistem kinerja yang dipantau, dievaluasi, diperbaiki.

Implikasi Temuan

Temuan ini mengisyaratkan bahwa negara perlu berhenti menganggap keberanian ASN sebagai alat keselamatan gratis. Surat tugas ternyata sangat cekatan mengantar aparaturnya menuju wilayah berisiko, tetapi belum tentu membawa pulang perlindungan yang setara. Jika pelayanan publik harus terus berjalan, maka perlindungan aparaturnya juga harus ikut “berdinas”. *Good governance* tidak cukup diukur dari layanan yang tetap buka, tetapi juga dari ASN yang tetap selamat. Dengan demikian, pengabdian semestinya dihargai sebagai profesionalitas, bukan diuji melalui keberanian menghadapi risiko tanpa perlindungan memadai.

KESIMPULAN

Pengabdian ASN di daerah konflik merupakan tanggung jawab penting dalam menjaga keberlangsungan pemerintahan dan pelayanan publik, tetapi tidak boleh mengabaikan keselamatan aparaturnya. Risiko fisik, psikologis, sosial, dan administratif menuntut perlindungan yang sistematis melalui asesmen, mitigasi, komunikasi darurat, evakuasi, bantuan hukum, serta pemulihan. Konsep “ASN bukan tameng negara” menegaskan bahwa keberanian bukan pengganti perlindungan. Negara perlu menggeser paradigma dari “ASN harus berani” menuju “negara harus siap”, sehingga ketahanan aparaturnya menjadi bagian integral dari ketahanan pemerintahan dan keberlanjutan pelayanan publik di wilayah konflik secara berkeadilan dan manusiawi.

Pemerintah perlu memperkuat perlindungan ASN melalui asesmen risiko, protokol keselamatan, evakuasi, bantuan hukum, dan pemulihan pascakonflik terintegrasi. ASN perlu memahami risiko penugasan, mematuhi prosedur keselamatan, membangun komunikasi darurat, dan berani melaporkan ancaman kepada pimpinan secara berkala. Penelitian selanjutnya perlu menguji efektivitas perlindungan ASN melalui studi empiris, komparatif, dan pengukuran ketahanan aparaturnya di wilayah konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, E. (2022). *ASN Berakhlak Bangsa Melayani Bangsa*. Deepublish.
- Alifian, R. J. H. (2025). *Manajemen SDM Kontemporer Strategi, Etika dan Transformasi di Era Digital*. Penerbit Widina.
- Asriyati, A., L. Musa, I., Sahupala, R., Nasiru, A., & Satyadharma, M. (2025). Analisa Jabatan sebagai Kompas Moral Perencanaan Kepegawaian. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, 5(2), 130–143. <https://doi.org/10.51454/pha0v879>
- Ayub, A., & Sudarmiyati, S. (2025). Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Good Governance: Studi pada Kantor Camat Lubuklinggau Selatan II Kota Lubuklinggau Provinsi Sumatera Selatan. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 12(2), 987–992. <https://doi.org/10.37676/professional.v12i2.10759>
- Bagea, I., Bida, O., Astarika, R., Bagea, A., & Nurrasul, D. D. K. N. (2025). *Budaya Organisasi*. CV.Azka Pustaka.
- Budiman, S. (2026). *Dialektika Birokrasi Pemerintahan*. Minhaj Pustaka.
- Cahyono, A. A. S. D., & Cosvi Hardinata, S. (2026). *Aktualisasi Kualitas Pelayanan melalui Dukungan Psikososial*. Detak Pustaka.
- Chakim, M. H. R., Maulidizen, A., Albar, F. M., Waskita, G. S., Dewi, M., Utami, E. M., Junaida, E., Mangga, A. R., Satyadharma, M., Hasina, H., Oemar, M. D., & Sjachrawy, L. O. M. I. (2026). *Manajemen Pelayanan Publik: Konsep, Kebijakan, dan Inovasi*. Sada Kurnia Pustaka.
- Daeli, B., Rahman, D. F., Fatimah, Z. N., & Rahmat, H. K. (2025). Kecelakaan Kerja dan Urgensi Kesehatan dan Keselamatan Kerja dalam Dunia Industri: Sebuah Tinjauan Teoritis. *Widya Bhakti: Jurnal Penelitian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(1), 29–40. <https://journals.hakharainstitute.com/index.php/WB/article/view/16>
- Djarmiko, R. G. H. (2023). *New Public Service: Perspektif Pelayanan Administrasi Publik di Indonesia*. Penerbit Adab.
- Drennan, L. T., Dudau, A., McConnell, A., & Stark, A. (2024). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Taylor & Francis.
- Evarukdijati. (2026). Tiga Korban Penembakan KKB di Jayawijaya Teridentifikasi. *Antara News*. <https://www.antarane.ws.com/berita/5733727/tiga-korban-penembakan-kkb-di-jayawijaya-teridentifikasi>

- fajarpapua.com. (2026, September 10). Polisi Beberkan Kronologis Penembakan Yang Tewaskan Tiga ASN Dinas Pertanian Jayawijaya. *Fajar Papua*. <https://fajarpapua.com/2026/09/10/polisi-beberkan-kronologis-penembakan-yang-tewaskan-tiga-asn-dinas-pertanian-jayawijaya/>
- Fauzan, R. (2024). Menuju Aparatur Sipil Negara ASN Bertaraf Internasional. *Public Service and Governance Journal*, 5(1), 178–197. <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i1.1348>
- Fauzi, F. M., Amiruddin, S., & Stiawati, T. (2025). Manajemen Kinerja ASN Melalui Penataan Beban Dan Lingkungan Kerja: Kajian Literatur Terhadap Strategi Peningkatan Produktivitas Aparatur Pemerintah. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 12(2), 767–774. <https://doi.org/10.37676/professional.v12i2.9889>
- Febrianto, A., Siroj, R. A., & Hartatiana. (2024). Studi Literatur: Landasan Dalam Memilih Metode Penelitian Yang Tepat. *Journal Educational Research and Development | E-ISSN : 3063-9158*, 1(2), 259–263. <https://doi.org/10.62379/jerd.v1i2.142>
- Firmansyah, F., & Haeril, H. (2024). Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bima Dalam Upaya Mempertahankan Kualitas Pelayanan Publik. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(3), 83–89. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v4i3.533>
- Hasanuddin, S. N., Bekti, W. R., Syaiful, Ringo Taufan Laode, & Satyadharma, M. (2025). Keteladanan dan Kepemimpinan Bagi ASN Gen Z Di Instansi Publik. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 4(01). <https://doi.org/10.70294/jimu.v4i01.1390>
- Hidayatullah, H. (2026). *ASN BERAHLAK di Era Digital: Etika, Integritas, dan Pelayanan Publik*. Tren Digital Publishing.
- Hillman, B. (2013). Public Administration Reform in Post-Conflict Societies: Lessons from Aceh, Indonesia. *Public Administration and Development*, 33(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/pad.1643>
- Idrus, S. S., Satyadharma, M., Rusli, A. O., Sirait, A., & Fidmasari, R. (2025). Talent Management and Public Service Optimization (Literature Study). *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 5(2), 125–134. <https://ejournal.ipdn.ac.id/jtpm/article/view/5539>
- Indrayana, Y. (2025). *Model Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Agile, Adaptif dan Berintegritas*. Greenbook Publisher.
- Jamaluddin, Y., Nizhamul, N., & Pasha, S. (2025). *Birokrasi dan Governansi Publik*. CV Eureka Media Aksara.
- Karso, A. J. (2025). *Buku Ajar Tata Kelola SDM Pemerintahan*. CV Eureka Media Aksara.
- Kessi, A. T. F. (2025). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)*. PT. Samudra Solusi Profesional.
- Khan, H., & Moazzam, A. (2022). Interagency Collaboration/Coordination. In *Public Sector Reforms in Pakistan: Hierarchies, Markets and Networks* (p. 153).
- Lahay, M., Kurnia, I., & Hamid, A. (2025). Kualitas Pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sulawesi Tengah. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(3), 3934–3941. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i3.1823>
- Luhukay, R. S. (2024). Netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Hak Asasi Manusia. *Juris Humanity: Jurnal Riset Dan Kajian Hukum Hak Asasi Manusia*, 3(1), 51–63. <https://doi.org/10.37631/jrkhm.v3i1.37>
- Lumbanraja, V. (2026). *Manajemen Pelayanan Publik: Konsep, Strategi, dan Implementasi di Era Kontemporer*. Star Digital Publishing.
- Mulya, F. P. (2026). Tiga ASN Tewas Ditembak, DPR Desak Aparat Tindak Tegas Pelaku. *Antara News Sultra*. <https://sultra.antaranews.com/berita/540879/tiga-asn-tewas-ditembak-dpr-desak-aparat-tindak-tegas-pelaku>
- Nazila, E., Agustina, L., & Armianti, M. (2026). Pemetaan Daerah Rawan Konflik Sosial Sebagai Upaya Pencegahan Konflik. *GENRES: Journal of General Studies and Research*, 1(2), 259–269. <https://genresjournal.com/genres/article/view/52>
- Nugraha, J. T., & Orbawati, E. B. (2025). *Manajemen Pelayanan Publik*. Stiletto Book.
- Putri, A. A., & Ramadhani, S. C. (2026). Hukum Administrasi Negara dan Perlindungan Hak Asasi Manusia dalam Pelayanan Publik. *Klausula (Jurnal Hukum Tata Negara, Hukum Administrasi, Pidana Dan Perdata)*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.32503/klausula.v5i1.8290>
- Rahman, A., & Bakri, R. (2019). Penataan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui dynamic governance. *Jurnal Konstituen*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.33701/jk.v1i1.309>
- Rahmawati, N. B., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Peran Good Governance dalam Meningkatkan Kualitas

- Pelayanan Publik: Perspektif Teoretis. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 313–323. <https://doi.org/10.37481/pkmb.v5i1.1302>
- Rahmayanti, K. P. (2018). Public Service Delivery in a Conflict and Natural Disaster Region. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(1), 4. <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9717>
- Rianse, U., Sahlan, M. F., Tepu, D., & Satyadharma, M. (2026). *Kepemimpinan, Kinerja ASN, dan Transformasi Pelayanan Publik: Teori, Strategi, dan Praktik dalam Organisasi Pemerintahan*. Kamiya Jaya Aquatic.
- Rohman, A. F. (Ed.). (2026). *Manajemen Bencana*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Salam, R., Bahasruddin, A., Wijaya, I. D., & Faisal, M. (2024). Strategi Meningkatkan Resiliensi Dalam Tata Kelola Pemerintahan Pada Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(2), 309–326. <https://doi.org/10.52316/jap.v20i2.437>
- Suharto, Y., & Sulasiah, F. (2022). *Menjadi ASN Ber-Karakter Dalam Bingkai ANEKA*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Supardy, S. (2023). *Perlindungan Aparatur Sipil Negara Mewujudkan Kesejahteraan*. Penerbit P4I.
- Sweeney, P., Matthews, M. D., Lester, P. D., Hannah, S., & Reed, B. (Eds.). (2022). *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services and First Responders*. Naval Institute Press.
- Tepu, D., Sjachrawy, L. O. M. I., Satyadharma, M., & Susanti, N. (2025). New Public Management Paradigm in Indonesia (Literature Study). *Cangkal: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 119–127. <https://batuahjurnal.my.id/index.php/cjish/article/view/42>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Penanganan Konflik Sosial.
- Wahyudi, H. (2026). *Birokrasi dan Kebijakan Publik dalam Mitigasi Bencana*. Kreasi Cendekia Pustaka.
- Wardani, I. A., Megasari, A. L., Siregar, A. P., & Kautsar, M. (2025). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Konsep, Regulasi, dan Implementasi*. PT Bukuloka Literasi Bangsa.
- Waruwu, M., Pu'at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Zein, M. H. M., & Septiani, S. (2024). *Digitalisasi Pemerintahan Daerah: Katalis untuk Integrasi dan Optimasi Good Governance*. Sada Kurnia Pustaka.