



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Komisi Aparatur Sipil Negara

Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem

Jl. Let. Jend. MT. Haryono Kav 52 - 53

Pancoran Jakarta, 12770

Telp : +62 021 7972098

Web : www.kasn.go.id

ISBN 978-602-53106-6-9



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN



BEST PRACTICES INTERNALISASI KODE ETIK DAN KODE PERILAKU PEGAWAI ASN

Pokja Pengkajian dan
Pengembangan
Sistem

2019



Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

Best Practices
**Internalisasi Kode Etik
dan Kode Perilaku Pegawai ASN**

Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem

2019

ISBN 978-602-53106-6-9

“Best Practices Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN”

Edisi Kedua, vi , 75 Halaman.

Hak Penerbitan pada Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem -
Komisi Aparatur Sipil Negara (PPS – KASN).

Jl Letjend. MT. Haryono No.Kav. 52-53, RT.3/RW.4, Cikoko, Pancoran, Jakarta
Selatan. 13630

Dewan Redaksi

Pembina : Agus Pramusinto
Penanggung Jawab : Tasdik Kinanto
Pengarah : Sri Hadiati Wara Kustriani
Nuraida Mokhsen
Tim Penyusun : Septiana Dwiputrianti
Ari Fitriana Dewi
Sindi Destiasona S.
Nandra Hutomo
Rifki Juniarto

Hak cipta dilindungi undang - undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis penerbit.

UNDANG - UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu hak cipta atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah)



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA





KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA
Indonesian Civil Service Commission

KATA SAMBUTAN

Sebagai profesi, Aparatur Sipil Negara (ASN) membutuhkan kode etik dan kode perilaku sebagai landasan nilai, pedoman berperilaku dan mengambil keputusan, sekaligus untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku juga diharapkan berkontribusi besar dalam membangun Smart ASN untuk mendukung Indonesia Maju. Pengkajian *Best Practices* Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku dilakukan sesuai tugas dan fungsi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam pengawasan penerapan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN yang diamanatkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kegiatan pengkajian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengawasan KASN, terutama dalam aspek preventif. Melalui pengkajian ini, KASN mengidentifikasi *key success factor* penerapan kode etik dan kode perilaku di instansi yang dijadikan *best practices*. Analisis *Best Practices* tersebut diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi instansi pemerintah untuk dapat menerapkan dan menginternalisasikan kode etik dan kode perilaku di lingkungannya. Pada akhirnya, KASN berharap kode etik dan kode perilaku diterapkan di seluruh instansi pemerintah dengan efektif.

Terima kasih kami sampaikan kepada semua instansi dan pihak lain yang telah membantu penyelesaian pengkajian ini. Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam menyusun hasil pengkajian ini, sehingga kritik dan saran dalam penyempurnaan sangat diperlukan. Akhir kata, kami berharap hasil pengkajian ini dapat memberikan peran dalam mewujudkan pegawai ASN yang profesional.

Jakarta, Desember 2019

Ketua
Komisi Aparatur Sipil Negara

Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA

KATA PENGANTAR

Kepatuhan Aparatur Sipil Negara terhadap kode etik dan kode perilaku pegawai merupakan cerminan dari tingkat profesionalitas pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut perlu segera ditingkatkan karena masih sedikit instansi pemerintah yang memerhatikan kode etik dan kode perilaku sebagai faktor penting yang dapat menjaga martabat dan kehormatan ASN serta mencegah pelanggaran disiplin. Hal penting yang dibidik oleh tim kajian adalah proses penyusunan, sosialisasi, kemudian internalisasi kode etik dan kode perilaku.

Pada laporan kajian ini, tim kajian membagi ke dalam tujuh bagian. Bagian pertama berisi urgensi penerapan kode etik dan kode perilaku yang menggambarkan kondisi penerapan kode etik dan kode perilaku, peran KASN, serta tujuan dan manfaat dilaksanakannya kajian ini. Bagian kedua merupakan kerangka konseptual dan regulasi yang berisi teori dari beberapa literatur terkait, peraturan perundang-undangan, dan kerangka pemikiran yang disusun oleh tim kajian. Kerangka pemikiran internalisasi kode etik dan kode perilaku terdiri atas lima tahapan yaitu membangun kesadaran, riset dan penilaian untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi, membangun budaya organisasi, sosialisasi, kemudian evaluasi dan *monitoring*. Bagian ketiga merupakan metodologi pengkajian yang berisi pendekatan pengkajian, metode pengumpulan data, kerangka tahapan kegiatan kajian, profil singkat lokus kajian, serta instrumen pengkajian. Instrumen pengkajian terdiri atas tiga tahap yaitu persiapan, implementasi, dan evaluasi.

Hasil identifikasi dan analisis *best practices* penerapan kode etik dan kode perilaku terdapat pada bagian 4, 5, 6 dan 7. Bagian keempat berisi *best practices* penyusunan kode etik dan kode perilaku yang terdiri atas analisis pentingnya, substansi peraturan, dan proses penyusunan kode etik dan kode perilaku di beberapa instansi. Bagian kelima adalah analisis terhadap *best practices* metode sosialisasi kode etik dan kode perilaku, di mana metode yang dilakukan dapat dengan pendekatan pancaindra, membentuk pimpinan sebagai *role model*, membentuk komunitas atau agen budaya, pemanfaatan teknologi informasi, serta *e-learning* dan sertifikasi. Bagian keenam berisi *best practices* metode *monitoring* dan evaluasi yang dapat dilakukan dengan pengawasan internal dan eksternal, *whistle blowing system*, pemanfaatan basis data pelanggaran, serta *review* peraturan secara berkala. Bagian ketujuh adalah *best practices* terhadap penghargaan

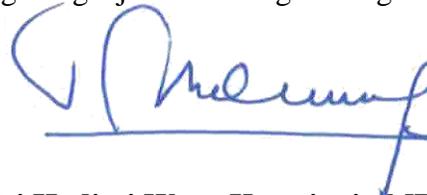
dan hukuman atas penerapan kode etik dan kode perilaku yang terdiri atas penyusunan kebijakan serta bentuk penghargaan dan hukumannya.

Perlu pula disampaikan bahwa nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014. Namun untuk lebih menyesuaikan dengan sifat pekerjaan di berbagai instansi pemerintah yang berbeda-beda, perlu disusun kode etik dan kode perilaku di masing-masing instansi pemerintah. Penyusunan kode etik dan kode perilaku juga perlu melibatkan dukungan seluruh komponen di dalam instansi pemerintah agar proses internalisasi berjalan dengan mudah serta dapat membentuk citra instansi berdasarkan karakter kuat yang dimiliki seluruh pegawai.

Tim kajian menyadari penyelesaian kajian ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah mendukung yaitu Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Komisi Pemberantasan Korupsi, PT Telkom Indonesia, PT Pos Indonesia, para akademisi, serta seluruh jajaran pimpinan dan pegawai KASN. Semoga kajian ini dapat memberikan kontribusi yang konstruktif bagi upaya internalisasi kode etik dan kode perilaku pegawai di instansi pemerintah. Kami menyadari bahwa hasil kajian ini masih memerlukan perbaikan-perbaikan sehingga saran dan kritik yang membangun sangat kami harapkan dari pembaca yang budiman. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, Desember 2019

Komisioner KASN
Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem



Sri Hadiati Wara Kustriani., MBA

RINGKASAN EKSEKUTIF

Profesi ASN membutuhkan pedoman Kode Etik dan Kode Perilaku untuk menjaga nilai-nilai dasar yang menunjang profesionalitas, integritas, dan akuntabilitasnya terhadap publik. Walaupun peraturan perundang-undangan sudah mengamankan semua instansi pemerintah untuk membuat peraturan dan pedoman kode etik dan kode perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasinya, masih banyak instansi pemerintah yang belum memiliki peraturan tersebut. Dari total 480 instansi yang disurvei, baru 26% instansi yang sudah memiliki peraturan kode etik dan kode perilaku yang diberlakukan di lingkungan internal. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang mempunyai tugas mengawasi pelaksanaan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku; cenderung melaksanakan pengawasannya secara represif. Dalam upaya pembangunan sistem pengawasan yang lebih komprehensif, KASN melaksanakan kajian *best practices* pada organisasi pemerintah dan BUMN yang diharapkan dapat memberikan inspirasi dalam menyusun strategi internalisasi penerapan kode etik dan kode perilaku. Hasil kajian menunjukkan bahwa beberapa *key success factor* yang harus diperhatikan untuk kesuksesan penerapan kode etik dan kode perilaku adalah adanya kebijakan internal yang mengatur tentang kode etik dan kode perilaku, metode sosialisasi untuk memastikan peraturan tersebut diketahui dan dipahami, mekanisme penegakan peraturan yang jelas dan konsisten, dan *review* peraturan secara berkala. Yang paling krusial adalah keterlibatan pimpinan sebagai *role model* utama dalam penerapan kode etik dan kode perilaku.



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

A decorative graphic on the left side of the page consists of several overlapping geometric shapes: a light gray triangle at the top left, a light gray square below it, a blue square below that, a light gray square below that, and a dark gray triangle at the bottom left. These shapes are arranged in a way that they appear to be part of a larger, stylized arrow or chevron pointing to the right.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

SAMBUTAN KETUA KASN	iii
RINGKASAN EKSEKUTIF	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR GRAFIK	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB 1 URGENSI PENERAPAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU	1
Kondisi Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku	1
KASN Dalam Pengawasan Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku	4
Tujuan Pengkajian	5
Manfaat Pengkajian	5
BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL DAN REGULASI	7
Budaya Organisasi	7
Kode Etik Dan Kode Perilaku Dalam Sektor Publik	8
Internalisasi Nilai Dasar, Kode Etik dan Kode Perilaku	9
Kerangka Pemikiran Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku	10
Perundang-Undangan Mengenai Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Asn	12
BAB 3 METODOLOGI PENGKAJIAN	15
Pendekatan Pengkajian	15
Pengumpulan Data	15
Tahapan Pengkajian	16
Lokus Pengkajian	17
Instrumen Pengkajian	19
BAB 4 <i>BEST PRACTICES</i> penyusunan Kode Etik dan Kode Perilaku	21
Pentingnya Pedoman Etik Dan Perilaku	21
Substansi Peraturan Kode Etik Dan Kode Perilaku	23
Proses Penyusunan Peraturan Kode Etik Dan Kode Perilaku	24
BAB 5 <i>Best Practices</i> Metode Sosialisasi Peraturan Nilai Dasar, Kode Etik dan Kode Perilaku	33
Pendekatan Pancaindra	33

Culture Agent	36
Pemanfaatan Teknologi Informasi	38
<i>E-Learning</i> Dan Sertifikasi.....	39
BAB 6 <i>Best Practices</i> Metode Monitoring dan Evaluasi	41
Pengawasan Internal	41
Pengawasan Eksternal	43
Whistle Blowing System	44
<i>Review</i> Peraturan Secara Berkala	46
BAB 7 <i>Reward and Punishment</i>	50
Kebijakan <i>Reward And Punishment</i>	50
<i>Punishment</i> Untuk Pelanggaran Kode Etik Dan Kode Perilaku.....	51
BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN	55
Kesimpulan	55
Saran	57
Daftar Pustaka	58
Lampiran	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Elemen Organisasi yang Saling Terkait	7
Gambar 2.2	Tahap Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku	11
Gambar 3.1	Tahapan Penelitian Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN.....	16
Gambar 4.1	Metode Penyusunan Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN	25
Gambar 4.2.	Proses Penyusunan Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku	27
Gambar 4.3	Transformasi Nilai Budaya Organisasi menjadi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai di Kementerian PUPR	29
Gambar 4.4.	Logo Satriya, Budaya Organisasi Pemerintah Provinsi DIY	31
Gambar 5.1.	Program Sosialisasi Peraturan Kode Etik	34
Gambar 5.2	Ilustrasi Komitmen Pimpinan PT Telkom dalam Penerapan Budaya	37
Gambar 5.3	Ilustrasi Kalender Aktivasi Budaya PT Telkom Tahun 2015-2019	38
Gambar 5.4.	Ilustrasi Tampilan Depan Aplikasi My Integrity	38
Gambar 5.5.	Beberapa Aplikasi Pendukung Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku di PT Telkom	39
Gambar 6.1	Tahapan Whistleblower di PT Telekomunikasi Indonesia	45
Gambar 6.2.	Konsep Pengelolaan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN	47
Gambar 6.3.	Contoh perubahan nilai dan peraturan kode etik dan pedoman perilaku pegawai ASN di KPK	49
Gambar 7.1	Proses Penjatuhan Hukuman Disiplin	52
Gambar 8.1	Strategi Penegakan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN	55

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Persentase Seluruh Instansi Pemerintah dalam Kepemilikan dan Sosialisasi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN pada Tahun 2019	2
Grafik 1.2	Persentase Kepemilikan dan Sosialisasi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku di Pemerintah Daerah Tingkat Provinsi Pada Tahun 2019	3
Grafik 1.3	Persentase Kepemilikan dan Sosialisasi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku di Pemerintah Daerah Tingkat Kabupaten/Kota Pada Tahun 2019 ...	4

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Kerangka Operasional Kajian <i>Best Practices</i> Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku	19
Tabel 4.1	Contoh Substansi dan Tujuan Peraturan dari Instansi yang Dijadikan <i>Best Practices</i>	22

BAB 1

URGENSI PENERAPAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

- ◆ Kondisi Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku
- ◆ Peran KASN dalam Pengawasan Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku
- ◆ Tujuan Pengkajian
- ◆ Manfaat Pengkajian

BAB 1

URGENSI PENERAPAN

KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

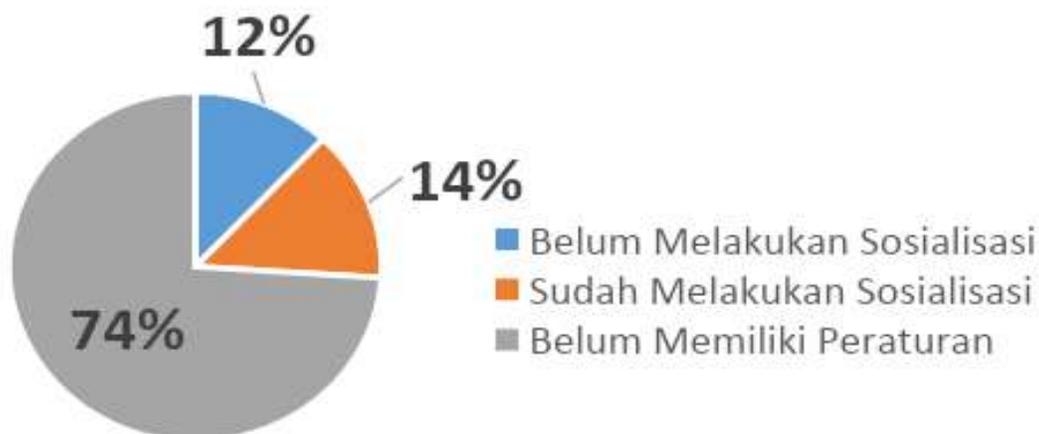
KONDISI PENERAPAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

Arah kebijakan pembangunan “SDM Unggul Indonesia Maju” menjadi sebuah visi besar dalam menjawab tantangan persaingan global. Saat ini Indonesia sedang mengalami pertumbuhan ekonomi yang cukup stabil dengan mencapai rata – rata 5% per tahun. Pertumbuhan ekonomi yang cenderung stabil tersebut membuat Indonesia diperkirakan akan menjadi negara *Upper Middle Income Country* (negara berpenghasilan menengah atas) pada tahun 2025. Selanjutnya Indonesia akan lepas dari negara berpenghasilan menengah pada tahun 2035 dan mencapai negara berpenghasilan tinggi pada tahun 2045. Kondisi perekonomian yang sedang memiliki tren positif ini akan terhambat jika tidak diiringi dengan peningkatan kualitas SDM terutama pada kualitas aparatur yang bekerja di dalam birokrasi pemerintahan.

Sering sekali permasalahan birokrasi menjadi kendala dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Jika berkaca pada negara yang memiliki pendapatan tinggi seperti Singapura dan Jepang, mereka memiliki Indeks Efektivitas Pemerintah (IEP) paling tinggi. Keadaan ini juga berulang jika dilihat negara dengan penghasilan menengah atas seperti Brunei dan Korea Selatan yang juga memiliki nilai IEP yang masing – masing di atas 80 poin. Kualitas birokrasi pemerintahan nyatanya memang mempengaruhi kelancaran dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi di suatu negara. Faktor dalam meningkatkan kualitas birokrasi yang dihitung melalui IEP diantaranya, kualitas layanan publik, kredibilitas komitmen pemerintah terhadap kebijakan, kualitas SDM aparatur, derajat kemandirian ASN dari intervensi politik, dan kualitas perumusan dan implementasi kebijakan. Salah satu permasalahan yang masih dihadapi Indonesia ialah faktor kualitas SDM aparatur.

Kualitas SDM ASN berkaitan dengan profesionalitas ASN dalam melaksanakan pekerjaan. Profesionalitas ASN dapat dilihat melalui penerapan kode etik dan kode perilaku ASN. Grafik 1.1. menunjukkan data terkait maturitas penerapan kode etik dan kode perilaku di lingkungan instansi pemerintah yang masih menunjukkan angka yang masih jauh dari yang diharapkan. Dari total 480 instansi yang disurvei, baru 26% instansi yang sudah memiliki peraturan kode etik dan kode perilaku yang diberlakukan di lingkungan internal. Instansi yang sudah memiliki peraturan pun belum menyosialisasikan peraturan tersebut secara masif, terbukti hanya 14% instansi yang tercatat sudah melakukan sosialisasi peraturan kode etik dan kode perilaku di instansinya. Berikut merupakan ilustrasi hasil survei maturitas penerapan kode etik dan kode perilaku.

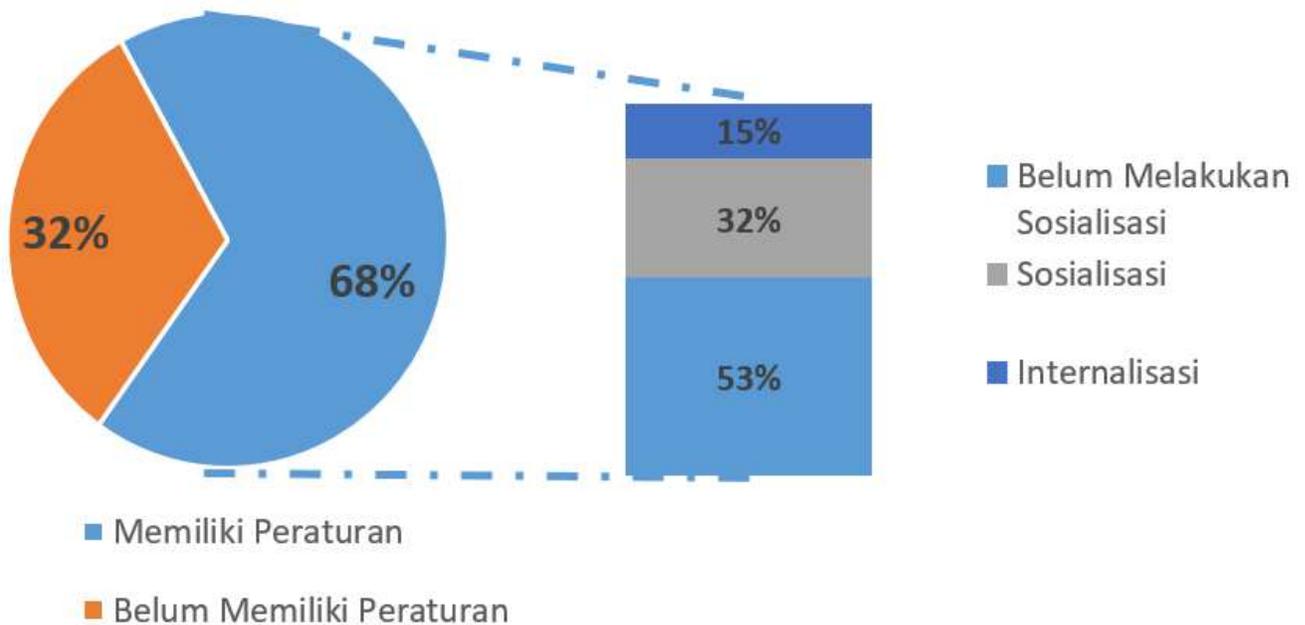
Grafik 1.1 Persentase Seluruh Instansi Pemerintah dalam Kepemilikan dan Sosialisasi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN pada Tahun 2019



Sumber: : Diolah oleh Bidang Monitoring Evaluasi dan Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Dari akumulasi di atas, pada tingkat provinsi, baru 68% dari 34 provinsi yang telah memiliki peraturan, sementara yang melakukan internalisasi baru 15%, sebagaimana diilustrasikan dalam grafik 1.2. berikut

Grafik 1.2 Persentase Kepemilikan dan Sosialisasi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku di Pemerintah Daerah Tingkat Provinsi Pada Tahun 2019

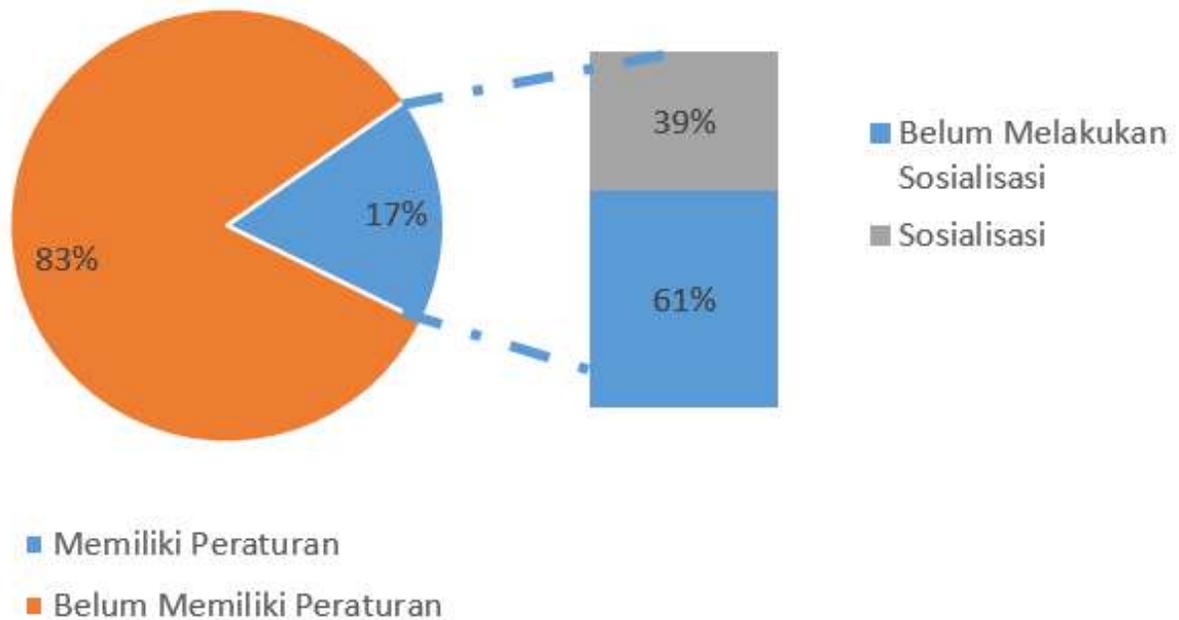


Sumber: Diolah oleh Bidang Monitoring Evaluasi dan Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Sementara itu, pada tingkat Kabupaten/Kota, KASN mencatat 17% sudah memiliki peraturan dan baru 39% yang sudah melakukan sosialisasi. Grafik 1.3. mengindikasikan bahwa penerapan kode etik dan kode perilaku masih sangat rendah yang dibuktikan dengan belum adanya instansi yang menginternalisasikan peraturan kode etik dan kode perilaku yang dimilikinya.

Kode etik dan kode perilaku sebenarnya bukan merupakan hal baru bagi instansi pemerintah. Terlebih lagi setelah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang menyatakan bahwa ASN sebagai profesi harus berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Sebelum itu, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang “Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil” instansi diwajibkan untuk membuat peraturan internal mengenai kode etik dan kode perilaku yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Dalam penerapan di lapangan, seringkali instansi tidak mampu menyusun peraturan tersebut agar berlaku efektif sebagai acuan etik dan perilaku pegawai.

Grafik 1.3 Persentase Kepemilikan dan Sosialisasi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku di Pemerintah Daerah Tingkat Kabupaten/Kota Pada Tahun 2019



Sumber: Diolah oleh Bidang Monitoring Evaluasi dan Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Kesulitan dalam menyusun peraturan diantaranya karena peraturan teknis dalam bentuk PP yang belum sesuai dengan kondisi terkini. Selain itu, PP 42/2004 mengamanatkan penegakan kode etik dengan pengenaan sanksi moral. Hal ini dinilai tidak efektif untuk menegakkan kode etik dan kode perilaku karena sanksi tersebut tidak tegas dan pegawai tidak merasa dirugikan atas pengenaan sanksi tersebut. Instansi pemerintah juga seringkali tidak menganggap kode etik dan kode perilaku sebagai unsur penting dalam organisasi karena tidak berperan langsung dalam menunjang peningkatan kinerja. Faktanya, kode etik dapat menjadi salah satu sarana untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi karena organisasi dapat mencapai tujuan bila para pegawainya memiliki aktivitas dan perilaku yang baik (Kumorotomo, 2015)

KASN DALAM PENGAWASAN PENERAPAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

UU ASN memberikan wewenang KASN untuk mengawasi dan mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN. Sejak berdiri pada tahun 2015, KASN menerima 2312 pengaduan dengan 349 pengaduan di antaranya merupakan pengaduan mengenai dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku. Dugaan tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh

KASN dengan penyelidikan dan penerbitan rekomendasi. Mekanisme pengawasan yang masih diselenggarakan hingga saat ini masih cenderung represif, padahal UU ASN juga mengamanatkan KASN untuk dapat melakukan upaya pencegahan terhadap pelanggaran nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.

Atas pertimbangan tersebut, dibutuhkan masukan dan pendekatan yang lebih efektif melalui adopsi/replikasi dari instansi pemerintah dan BUMN yang telah berhasil menerapkan dan menginternalisasikan kode etik dan kode perilaku pegawai di lingkungan organisasinya. KASN melakukan pengkajian *Best Practices* Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku kepada beberapa instansi, baik instansi pemerintah maupun BUMN yang dinilai telah memiliki budaya organisasi yang berlaku efektif dengan ditunjang oleh penerapan kode etik dan kode perilaku.

TUJUAN PENGAJIAN

Secara umum, pengkajian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengawasan KASN, terutama dalam aspek preventif melalui:

- 1) identifikasi *key success factor* penerapan kode etik dan kode perilaku;
- 2) dan analisis *best practices* penerapan kode etik dan kode perilaku yang dapat direplikasi atau diadopsi pada Instansi Pemerintah.

MANFAAT PENGAJIAN

Bagi KASN, pengkajian ini diharapkan dapat dipakai sebagai masukan untuk peningkatan kapasitas, terutama dalam upaya menyeimbangkan pengawasan represif dengan pengawasan preventif, sehingga strategi pengawasan KASN ke depannya akan lebih komprehensif. Hasil kajian ini sekaligus dapat menjadi acuan KASN dalam melakukan *review* penerapan kode etik dan kode perilaku di Instansi Pemerintah.

Bagi instansi pemerintah, *key success factor* penerapan kode etik dan kode perilaku beserta tahapan dalam penerapannya dapat menjadi inspirasi untuk diadopsi, sehingga kode etik dan kode perilaku dapat diberlakukan kepada seluruh pegawai ASN. *Key succes factor* ini juga dapat menjadi indikator bagi instansi pemerintah dalam melihat efektivitas penerapan kode etik dan kode perilaku di instansinya masing-masing.

Terakhir, bagi penyusun dan pengambil kebijakan, hasil kajian ini akan memberikan gambaran umum mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun peraturan kode etik dan kode perilaku. Di dalamnya terdapat alur dan faktor pendukung penerapan yang dilihat dari perspektif beberapa lokus penelitian. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi masukan mengenai urgensi penyusunan kebijakan tentang kode etik dan kode perilaku yang sesuai dengan kondisi terkini manajemen ASN.

BAB 2

KERANGKA KONSEPTUAL DAN KERANGKA REGULASI

- ◆ Budaya Organisasi
- ◆ Kode Etik dan Kode Perilaku dalam Sektor Publik
- ◆ Internalisasi Nilai Dasar, Kode Etik, dan Kode Perilaku
- ◆ Kerangka Pemikiran Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku
- ◆ Peraturan Perundang-undangan mengenai Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN

BAB 2

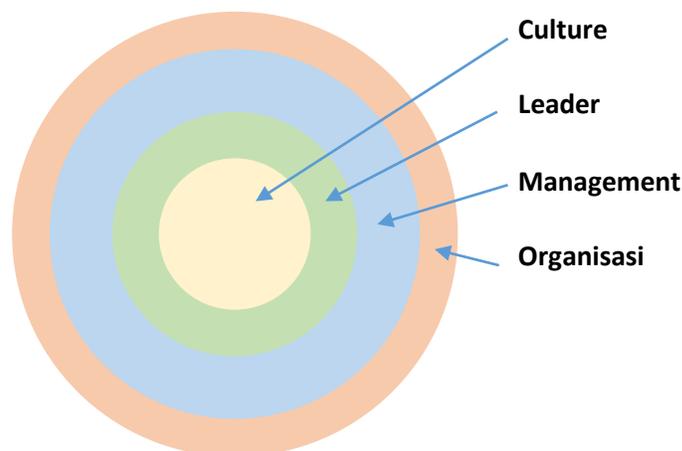
KERANGKA KONSEPTUAL DAN REGULASI

BUDAYA ORGANISASI

Robbins & Judge (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah “*shared meaning*” yang dipercaya oleh para anggota. Budaya organisasi mendasari terbentuknya identitas organisasi, sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Tiga karakteristik budaya organisasi menurut Kreitner & Kinicki (dalam Wibowo, 2013), yaitu (1) budaya organisasi disosialisasikan kepada seluruh pegawai; (2) budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai di dalam organisasi; (3) budaya organisasi bekerja pada tingkatan berbeda.

Budaya organisasi dianggap sebagai elemen penting dalam pengelolaan organisasi. Yusuf (2018) menyebutkan bahwa organisasi serupa bawang yang memiliki berbagai lapisan. Lapisan inti merupakan budaya organisasi, sementara lapisan terluar adalah organisasi itu sendiri, diikuti dengan manajemen dan kepemimpinan.

Gambar 2.1. Elemen Organisasi yang Saling Terkait



Sumber : Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN dari Yusuf, Amir (2018) Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbukti dapat meningkatkan stabilitas melalui fungsinya sebagai perekat sosial yang membantu memberikan standar mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh pegawai. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku pegawai, serta membantu pegawai dalam memahami organisasi (Langton & Robbins, 2006).

Beberapa ahli mengatakan bahwa setiap organisasi baik profit maupun nonprofit pasti memiliki sistem yang unik. Tidak semua organisasi secara khusus membangun budayanya, bahkan beberapa organisasi tanpa sadar sudah membentuk nilai budaya pada organisasinya. Secara tradisional, budaya organisasi terbentuk melalui dominasi visi, misi, rekam jejak pimpinan atau pendiri organisasi. Meskipun begitu, Kasali (dalam Yusuf, 2018) mengungkapkan bahwa dewasa ini budaya organisasi secara sengaja diciptakan untuk mendukung organisasi mencapai kesuksesan.

KODE ETIK DAN KODE PERILAKU DALAM SEKTOR PUBLIK

Etika merupakan satu hal yang sulit dijelaskan secara pasti. Daft (2010) mengartikan etika sebagai kode prinsip dan nilai moral yang membangun perilaku seseorang atau sebuah kelompok yang berhubungan dengan benar dan salah. Permasalahan tentang etika lebih mudah dilihat ketika seseorang atau organisasi melakukan tindakan yang mungkin akan membahayakan atau menguntungkan segelintir orang atau kelompok tertentu.

Dalam sektor publik, Kumorotomo (2015) menilai bahwa kode etik dapat mendorong keberhasilan organisasi. Organisasi hanya akan berhasil bila pegawai memiliki inisiatif-inisiatif baik, teliti, jujur, dan memiliki loyalitas yang tinggi. Selain itu, perumusan kode etik diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran moral pejabat atas kedudukan yang diperoleh dari negara atas nama rakyat. Kesadaran pejabat akan menempatkan kewajiban atas nama pemerintah di atas kepentingan-kepentingan karir dan kedudukan. Standar kode etik yang jelas juga memberikan pegawai negeri sipil rasa tanggung jawab karena mencerminkan profesinya sebagai pelayan publik (Gilman, 2005).

Kode etik yang efektif beroperasi pada dua tingkatan, yaitu institusional dan simbolik. Secara institusional, kode etik memberikan gambaran umum mengenai nilai etik yang diharapkan. Kode etik juga bersifat simbolis, artinya kode etik sebagai bentuk pencerminan dari suatu institusi atau kelembagaan. Dalam hal ini kode etik berisikan penjelasan mengenai nilai – nilai yang dianut oleh organisasi secara umum serta penggambaran atau ciri khas instansi (Gilman, 2005). Kode etik disusun untuk menyediakan pijakan bagi seseorang untuk membuat pertimbangan secara mandiri dan menentukan tindakan apa yang tepat dalam menghadapi situasi tertentu.

Berbeda dengan kode etik yang memuat prinsip-prinsip yang cenderung luas dan tidak spesifik, kode perilaku merupakan sebuah aturan yang merincikan hal-hal yang diperbolehkan dan dilarang yang merupakan penjabaran dari nilai etik yang dimiliki oleh instansi. Dalam kondisi ideal, setiap pegawai akan melakukan tindakan yang sama sesuai dengan kode perilaku yang dimiliki oleh perusahaan. Kode Perilaku dirancang untuk mengantisipasi dan mencegah jenis perilaku tertentu; misalnya konflik kepentingan, penyuapan, dan tindakan tidak pantas lainnya. Hal itu juga bertujuan untuk melindungi profesionalitas pegawai dan melindungi reputasi pemerintah (Gilman, 2005).

INTERNALISASI NILAI DASAR, KODE ETIK, DAN KODE PERILAKU

Dalam praktiknya, Robbins & Judge (2013) mengungkapkan bahwa menjadi organisasi yang memiliki budaya etik merupakan hal yang sangat penting. Bila tidak, organisasi tersebut akan mengalami berbagai macam hambatan, seperti pemboikotan dari pelanggan, denda, dan tuntutan hukum. Dalam sektor publik, urgensi penerapan nilai-nilai etika menjadi lebih tinggi karena sebagai pelaksana kepentingan umum, aparat pemerintah wajib mengutamakan aspirasi masyarakat dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat (Kumorotomo, 2015).

Beberapa pakar menyampaikan bahwa kunci suksesnya penerapan budaya organisasi adalah pimpinannya. Menurut Robbins & Judge (2013) untuk menciptakan budaya yang beretika, pimpinan harus melakukan hal-hal berikut.

1. menjadi *rode model* yang *visible*
2. mengkomunikasikan etika yang diharapkan oleh organisasi ;
3. menyediakan pelatihan-pelatihan etika;

4. memberikan *reward* dan *punishment* secara terlihat (*visible*);
5. dan menyediakan mekanisme perlindungan.

Lima langkah tersebut pada dasarnya terkait dengan tiga hal, yaitu: ketersediaan kode etik dan kode perilaku yang jelas, metode yang efektif untuk memastikan peraturan dipahami oleh seluruh pegawai, dan mekanisme kontrol melalui *reward* dan *punishment* serta perlindungan *whistleblower*.

Pada konteks organisasi swasta, untuk menerapkan *good corporate governance* (GCG), pentahapan yang cermat berdasarkan analisis situasi dan kondisi perusahaan serta tingkat kesiapannya dapat memperlancar penerapan GCG (Kaihatu, 2006). *Good corporate governance* yang merupakan upaya penerapan prinsip-prinsip yang baik, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, *independency*, dan *fairness* dapat dibangun melalui tiga tahapan, yaitu tahap persiapan, tahap implementasi, dan tahap evaluasi. Tahap persiapan terdiri dari tiga langkah utama, yaitu: *awareness building*, *assessment*, dan *manual building*. Tahap implementasi dilakukan dengan sosialisasi, penerapan *manual* yang telah disusun, dan internalisasi. Sementara tahap evaluasi dilaksanakan dengan melakukan pengukuran tentang sejauh mana efektivitas penerapan GCG melalui audit implementasi dan *scoring*.

KERANGKA PEMIKIRAN INTERNALISASI KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

Berdasarkan konsep budaya organisasi, kode etik, dan kode perilaku, serta proses internalisasi budaya organisasi, penulis merumuskan kerangka pemikiran internalisasi kode etik dan kode perilaku yang akan digunakan sebagai panduan dalam pengumpulan dan analisis data pengkajian. Berikut merupakan ilustrasi tahapan internalisasi kode etik dan kode perilaku. Proses internalisasi kode etik dan kode perilaku serupa dengan proses pengelolaan pada umumnya yang terdiri dari tahap persiapan, sosialisasi dan internalisasi, serta evaluasi.

Gambar 2.2 Tahap Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku

TAHAPAN INTERNALISASI NILAI DASAR, KODE ETIKA DAN KODE PERILAKU



Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

• **Persiapan**

Penerapan kode etik dan kode perilaku dimulai dari tahap persiapan. Tahap ini terdiri atas tiga aktivitas, yaitu *awareness building*, asesmen, dan penyusunan regulasi.

1) **Awareness Building**

merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai urgensi penerapan kode etik dan kode perilaku. Hal ini digali dengan menanyakan latar belakang dan faktor terpenting penyusunan peraturan kode etik dan kode perilaku.

2) **Asesmen**

yakni upaya untuk mengukur dan memetakan kondisi perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi beserta kode etik dan kode perilaku. Langkah ini penting dilakukan

untuk memastikan titik awal level penerapan kode etik dan kode perilaku, serta mengidentifikasi tahap penerapannya agar efektif.

3) Penyusunan Kode Etik dan Kode Perilaku

merupakan hasil dari tahap persiapan yang dapat berupa pedoman atau kebijakan lain. Setidaknya peraturan kode etik dan kode perilaku memuat ketentuan yang jelas mengenai pedoman etik dan perilaku, beserta mekanisme penegakan dan evaluasinya.

- **Tahap Implementasi Melalui Sosialisasi dan Internalisasi**

Setelah peraturan mengenai kode etik dan kode perilaku tersusun, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa peraturan tersebut diketahui dan dilaksanakan. Untuk memastikan peraturan diketahui, organisasi perlu melakukan serangkaian metode sosialisasi untuk memperkenalkan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku kepada seluruh pegawai. Implementasi hendaknya mencakup juga manajemen perubahan guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi (Yuniawan & Febriana, 2012). Apabila peraturan sudah tersosialisasikan, upaya selanjutnya adalah menyesuaikan penerapan kode etik dan kode perilaku dengan seluruh proses bisnis kerja organisasi. Tahap ini lazim disebut sebagai proses internalisasi.

- **Evaluasi**

Evaluasi perlu dilakukan untuk mengukur sejauh mana efektivitas kebijakan pengaturan etika dan perilaku. Tahap ini perlu dilakukan secara teratur, bahkan dapat dilakukan sepanjang tahun bersama dengan pembangunan sistem penegakan untuk memastikan peraturan yang ada dipatuhi oleh seluruh pegawai.

PERUNDANG-UNDANGAN MENGENAI KODE ETIK DAN KODE PERILAKU PEGAWAI ASN

Dasar hukum dalam penerapan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN, ialah UU Nomor 5 Tahun 2014; PP 53 Tahun 2010 dan PP 42 Tahun 2004. Pembahasan kali ini akan difokuskan pada ketiga dasar hukum tersebut.

a. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN)

yang merupakan salah satu produk reformasi birokrasi mengatur tentang perombakan signifikan diantaranya penetapan ASN sebagai profesi. Pasal 5 UU ASN menyebutkan bahwa kode etik dan kode perilaku bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Dalam menjaga martabat dan kehormatan ASN maka penerapan kode etik dan kode perilaku menjadi suatu hal penting.

Kode etik dan kode perilaku menurut UU ASN akan diatur lebih lanjut dengan peraturan perundang-undangan. Hingga saat ini, peraturan perundang-undangan yang dimaksud belum ditetapkan. Dengan demikian penerapan kode etik dan kode perilaku masih mengacu pada PP 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil serta PP 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kedua dasar hukum tersebut membahas lebih detail mengenai hal-hal yang diperbolehkan (do) dan hal-hal yang dilarang (don't) beserta sanksi yang diberikan atas pelanggaran kode etik dan kode perilaku. Namun demikian, kedua dasar hukum tersebut dibuat sebelum hadirnya UU ASN sehingga beberapa konteksnya sudah tidak sesuai lagi dengan manajemen ASN yang terkini.

b. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 mengatur tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS. PP tersebut hanya menjelaskan beberapa kode etik yang harus dimiliki oleh PNS, belum mencakup ASN secara keseluruhan. Meskipun begitu, PP ini dapat dijadikan acuan bagi penegakan kode etik dan kode perilaku. Pada pasal 15, Setiap pelanggaran etika yang dilakukan oleh ASN akan dikenakan sanksi moral. Dalam hal ini sanksi moral dibuat secara tertulis dan dinyatakan oleh PPK. Selain dikenakan sanksi moral, PNS juga dapat dikenai tindakan administratif sesuai dengan peraturan perundang-undangan atas rekomendasi majelis kode etik.

Menurut Pasal 6 PP 42 Tahun 2004, Nilai-nilai Dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil meliputi: a. ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa; b. kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945; c. semangat nasionalisme; d. mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan pribadi atau golongan; e. ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan; f. penghormatan terhadap hak asasi

manusia; g. tidak diskriminatif; h. profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi; i. semangat jiwa korps.

Pasal 13 PP 42 Tahun 2004 mengamanatkan PPK masing-masing instansi untuk membuat kode etik instansi dan kode etik profesi yang dibentuk berdasarkan karakteristik instansi masing-masing dan tidak boleh bertentangan dengan kode etik dalam PP 42 Tahun 2004. Hal tersebut dimaksudkan untuk memudahkan internalisasi kode etik dan kode perilaku serta tetap selaras dengan peraturan kode etik secara nasional.

c. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

Disiplin merupakan salah satu aspek dalam kode etik dan kode perilaku pegawai ASN. PP 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS secara garis besar memuat tentang hal yang harus dilakukan (do) dan hal yang dilarang sebagai seorang PNS (don't), serta hukuman disiplin PNS sebagai konsekuensi apabila PNS melanggar aturan disiplin yang ditentukan. Hal-hal yang memuat kewajiban PNS tertuang dalam Pasal 3 PP No 53 Tahun 2010, sementara poin-poin yang dilarang termuat dalam Pasal 4.

Pengelola kepegawaian di instansi pemerintah seringkali mengkombinasikan PP Nomor 42 tahun 2004 dan PP Nomor 53 Tahun 2010 dalam memberikan sanksi pelanggaran kode etik dan kode perilaku. Dugaan pelanggaran etik yang dilakukan oleh pegawai akan disamakan dengan pelanggaran disiplin, kemudian dikenai sanksi sesuai klasifikasi yang terdapat dalam PP Nomor 53 Tahun 2010. Meskipun begitu, beberapa instansi pemerintah mengakui sulitnya membedakan pelanggaran etik dan pelanggaran disiplin karena secara definisi, pelanggaran etika tidak sama dengan pelanggaran disiplin.

BAB 3

METODOLOGI PENGAJIAN

- ◆ Pendekatan Pengkajian
- ◆ Pengumpulan Data
- ◆ Tahapan Pengkajian
- ◆ Lokus Pengkajian
- ◆ Instrumen Pengkajian

BAB 3

METODOLOGI PENGAJIAN

PENDEKATAN PENGAJIAN

Pengkajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data secara *mix method*. Pendekatan kualitatif memberikan hasil penelitian yang bersifat natural, tidak diubah dalam simbol atau bilangan. Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan perspektif sedekat mungkin dengan objek penelitian agar mendapatkan hasil persepsi yang paling realistis. Dalam pengkajian ini, teori digunakan sebagai kerangka berpikir, namun tidak digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengukuran.

PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama adalah peneliti sendiri (Sutopo, 2006). Untuk itu, pedoman wawancara, daftar pertanyaan, dan alat pengukur lain merupakan pendukung yang sifatnya terbuka dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang dihadapi di lapangan. Dalam pengkajian ini, digunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data primer dan sekunder.

1. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan kode etik dan kode perilaku di instansi yang dijadikan *best practices*. Informan kunci yang terlibat dalam wawancara merupakan pihak-pihak yang aktif menangani peraturan kode etik dan kode perilaku. Sebagian besar informan merupakan pimpinan dari Bagian SDM.

2. Observasi

Observasi dilaksanakan selama penulis melangsungkan turun lapangan ke instansi yang dijadikan *best practices*. Tim Pengkajian mengamati upaya internalisasi yang dilakukan oleh instansi melalui media sosialisasi yang tersebar di kantor atau dengan komunikasi informal

bersama pegawai yang tidak terlibat secara langsung dalam implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku.

3. Studi Dokumen

Tim Pengkajian mengumpulkan data-data sekunder yang terkait dengan internalisasi kode etik dan kode perilaku untuk memperkaya analisis dengan data-data sekunder. Studi dokumen dilakukan terhadap peraturan instansi terkait dengan kode etik dan kode perilaku, serta dokumen-dokumen lain yang terkait.

4. *Focus Group Discussion* (FGD)

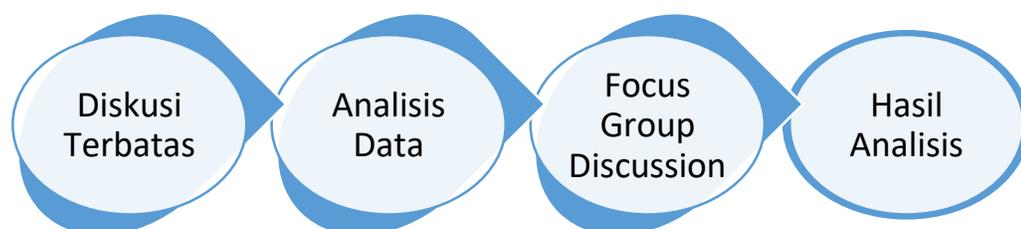
Pengumpulan data melalui FGD dimaksudkan untuk mengonfirmasi hasil pengkajian sementara. Setelah FGD, Tim Pengkajian menyempurnakan laporan kajian berdasarkan masukan yang didapat dari FGD.

TAHAPAN PENGKAJIAN

Adapun Tahapan pengumpulan data yang digunakan untuk melaksanakan pengkajian *best practices* penerapan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN adalah sebagai berikut:

- a. Diskusi Terbatas untuk membahas temuan yang terjadi pada wilayah pengkajian;
- b. *Analisis data*; merupakan upaya untuk mengolah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan.
- c. *Focus Group Discussion* untuk mendapatkan masukan dari narasumber dan pihak terkait masalah yang terjadi;
- d. Penulisan Laporan Hasil Kajian.

Gambar 3.1 Tahapan Penelitian Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN



Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

LOKUS PENGKAJIAN

Lokus pengkajian dipilih berdasarkan kemampuan instansi dalam menerapkan kode etik dan kode perilaku sehingga menjadi sebuah ciri khas bagi Instansi tersebut atau menjadi pendorong kinerja organisasi khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (HR). Instansi yang dipilih selain dianggap telah berhasil, mereka juga memiliki prestasi dalam bidang HR dan juga memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh instansi lain.

a. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR)

Kementerian PUPR merupakan salah satu kementerian yang dibentuk sejak awal berdirinya Republik Indonesia. Dahulu Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat bernama "Departemen Permukiman dan Pengembangan Wilayah" (1999-2000) dan "Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah" (2000-2004). Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden mengenai pembangunan infrastruktur di Indonesia.

Kementerian PUPR merupakan salah satu Kementerian yang sudah memiliki peraturan kode etik dan kode perilaku serta telah berhasil mengimplementasikan peraturan kepada seluruh pegawai di lingkup Kementerian PUPR, dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang telah diraih Kementerian PUPR. Sebagai salah satu instansi pemerintah, Kementerian PUPR dinilai memiliki struktur organisasi yang paling baik sebagai contoh untuk diterapkan pada instansi pemerintah lainnya.

b. Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemprov DIY)

Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemprov DIY) berdiri sejak tahun 1755 yang bermula dari perjanjian Giyanti Berawal dari sini muncul suatu sistem pemerintahan yang teratur dan kemudian berkembang hingga akhirnya berbentuk Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam menjalankan pemerintahannya, Pemprov DIY menerapkan budaya SATRIYA pada seluruh pegawai yang berada pada lingkup pemerintahan DIY. Budaya SATRIYA ditetapkan dengan Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penetapan Peraturan ini sebagai bentuk komitmen Pemerintah Provinsi DIY dalam mencapai keberhasilan transformasi birokrasi yang berbasiskan pada nilai-nilai kearifan lokal (*local wisdom*) DIY, yaitu filosofi *hamemayu hayuning bawana* dan ajaran moral *sawiji, greget, sengguh ora mingkuh* serta dengan semangat *golong gilig*.

Pemprov DIY menjadi salah satu lokus pengkajian karena telah memiliki nilai budaya yang berasal dari kearifan lokalnya. Selain itu, nilai-nilai budaya tersebut juga telah disahkan dalam suatu regulasi dan disertai dengan penjelasan yang rinci untuk penerapan nilai-nilai. Oleh karena itu, Pemprov DIY diharapkan dapat menjadi contoh awal bagi pemerintah daerah dalam menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku pegawai.

c. PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom)

Perjalanan Telkom dimulai dari pemisahan antara Pos dan Telekomunikasi menjadi Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) pada tahun 1965. Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi kemudian dipecah menjadi dua perusahaan milik negara, yaitu Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyediakan layanan telekomunikasi domestik dan internasional, serta PT Industri Telekomunikasi (PT INTI) yang bergerak dalam pembuatan perangkat telekomunikasi. Pada tahun 1991, Perumtel berubah status menjadi perseroan terbatas milik negara dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia. Pada saat inilah publik mengenal TELKOM. Tahun 1995 menjadi lompatan penting bagi Telkom karena pada 14 November 1995, pemerintah melakukan penjualan saham Telkom melalui *Initial Public Offering* (penawaran saham perdana). Telkom mencatatkan saham di Bursa Efek Indonesia.

PT Telkom dipilih menjadi lokus pengkajian karena beberapa alasan. Pertama, PT Telkom telah mengalami sejarah panjang hingga berkembang menjadi BUMN yang memiliki investasi terbaik saat ini. PT Telkom beberapa kali mengalami transisi dalam hal status perusahaan. Hal itu berdampak juga pada status pegawai. Ketika masih berbentuk perusahaan umum, sebagian karyawan PT Telkom merupakan pegawai negeri sipil (PNS). Seiring statusnya sebagai persero, karyawan Telkom kini merupakan pegawai swasta. Transisi tersebut nampaknya dilalui PT Telkom dengan sukses.

d. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

KPK merupakan Lembaga Negara yang mendapatkan amanat melakukan pemberantasan korupsi secara profesional, intensif, dan berkesinambungan. Beberapa kewenangan besar yang dimiliki oleh KPK adalah melakukan penyadapan, perekaman pembicaraan terduga tersangka dan menangani kasus tipikor dengan nominal kerugian negara minimal sejumlah 1 miliar. Besarnya kewenangan yang dimiliki KPK bisa menjadi bumerang jika tidak dibarengi dengan adanya peraturan kode etik di instansinya (Keputusan Pimpinan KPK RI Nomor: KEP-

06/P.KPK/02/2002, 2004: 149). Untuk itu, KPK mengatur kode etik dan kode perilaku pegawai melalui Peraturan KPK Nomor 7 Tahun 2013 Nilai-Nilai Dasar Pribadi, Kode Etik dan Pedoman Perilaku Komisi Pemberantasan Korupsi.

KPK dipilih menjadi salah satu *best practices* mengingat dalam usianya yang masih muda, KPK mampu menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku secara optimal. Bahkan KPK memiliki peraturan yang berbeda untuk mengatur pegawai dan pimpinan.

INSTRUMEN PENGKAJIAN

Berdasarkan hasil analisis mengenai konsep-konsep yang terkait, penulis merumuskan kerangka pemikiran yang dikembangkan menjadi instrumen pengkajian. Berikut merupakan ilustrasi beberapa pokok bahasan yang digali dari wawancara mendalam dengan *key person*.

Tabel 3.1. Kerangka Operasional Kajian *Best Practices* Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku

No	Variabel/Subvariabel	Dimensi
Tahap Perisapan		
1.	<i>Building Awareness</i> (Kesadaran Instansi) (Kaihatu, 2006)	a. Menceritakan tahap awal terbentuknya kesadaran penerapan kode etik dan kode perilaku organisasi pada perusahaan anda b. Komponen/faktor terpenting dalam membangun kode etik dan kode perilaku organisasi pada perusahaan anda
2.	<i>Assessment</i> (Pengukuran awal penerapan Budaya Organisasi) Yuniawan, A., & Febriana, A. T. (2012).	a. Pengukuran awal budaya organisasi yang ada pada perusahaan anda b. Budaya organisasi yang menjadi ciri khas perusahaan anda ketika awal membentuk peraturan kode etik
3.	<i>Builiding Organization</i> (Strategi Membangun Budaya Organisasi Perusahaan) (Luthans, 2011:72)	a. Waktu yang dihabiskan untuk membangun dan memelihara budaya perusahaan b. Strategi/metode yang digunakan dalam memulai pembuatan peraturan kode etik dan kode perilaku ASN
Tahap Implementasi (Penerapan)		
1.	Sosialisasi Cameron & Quinn, 2006)	a. Strategi/metode Organisasi Anda dalam melakukan sosialisasi budaya organisasi b. Apakah Anda memanfaatkan program pelatihan untuk membantu karyawan memahami budaya perusahaan

No	Variabel/Subvariabel	Dimensi
Tahap Perisapan		
		c. Berapa persentase karyawan baru yang berpartisipasi dalam program pelatihan atau kegiatan perusahaan lainnya
2.	Implementasi (Weinzweig, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> a. Cara terbaik dalam membangun dan mempertahankan kode etik dan kode perilaku organisasi b. langkah-langkah untuk menentukan keberhasilan membangun dan mempertahankan budaya perusahaan Anda c. langkah yang diambil untuk memastikan pegawai baru akan dapat menerapkan budaya perusahaan d. Elemen penting dari budaya perusahaan dikomunikasikan kepada pegawai yang potensial dalam menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku
3	Internalisasi (Luthans, 2011 : 82)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pihak internal perusahaan yang bertugas dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi b. Pihak eksternal perusahaan yang bertugas dalam membangun dan melakukan pengawasan budaya organisasi
Tahap Evaluasi		
1.	Evaluasi Rutin Atwater, L. E., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009).	<ul style="list-style-type: none"> a. Hambatan penerapan kode etik dan kode perilaku b. Budaya perusahaan yang ingin diubah secara signifikan dalam 12 bulan terakhir, c. Jika ada, apa bentuk perubahan dan alasan melakukan perubahan
2.	Evaluasi Jangka Menengah/Panjang Abdi, Kambiz, and Senin, Aslan Amat, (2014)	<ul style="list-style-type: none"> a. Dalam lima tahun ke depan, elemen budaya perusahaan dan peraturan kode etik dan kode perilaku yang ingin diubah b. Dampak dari perubahan peraturan kode etik dan kode perilaku , (<i>output, outcome, and impact</i>)

Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

BAB 4

BEST PRACTICES PENYUSUNAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

- ◆ Pentingnya Pedoman Etik dan Perilaku
- ◆ Substansi Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku
- ◆ Proses Penyusunan Peraturan Kode Etik Dan Kode Perilaku

BAB 4

BEST PRACTICES

PENYUSUNAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

PENTINGNYA PEDOMAN ETIK DAN PERILAKU

Instansi yang berhasil menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai sangat serius menuangkan kebijakan tersebut dalam satu peraturan yang diakui oleh organisasi. Telkom mengaturnya dalam Peraturan Direktur tentang Etika dan Kepatuhan, Kementerian PUPR memiliki Peraturan Menteri PUPR No 07PRT/M/2017 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian PUPR. KPK bahkan memiliki dua peraturan kode etik, yaitu Peraturan KPK No. 07 Tahun 2013 tentang Nilai-nilai dasar pribadi, kode etik dan Pedoman Perilaku Komisi Pemberantasan Korupsi yang berlaku untuk seluruh insan KPK dan Keputusan Pimpinan KPK No: KEP-06/P.KPK/02/2004 tentang Kode Etik Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia yang berlaku bagi pimpinan KPK. Adanya kebijakan internal yang mengatur kode etik dan kode perilaku pegawai sangat penting untuk memberikan batasan pada perilaku dan pengambilan keputusan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Narasumber dari Kementerian PUPR menjelaskan bahwa para pegawainya diberikan tanggung jawab untuk mengelola dana yang sangat besar untuk pembangunan infrastruktur. Selain itu, para pegawai Kementerian PUPR seringkali harus mengambil keputusan yang terkait dengan pemilihan tender. Kondisi tersebut memungkinkan banyaknya tantangan. Pertama, besarnya anggaran yang dikuasai memungkinkan pegawai mengalami konflik kepentingan, kemudian memanfaatkan anggaran tersebut untuk kepentingan pribadi atau kelompok dibandingkan dengan memanfaatkannya untuk kepentingan negara. Kedua, banyaknya pihak ketiga yang berhubungan dengan pegawai dapat menimbulkan peluang penyuapan agar kepentingannya didahulukan. Untuk itulah, kode etik dan kode perilaku perlu diatur untuk memberikan batasan, pedoman, dan mencegah perilaku-perilaku yang tidak terpuji.

Latar belakang yang kurang lebih sama juga dialami oleh KPK. Besarnya kewenangan yang dimiliki KPK bisa menjadi bumerang jika tidak dibarengi dengan adanya peraturan kode etik di

instansinya (Keputusan Pimpinan KPK RI Nomor: KEP-06/P.KPK/02/2002, 2004: 149). Untuk itulah, KPK menyusun peraturan kode etik dan kode perilaku dengan sangat rigid. Di samping itu, KPK merasa keragaman asal instansi dan latar belakang pendidikan dari level pimpinan, penasehat dan pegawainya perlu dikelola dengan baik. Caranya melalui pembuatan peraturan tentang kode etik yang bisa mengikat semua kalangan di dalam KPK.

Tabel berikut merangkum beberapa contoh peraturan kode etik dan kode perilaku dari beberapa instansi beserta tujuan adanya peraturan.

Tabel 4.1 Contoh Substansi dan Tujuan Peraturan dari Instansi yang Dijadikan *Best Practices*

No	Peraturan	Sumber	Tujuan
1	Wajib mengundurkan diri dari penugasan apabila dalam melaksanakan tugas patut diduga menimbulkan benturan kepentingan	Peraturan KPK No 7 tahun 2013	Menghindari <i>Conflict of Interest</i> Mendukung implementasi nilai integritas
2	Dilarang mengadakan hubungan langsung atau tidak langsung dengan tersangka/terdakwa/terpidana atau pihak lain yang ada hubungan dengan perkara tindak pidana korupsi yang diketahui oleh Penasihat/Pegawai yang bersangkutan perkanya sedang ditangani oleh Komisi, kecuali dalam rangka melaksanakan tugas dan sepengetahuan Pimpinan/Atasan Langsung	Peraturan KPK No 7 tahun 2013	Menghindari <i>Conflict of Interest</i> Mendukung implementasi nilai integritas
3	Tidak bermain golf dengan pihak atau pihak – pihak yang secara langsung atau tidak langsung berpotensi menimbulkan benturan kepentingan dengan Komisi	Peraturan KPK No 7 tahun 2013	Menghindari <i>Conflict of Interest</i>

No	Peraturan	Sumber	Tujuan
4	meminta dan menerima pemberian/hadiah selain dari apa yang berhak diterimanya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;	Permen PUPR Nomor 07 PRT/M/2017 Pasal 6 angka 2 huruf c	Menghindari intervensi dan <i>conflict of interest</i>
5	memiliki, mengonsumsi, dan mengedarkan narkoba, serta obat-obatan terlarang; dan/atau melakukan perbuatan yang melanggar norma hukum, dan norma kesusilaan, serta tindakan tidak terpuji lainnya.	Permen PUPR Nomor 07 PRT/M/2017 Pasal 6 angka 2 huruf i dan j	Tidak melanggar norma hukum
6	Bersikap netral dalam Pemilihan Calon Presiden dan Wakil Presiden, Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, serta Anggota Legislatif Pusat dan Daerah	Permen Keu Nomor 190/PMK.01/2018 Pasal 7 ayat e	Netralitas
7	Tidak bertindak sewenang-wenang, melakukan perundungan (bullying) dan/ atau pelecehan terhadap Pegawai atau pihak lain baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja;	Permen Keu Nomor 190/PMK.01/2018 Pasal 7 ayat k	Tidak melanggar norma dan hukum
8	menerima pihak lain yang tidak terkait dengan pekerjaan di luar jam kerja atau pada jam kerja dengan seizin atasan dan/atau sepanjang tidak mengganggu pekerjaan atau layanan;	Permen Keu Nomor 190/PMK.01/2018 Pasal 10 ayat e	Menghindari <i>conflict of interest</i> dan intervensi

Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

SUBSTANSI PERATURAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

Tujuan penyusunan kode etik dan kode perilaku adalah untuk memberikan pedoman, sehingga isinya harus disusun sedetail mungkin. Hal tersebut diamini oleh Komisioner KASN Bidang Monitoring dan Evaluasi periode 2014-2019, Waluyo yang menjelaskan bahwa peraturan

kode etik dan kode perilaku harus disusun se jelas mungkin terutama mengenai hal-hal apa saja yang diperbolehkan dan dilarang. Hal itu selain bertujuan untuk memberikan pedoman, juga akan menjadi kejelasan dalam penegakan. Beliau melanjutkan bahwa yang jamak terjadi ketika kode etik dan kode perilaku belum diatur dengan detail adalah banyaknya potensi konflik kepentingan.

Hasil pengkajian menunjukkan bahwa instansi yang berhasil menerapkan kode etik dan kode perilaku memiliki substansi peraturan yang jelas setidaknya mengenai landasan etika, kewajiban dan larangan, penegakan peraturan, serta *reward and punishment*.

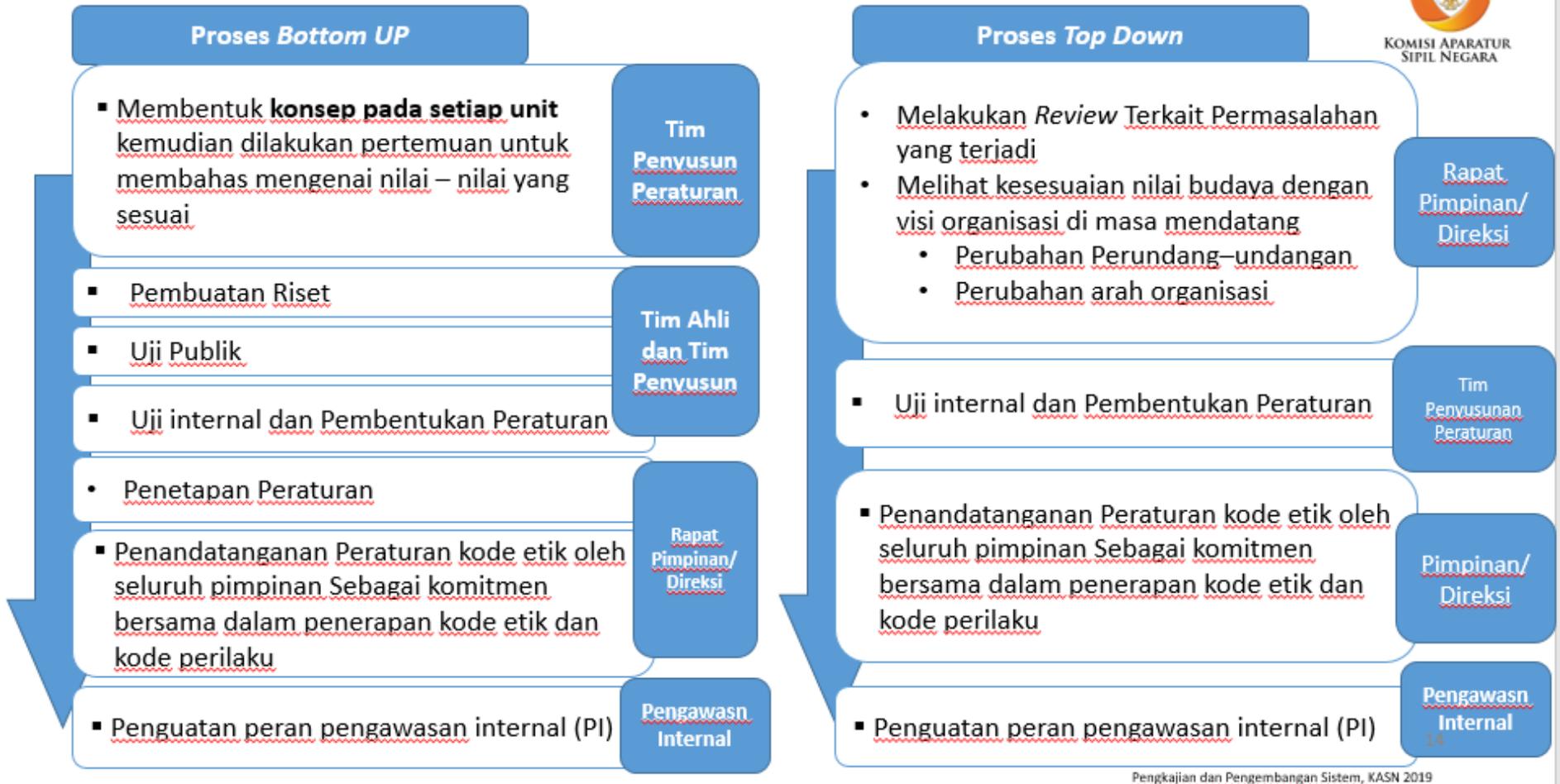
Di PT Telkom, Keputusan Direktur Human Capital Management No.PR.209.05/r.00/PS800/COP-A4000000/2017 tentang Etika dan Kepatuhan Karyawan memuat peraturan umum, kewajiban dan larangan, tindakan administrasi, penyelesaian tindakan administrasi, penetapan tindakan administrasi, pembinaan, rehabilitasi, dan lain-lain. Dalam Peraturan KPK No. 07 Tahun 2013 Tentang Nilai-nilai Dasar Pribadi, Kode Etik, dan Pedoman Perilaku KPK termuat nilai dasar dan kode etik yang dijabarkan dalam aplikasinya sehari-hari. Selain itu juga ditulis secara jelas bagaimana penegakan peraturan tersebut beserta sanksi apabila pegawai melanggarnya, termasuk juga adanya ketentuan mengenai Komite Etik dan Dewan Pertimbangan Pegawai yang berperan dalam memproses dugaan pelanggaran etika dan perilaku. Dalam Peraturan KPK Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Disiplin Pegawai dan Penasihat KPK, detail mengenai kewajiban dan larangan ditegaskan kembali; bentuk-bentuk pelanggaran disiplin juga dikategorikan menjadi lebih rinci di dalamnya, yaitu Pelanggaran Disiplin Ringan, Sedang, dan Berat.

PROSES PENYUSUNAN PERATURAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

Hasil pengkajian menunjukkan bahwa setidaknya terdapat dua metode umum yang digunakan untuk menyusun peraturan, yakni penyusunan secara *top-down* atau *bottom-up*. Penyusunan peraturan secara *top-down* dilakukan oleh PT Telkom dengan hanya melibatkan jajaran *top management* dalam penyusunan. Penelitian Rahmenda & Riyono (2014) menunjukkan bahwa meskipun pimpinan beberapa kali berganti sejak tahun 1992 hingga 2014, terdapat beberapa nilai yang tidak berubah yakni *always the best*, kekeluargaan yang tinggi, dan budaya inovasi. Hal itu menunjukkan bahwa kode etik yang diturunkan dari budaya perusahaan sangat dipengaruhi oleh pergantian pimpinan. Dengan demikian, penyusunan peraturan yang lebih rinci lazim dilakukan secara *top-down* karena pimpinan membutuhkan respon cepat dari ide-ide yang dibawanya.

Gambar 4.1 Metode Penyusunan Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN

Metode Penyusunan Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku



Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2019

Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Sementara itu, penyusunan peraturan yang cenderung *bottom-up* dilakukan oleh Kementerian PUPR dan Pemprov DIY. Kementerian PUPR merumuskan peraturan kode etik dan kode perilakunya dengan terlebih dahulu melakukan riset yang dibantu oleh pihak ketiga. Riset tersebut bertujuan untuk menggali nilai-nilai organisasi yang telah ada sejak dulu melalui wawancara dengan para pegawai yang sudah purna, serta menggantinya dari pegawai yang saat ini masih aktif. Sementara itu, Pemprov DIY menyusun peraturan kode etiknya dengan menggandeng beberapa budayawan. Melalui bantuan mereka, nilai-nilai luhur yang telah tertanam pada masyarakat DIY dirumuskan dan dijadikan nilai organisasi.

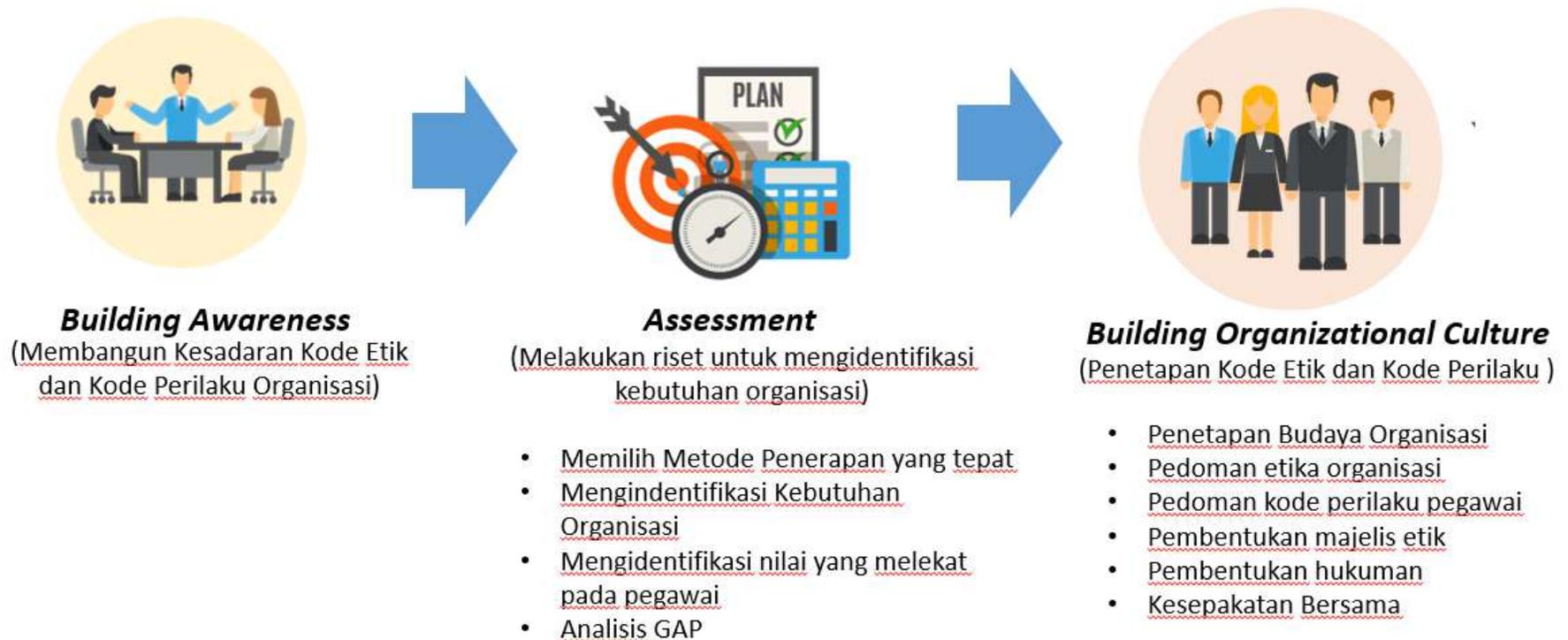
Berbagai kendala dalam penerapan kode etik dan kode perilaku di antaranya mengenai proses penyusunan kode etik dan kode perilaku. Banyak sekali Instansi yang merasa kesulitan dalam melakukan penyusunan kode etik dan kode perilaku. Sehingga tidak jarang instansi yang membuat kode etik dan kode perilaku hanya berdasarkan peraturan instansi lain yang terkadang tidak sesuai dengan kondisi instansi tersebut.

Kesalahan dalam proses penyusunan kode etik dan kode perilaku bisa menjadi penolakan dari pegawai. Penolakan berupa tidak menaati peraturan atau peraturan tersebut ditaati hanya ketika berada di moment tertentu (seperti upacara) bukan menjadi ciri khas bagi Instansi. Hal tersebut terjadi karena pegawai merasa tidak sesuai dengan nilai yang ada pada diri masing – masing atau merasa tidak dilibatkan dalam penyusunan peraturan.

Begitu pula PemProv DIY yang memiliki kesadaran akan *local wisdom* yang menjadi cerminan bagi setiap Pegawai ASN di sana, namun belum adanya sebuah regulasi yang mengatur mengenai nilai budaya organisasi. Pada akhirnya PemProv DIY membentuk TIM untuk menyusun peraturan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN di lingkup Pemprov DIY yang terdiri dari Dewan kebudayaan, Romo Yuana Arsitektur (keluarga kesultanan), Akademisi dan Tim PemProv DIY.

Peran dewan kebudayaan dalam penyusunan peraturan budaya organisasi Pemprov DIY memberikan sentuhan yang dapat menyatukan budaya lokal dengan peraturan pegawai. Hasilnya didapatkan sebuah nama “Satriya” yang merupakan penggambaran sosok seorang satriya sebagai seorang pegawai ASN di lingkup Pemprov DIY.

Gambar 4.2. Proses Penyusunan Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku



Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Dalam hal ini penyusunan peraturan yang menggunakan ciri *local wisdom* dapat menjadi sebuah langkah menguatkan kebudayaan sekaligus pengimplementasian nilai budaya lokal dalam kehidupan sehari – hari pegawai ASN.

o **Assesment (pengukuran)**

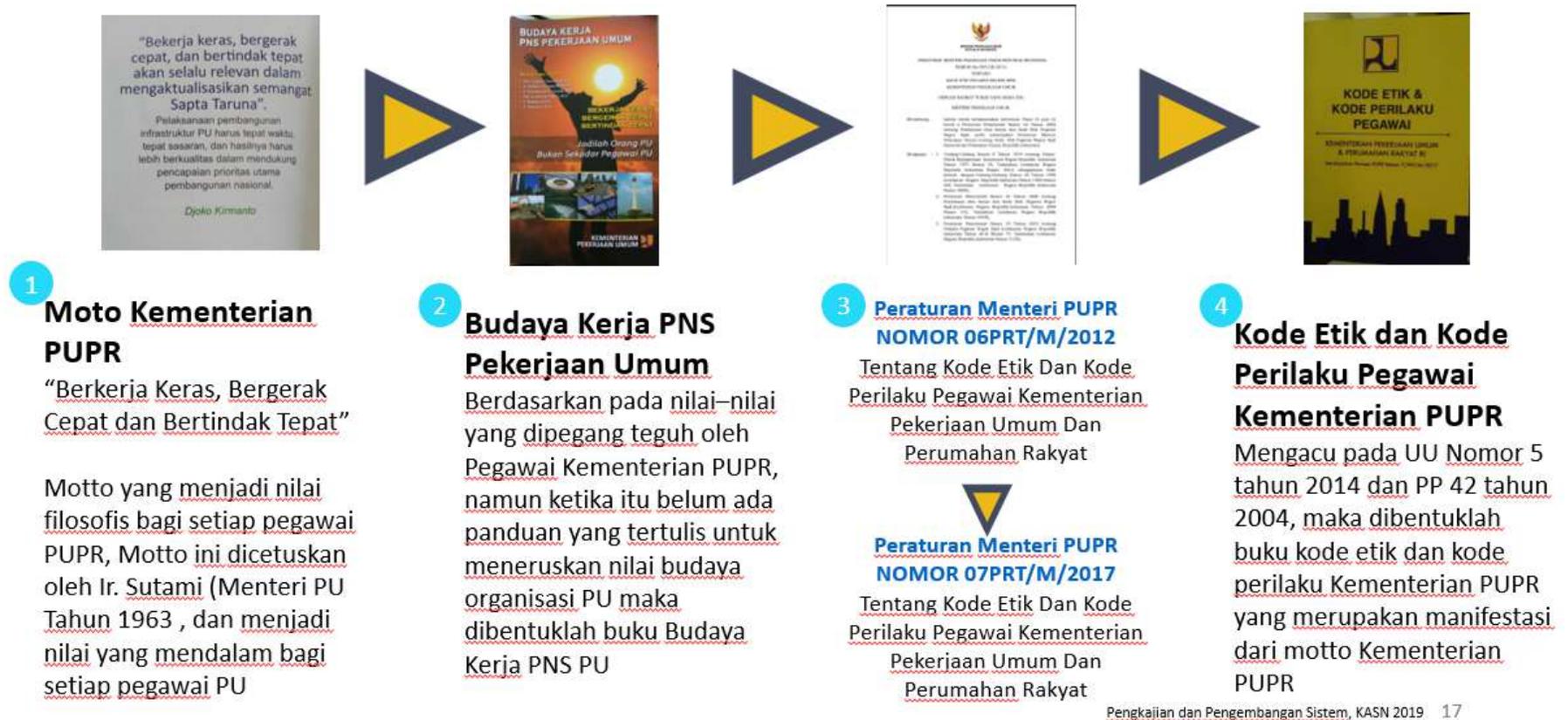
Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh Instansi setelah membentuk TIM untuk menyusun peraturan kode etik dan kode perilaku ialah melakukan pengukuran. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui nilai – nilai yang terkandung pada setiap pegawai ASN dilingkup Instansi. Tahapan yang dilakukan dalam pengukuran mengenai nilai yang ada di dalam Instansi. Penilaian dari masing – masing pegawai akan membuat pegawai merasa di libatkan dalam penyusunan peraturan. Pengukuran ini juga bermanfaat untuk mengetahui nilai mayoritas yang ada di dalam organisasi.

Ada dua metode yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi nilai yang ada di dalam Instansi, yaitu *bottom up* dan *top down*. Pemilihan metode tersebut akan menentukan tahapan yang akan menentukan dalam membentuk peraturan kode etik dan kode perilaku. Dalam hal ini pemilihan metode dalam penerapan kode etik dan kode perilaku akan lebih mendalam dibahas pada bagian selanjutnya. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai metode baik dari yang sederhana sampai dengan penelitian yang dilakukan secara detail. Beberapa kementerian melibatkan konsultan dalam menyusun peraturan kode etik dan kode perilaku. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan nilai yang paling mendekati dengan realita yang ada di dalam organisasi. Beberapa instansi juga melakukan penelitian secara rutin untuk mengetahui perubahan nilai yang ada di dalam instansi.

Penelitian tersebut dilakukan untuk melakukan analisis nilai yang melekat pada pegawai. Nilai yang ada pada masing – masing pegawai kemudian cari mayoritas nilai, biasanya nilai tersebut dengan sendirinya akan mengerucut menjadi beberapa point penting. Pengerucutan nilai ini akan memilah nilai yang paling sesuai dengan visi dan karakteristik instansi. Pada saat melakukan analisis ini biasanya dilakukan juga analisis mengenai hal – hal lain seperti pandangan pegawai mengenai instansi, tantangan yang akan dihadapi oleh instansi dan lain sebagainya seperti yang dilakukan Kementerian PIPR dan KPK untuk melakukan evaluasi organisasi. Penelitian ini belum membahas mengenai instrumen dalam melakukan analisis nilai yang ada di dalam instansi.

Gambar 4.3 Transformasi Nilai Budaya Organisasi menjadi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai di Kementerian PUPR

Contoh Identifikasi Nilai yang Diterapkan Sebagai Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN



Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN berdasarkan diskusi dengan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2019

Analisis juga dilakukan untuk melihat GAP nilai pada setiap pegawai, akan terlihat pengelompokan nilai berdasarkan range data, biasanya hal ini terjadi karena kesamaan latar pendidikan, budaya atau pengalaman kerja. GAP akan membantu tim dalam melihat pesebaran serta kemungkinan terjadinya pertentangan atas penetapan sebuah nilai. Meski terkadang tidak akan terjadi penolakan yang begitu besar pada nilai yang ada di dalam kode etik dan kode perilaku. Pertentangan akan muncul ketika nilai yang dikrucutkan menjadi perilaku pegawai mengenai hal – hal yang diperbolehkan dan dilarang. Perlu dilakukan analisis mengenai perilaku yang dapat mewakili mayoritas presepsi pegawai di dalam instansi serta menggunakan kalimat yang sederhana untuk mempermudah setiap pegawai memahaminya.

Analisis terakhir yang biasanya dilakukan oleh setiap organisasi dalam melakukan evaluasi peraturan ialah mengenai alasan *SWOT*. Analisis ini akan membantu tim dalam melihat tantangan organisasi dalam waktu ke depan dengan memperhatikan kondisi atau permasalahan yang ada di dalam instansi. Tim perlu memperhatikan dengan seksama mengenai analisis ini untuk mempermudah implementasi nilai dasar kode etik dan kode perilaku. Analisis ini juga akan membantu dalam menekan adanya pertentangan nilai yang ada di dalam instansi. Pada bagian evaluasi akan diperlihatkan bagaimana instansi melakukan evaluasi mengenai nilai yang ada di dalam organisasi. Analisis *SWOT* ini akan sangat membantu instansi dalam melakukan evaluasi keadaan instansi serta tantantang ynag harus dihadapi instansi.

- ***Builing organizational culture***

Setelah dilakukan analisis dan di dapatkan nilai yang tepat untuk instansi maka tahap selanjutnya ialah membangun sebuah budaya organisasi. Budaya organisasi biasanya akan dibentuk menjadi sebuah slogan atau simbol yang menjadikan cirikhas instansi. Ada beberapa instansi yang menggunakan slogan dan simbol seperti Pemprov DIY yang menggunakan slogan Satria yang dibentuk atau telkom yang memasukan slogan “telkom the way” pada berbagai media sosialisasi. Nilai ini akan menjadi ciri khas bagi instansi sehingga setiap orang akan mengenal slogan atau nilai tersebut sebagai cirikhas instansi.

Pembentukan budaya organisasi yang berdasarkan hasil analisis akan lebih mudah untuk di Implementasikan meski membutuhkan waktu yang lebih lama karena dibutuhkan

riset pada setiap pegawai. Pegawai akan merasa disertakan dalam pembentukan budaya organisasi sehingga masing – masing akan merasa nilai yang ada di dalam diri mereka ada.

Gambar 4.4. Logo Satriya, Budaya Organisasi Pemerintah Provinsi DIY



Sumber; Logo Satriya, Nilai Budaya Organisasi Pemprov DIY

Sedikit berbeda jika menggunakan metode *top down* dimana beberapa nilai akan dilakukan uji dengan analisis kepada setiap pegawai. Analisis akan lebih simpel karena sudah ada beberapa nilai dan pegawai hanya tinggal memilikih, namun implementasi nya akan membutuhkan nilai yang agak lama. Biasanya metode *top down* ini akan digunakan untuk evaluasi peraturan, karena analisis ditujukan untuk melihat kesesuaian nilai dengan pegawai yang ada di instansi.

Setelah di dapatkan nilai yang dianggap menjadi ciri khas di dalam instansi, langkah selanjutnya ialah membentuk kode etik dan kode perilaku bagi instansi. Pembentukan kode etik dan kode perilaku mengacu pada nilai yang sudah dipilih sebelumnya. Langkah pertama ialah penjabaran nilai agar mudah dipahami dan memiliki kesamaan persepsi dalam penerapannya. Penjabaran ini dapat berupa deskripsi yang menggabungkan nilai dari persepsi instansi dengan kalimat yang sederhana dan mudah dipahami. Persepsi disini dimaksudkan pada penjabaran beberapa nilai dapat berbeda antar organisasi, seperti arti kata profesional pada instansi A belum tentu sama dengan deskripsi pada instansi B. Diperlukan penyamaan persepsi di dalam instansi agar deskripsi lebih mudah dipahami dan diimplementasikan.

Setelah dibuat deskripsi dari masing – masing nilai tahap selanjutnya ialah pembentukan pedoman perilaku pegawai. Tahap ini akan lebih detail jika dibandingkan dengan tahap sebelumnya, meski instansi A memiliki nilai yang sama dengan instansi B. Pada tahap ini instansi dapat menyesuaikan perilaku yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi masing – masing instansi. Tahap ini merupakan bagian yang akan mengalami resistensi paling tinggi jika dibandingkan tahap lain, oleh karena itu perlu dilakukan penetapan nilai secara detail agar tidak terjadi kesalah pahaman mengenai hal – hal yang diperbolehkan dan dilarang.

Berdasarkan tindakan yang diharuskan dan dilarang maka akan ada sebuah sanksi pada pegawai yang melakukan pelanggaran. Ketegasan mengenai hukuman bagi pegawai yang melanggar akan memberikan efek jera bagi pegawai yang didapati melanggar sebuah pelanggaran. Sanksi diberikan sesuai dengan tingkatan pelanggaran dalam hal ini apakah terkena sanksi moral, sanksi disiplin atau sanksi hukum disesuaikan dengan jenis pelanggaran yang dilakukan jika,

Tahap terakhir dalam pembentukan peraturan kode etik dan kode perilaku ialah komitmen bersama oleh pimpinan. Komitmen bersama akan memberikan dampak kesamaan dalam penrapan kode etik dan kode perilaku. Pimpinan akan menjadi role model awal dalam penerapan kode etik dan kode perilaku. Komitmen ini akan menjadi gambaran bagaimana pimpinan benar – benar menerapkan kode etik dan kode perilaku. Sehingga setiap pegawai akan menerapkan kode etik dan kode perilaku tersebut. Contoh sederhana yang dapat dilakukan seperti datang lebih awal. Tindakan ini pernah dilakukan oleh salah satu menteri di Kementerian BUMN, beliau datang lebih awal dan berdiri di depan absen pegawai. Perlahan – lahan kebiasaan terlambat pegawai menjadi menurun dan akhirnya tercipta sistem dimana pegawai datang lebih awal dibandingkan menteri tersebut.

BAB 5

BEST PRACTICES METODE SOSIALISASI PERATURAN NILAI DASAR, KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

- ◆ Pendekatan Pancaindra
- ◆ Pimpinan Sebagai Role Model
- ◆ *Culture Agent*
- ◆ Pemanfaatan Teknologi Informasi
- ◆ *E-learning* dan Sertifikasi

BAB 5

BEST PRACTICES

METODE SOSIALISASI PERATURAN NILAI DASAR, KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

PENDEKATAN PANCAINDRA

Pengimplementasian kode etik dan kode perilaku terdiri atas sosialisasi dan internalisasi. Sosialisasi merupakan upaya untuk membuat kode etik dan kode perilaku diketahui oleh seluruh pegawai. Sementara itu, internalisasi merupakan upaya untuk menjadikan kode etik dan kode perilaku dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai. Dalam hal penerapan budaya organisasi, kode etik dan kode perilaku; upaya internalisasi bertujuan untuk menjadikan pegawai tidak sekedar *knowing*, namun juga *being*.

Kumorotomo (2015) menjelaskan bahwa pada dasarnya setiap manusia adalah baik dan suka hal-hal yang baik. Apabila ada orang-orang yang menyimpang dari kebaikan, hal itu semata-mata karena yang bersangkutan tidak mengetahui norma untuk bertindak dengan baik atau tidak mengetahui cara-cara bertindak menuju arah kebaikan. Untuk itu, diperlukan suatu peringatan dan sentuhan nurani yang terus menerus untuk menggugah kesadaran moral dan melestarikan nilai-nilai dalam kehidupan dan interaksi antarindividu. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa strategi sosialisasi dan internalisasi perlu dilakukan dengan efektif dan berkelanjutan.

Salah satu strategi yang dapat diupayakan untuk sosialisasi dan internalisasi kode etik dan kode perilaku adalah dengan mengakomodasi panca indera, yakni melalui penglihatan, pendengaran, penciuman, rabaan, dan perasaan. Sosialisasi yang cenderung paling mudah dilakukan adalah penyebaran media sosialisasi berupa poster, spanduk, himbauan, dan lain sebagainya yang mengakomodasi indra penglihatan.

Gambar 5.1. Program Sosialisasi Peraturan Kode Etik

Program Sosialisasi Peraturan Kode Etik



sumber Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Komisioner KASN Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN mengungkapkan salah satu contoh sukses proses internalisasi nilai adalah pembudayaan “dua anak cukup” yang dilakukan oleh BKKBN. Melalui berbagai metode sosialisasi, BKKBN berhasil menanamkan nilai bahwa jumlah anak yang ideal dimiliki oleh satu pasangan adalah dua anak. Dalam sosialisasi kode etik dan kode perilaku, efektivitas internalisasi dapat dilihat bila seorang pegawai mematuhi peraturan tersebut bukan sekedar mematuhi peraturan dan tidak mendapat hukuman, namun juga karena pegawai tersebut merasa bahwa nilai yang tercantum dalam peraturan sesuai dengan nilai-nilai etika yang ia yakini

PIMPINAN SEBAGAI ROLE MODEL

Dalam kajian *best practices* penerapan kode etik dan kode perilaku, tim pengkajian menemukan kecenderungan instansi yang berhasil menerapkan kode etik dan kode perilaku didukung oleh pemimpin yang juga memiliki komitmen kuat dalam penerapannya. Terdapat dua peran yang sangat berpengaruh dalam mendukung kode etik dan kode perilaku, yaitu keteladanan dan pengambilan keputusan. Dalam memberikan keteladanan, ketika pemimpin bertindak sesuai dengan kode etik dan kode perilaku, pegawai akan senantiasa mengikuti. Sebaliknya, apabila pemimpin tidak mengindahkan pedoman etik dan perilaku yang ada, pegawai juga akan menganggap bahwa peraturan tersebut tidak perlu dipatuhi. Robbins & Judge (2013) menekankan bahwa teladan yang ditunjukkan oleh pimpinan harus *visible*, dapat dilihat dengan jelas oleh para pegawai. Hal itu berarti teladan pimpinan harus dimulai dari tindakan-tindakan kecil yang mencerminkan penerapan kode etik dan kode perilaku.

Dalam penerapan di Kementerian PUPR, Menteri PUPR yang secara langsung mengkomandoi penerapan kode etik dan kode perilaku. Menteri PUPR menyadari betul bahwa penerapan kode etik dan kode perilaku sangat penting untuk mewujudkan integritas pribadi dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, dan kewenangannya dalam menjalankan misi pembangunan nasional. Karena *concern* tersebut, dalam berbagai acara Menteri PUPR seringkali mengingatkan pegawai akan pentingnya kode etik dan kode perilaku. Jauh sebelum itu, Kementerian PUPR juga sudah memiliki *role model* dalam penerapan kode etik dan kode perilaku, yaitu Prof Sutami. Beliau

dikenal publik dengan integritasnya, tidak pernah memanfaatkan fasilitas negara secara berlebihan, dan bekerja keras untuk melaksanakan tugasnya sebagai menteri.

Di KPK, pimpinan terikat oleh dua peraturan kode etik dan kode perilaku, yaitu Peraturan KPK No. 07 Tahun 2013 tentang Nilai-nilai dasar pribadi, kode etik dan Pedoman Perilaku KPK dan Keputusan Pimpinan KPK Nomor KEP-06/P.KPK/02/2004 tentang Kode Etik Pimpinan KPK. Komitmen pimpinan terlihat dari kesediaannya menaati peraturan kode etik dan kode perilaku dan mengikuti seluruh proses apabila diketahui melakukan dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku. Pada tahun 2013, Ketua KPK, Abraham Samad pernah terbukti melakukan “pelanggaran sedang” kode etik pimpinan KPK, karena sikap dan perbuatannya menciptakan situasi dan kondisi terjadinya kebocoran surat perintah penyidikan (sprindik) terkait kasus Anas Urbaningrum (bbc.com, 2013). Kasus tersebut menunjukkan bahwa penerapan kode etik dan kode perilaku yang efektif juga membutuhkan penegakan yang tidak pandang bulu dan diberlakukan secara konsisten.

Pemimpin memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan. Peran ini juga yang krusial dalam penerapan kode etik dan kode perilaku. Pada tahap awal penerapan, pemimpin harus bersedia mengesahkan peraturan kode etik dan kode perilaku. Lebih optimal lagi bila pemimpin turut serta secara aktif merumuskan peraturan tersebut. Dalam upaya penegakan peraturan, pemimpin berperan untuk mengawasi bawahannya secara langsung. Jika pegawai melakukan dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku, atasan langsung yang seharusnya pertama kali memberikan teguran.

Kementerian PUPR telah mengupayakan pengawasan penerapan kode etik dan kode perilaku secara berjenjang. Dengan mekanisme tersebut, atasan langsung diberikan kewenangan untuk membina apabila terjadi dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku di tingkat ringan. Dalam tahap tersebut, keputusan atasan langsung menjadi krusial dalam mendukung penerapan kode etik dan kode perilaku.

CULTURE AGENT

Tim Pengkajian juga menemukan bahwa instansi yang sukses menerapkan kode etik dan kode perilaku tidak hanya menjadikan pemimpin sebagai *role model* namun juga menciptakan *role model* lain yang terstruktur.

Gambar 5.2 Ilustrasi Komitmen Pimpinan PT Telekomunikasi Indonesia dalam Penerapan Budaya



Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, 2019

Di Telkom, CEO dan jajaran direksi merupakan role model yang berperan sebagai *change leader*. PT Telkom menunjuk jabatan manajer ke atas sebagai *culture agent*. PT Telkom juga memiliki *culture booster* yaitu para staf yang turut menggerakkan budaya perusahaan. Para *role model* tersebut dilibatkan dalam setiap program *culture activation* yang dibuat oleh perusahaan sehingga para penggerak tetap aktif menjalankan tugas sebagai role model. Hingga 2019, PT Telkom memiliki 1027 *culture agent* dan 632 *culture booster*. Para *role model* di tingkatan manajemen yang lebih rendah inilah yang menjadi contoh bagi pegawai lain dalam kehidupan sehari-hari. Pemprov DIY juga mengembangkan hal serupa. Untuk membumikan nilai-nilai organisasi, Pemprov DIY memiliki sekelompok pegawai yang tergabung dalam Kelompok Budaya Pemerintahan yaitu para pegawai yang ditunjuk untuk mempromosikan penerapan Budaya Satriya.

Pembentukan *culture agent* merupakan salah satu langkah yang lazim dilakukan dalam upaya manajemen perubahan. Namun demikian, tidak jarang pula *culture agent* tersebut gagal dalam menjalankan tugas karena inkonsistensi penerapan. Menurut beberapa informan, kunci sukses penerapannya bukan hanya pada ada atau tidaknya *culture agent*, namun juga bagaimana para agen tersebut dibina dan dipelihara. Baik Telkom maupun Pemprov DIY memiliki berbagai even untuk memberdayakan *culture agent* dan menjadi salah satu sarana sosialisasi dan

internalisasi kode etik dan kode perilaku. Berikut merupakan ilustrasi kalender aktivasi budaya PT Telkom.

Gambar 5.3. Ilustrasi Kalender Aktivasi Budaya PT Telekomunikasi Indonesia Tahun 2015-2019

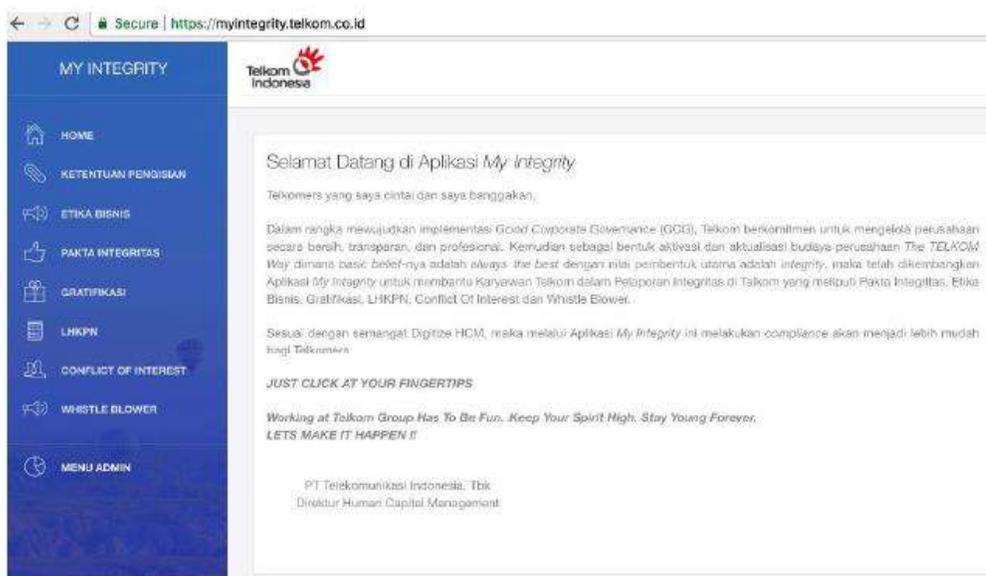


Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, 2019

PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI

Di era kemajuan teknologi dan era pegawai yang memiliki jiwa milenial, maka pemanfaatan IT dalam menunjang penerapan kode etik dan kode perilaku menjadi hal yang relevan. Begitu pula yang dilakukan oleh berbagai instansi yang menerapkan kode etik dan kode perilaku. Di PT

Gambar 5.4. Ilustrasi Tampilan Depan Aplikasi My Integrity



Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, 2019

Telkom, peraturan mengenai etika dan kepatuhan dimasukkan dalam aplikasi My Integrity. Selain itu. Aplikasi tersebut merupakan salah satu bagian dari akun *single sign on* pegawai. Dalam My Integrity, pegawai dapat melihat peraturan kode etik dan kode perilaku yang sedang berlaku yang dalam hal ini peraturan etika dan kepatuhan. Dalam aplikasi itu pula, pegawai dapat mengakses pakta integritas, laporan gratifikasi, LHKPN, dan pencatatan *conflict of interest*. Berikut merupakan ilustrasi tampilan depan aplikasi My Integrity PT Telkom.

Selain aplikasi My Integrity, PT Telkom juga memiliki beberapa aplikasi lain yang mendukung penerapan budaya organisasi, yaitu Cognitium dan Diarium.

Gambar 5.5. Beberapa Aplikasi Pendukung Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku di PT Telekomunikasi Indonesia

Improving Productivity through Digitization

Cognitium
“Be More Valuable with Learning Anywhere, Anytime, Any Device”

- Integrated with other system
- Full cycle of learning
- Personalized learning
- LEARNING NOTIFICATION
- TRACKING LEARNING PROGRESS
- SOCIAL LEARNING

Diarium
“Working Time, Working place, feeling, & daily activities are shared to leader, teams & peers”
Flexibility of Time and Place

Screenshots of Diarium interface showing user profile, activity list, and a mood tracking screen.

Sumber: PT Telkom, 2019

E-LEARNING DAN SERTIFIKASI

Salah satu metode sosialisasi yang disusun oleh instansi yang dijadikan *best practices* adalah dengan membangun *e-learning*. Melalui teknologi informasi, pegawai dapat mempelajari peraturan mengenai budaya organisasi, kode etik dan kode perilaku. Di KPK, *e-learning* yang dibangun tidak hanya memuat peraturan kode etik dan kode perilaku, tetapi juga beberapa contoh

kasus-kasus dilematis yang harus dijawab oleh pegawai. Setiap jawaban akan dinilai benar dan salah untuk dijadikan indikator keberhasilan pembelajaran. Narasumber dari KPK bahkan mengungkapkan bahwa banyak pegawai yang harus mengulang berkali-kali hingga dapat mencapai *passing grade*. Nilai *e-learning* ini nantinya dijadikan salah satu syarat untuk mengikuti diklat dan promosi di KPK. Upaya serupa juga dilakukan PT Telkom. Setiap tahun, PT Telkom mengharuskan pegawainya untuk lulus dalam sertifikasi etika dan kepatuhan.

Sebagai salah satu metode sosialisasi, *e-learning* yang efektif setidaknya harus memiliki tampilan dan fitur-fitur yang memudahkan pegawai dalam memahami peraturan kode etik dan kode perilaku yang berlaku, misalnya dengan dilengkapi berbagai grafis yang menarik. Hal itu karena yang banyak terjadi adalah pegawai tidak menganggap memahami peraturan adalah hal yang penting, sehingga peraturan yang telah disusun hanya sekedar menjadi formalitas. Yang kedua, sebagaimana umumnya proses pembelajaran, penyusun harus mempertimbangkan indikator keberhasilan pembelajaran melalui *e-learning*, misalnya disertai dengan instrumen evaluasi pembelajaran dan *passing grade* yang harus dicapai. Ketiga, untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam mengikuti proses pembelajaran di *e-learning*, instansi perlu memasukkannya dalam suatu sistem *reward* dan *punishment*, misalnya sebagai syarat kenaikan pangkat, dan lain sebagainya.

BAB 6

BEST PRACTICES METODE MONITORING DAN EVALUASI

- ◆ Pengawasan Internal
- ◆ Pengawasan Eksternal
- ◆ *Whistle Blowing System*
- ◆ Basis Data Pelanggaran
- ◆ *Review Peraturan secara Berkala*

BAB 6

BEST PRACTICES

METODE MONITORING DAN EVALUASI

Terdapat lima aspek utama yang dapat dijadikan perhatian untuk menerapkan monitoring dan evaluasi kode etik dan kode perilaku di instansi pemerintah yaitu pengawasan internal; pengawasan eksternal; *whistle blowing system*; basis data pelanggaran kode etik dan kode perilaku; serta peninjauan peraturan secara berkala. Bagian ini akan menjelaskan lebih lengkap *best practices* penerapan kode etik dan kode perilaku dalam aspek monitoring dan evaluasi.

PENGAWASAN INTERNAL

Ada peraturan tidak tertulis di perusahaan/institusi/lembaga di seluruh dunia. Apabila suatu instansi pemerintah ingin maju, maka Satuan Pengawas Internal (SPI) harus kuat. Apabila pengawas internal bekerja dengan benar sesuai peran dan fungsinya maka instansi pemerintah dapat mencegah terjadinya tindakan korupsi, kelalaian, kebiasaan salah yang dibenarkan, pemborosan dan penyimpangan lainnya. Pengawas internal merupakan alat yang baik untuk membantu manajemen dalam menilai instansi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan internal meliputi rencana organisasi dan semua prosedur, terutama menyangkut efisiensi pekerjaan dan perilaku pegawai. Pengawasan internal mempunyai peranan yang penting bagi suatu instansi, apabila ada pemimpin yang menganggap Satuan Pengawas Internal bukanlah sesuatu yang penting maka tinggal tunggu kehancuran instansi tersebut. Memperkuat pengawas internal hendaknya berawal dari itikad baik pemimpin atau *top management* untuk membentuk pegawai profesional dan juga memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pengawas internal bukan sebuah unit kerja yang berhubungan langsung dengan kinerja atau *output* suatu instansi, tetapi ketika peran dan fungsi pengawas internal berjalan dengan baik maka akan

berpengaruh pada peningkatan kinerja instansi dan kepuasan masyarakat. Peningkatan kinerja ini berasal dari tertibnya kegiatan administrasi sehingga tidak terjadi penyimpangan, prosedur berjalan sesuai standar yang ditetapkan sehingga meningkatkan kepuasan masyarakat, terjaganya mutu pelayanan masyarakat, serta membentuk citra di lingkungan masyarakat yang berpengaruh kepada tingkat kepercayaan masyarakat.

Tanda-tanda pengawas internal diperlemah dapat dilihat dari penempatan pegawai yang tidak layak atau tidak mempunyai kompetensi yang tepat sebagai pengawas internal serta independensi pengawas internal yang diminimalisir. Pelemahan pengawas internal menjadi tanda bahwa ada gejala ketidakseriusan pemimpin untuk memaksimalkan profesionalitas pegawai. Pengawas internal bukan sebuah unit kerja yang mencari kesalahan, namun unit kerja yang membantu *top management* mengawasi dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen pegawai, dalam hal ini kode etik dan kode perilaku, sehingga mengarahkan pegawai untuk bersikap dan berperilaku yang sesuai dengan profesinya. Temuan pengawas internal tidak selalu negatif, ada juga yang positif. Temuan positif ini sebaiknya disebarluaskan sehingga dapat menjadi contoh bagi unit kerja lain.

Pengawasan internal yang efektif setidaknya membutuhkan peran aktif dari seluruh elemen instansi yaitu rekan sejawat, bawahan, atasan langsung, serta pimpinan. Pengawasan oleh rekan sejawat bukan tidak mungkin dapat dilakukan. Sejak peraturan kode etik dan kode perilaku diterapkan, Komisi Pemberantasan Korupsi berhasil menciptakan iklim yang egaliter sehingga semua pegawai merasa dirinya setara dan tidak ada kecanggungan untuk melaporkan dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku. Salah satu narasumber, yaitu pegawai KPK, menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas lapangan, peraturan yang mengikat pegawai sangat ketat dan banyak, sehingga dalam kondisi tersebut, rekannya berperan untuk mengingatkan sebelum pelanggaran dilakukan.

Selain itu, pengawasan internal juga dapat secara efektif dilakukan oleh atasan langsung. Atasan langsung mengetahui keseharian pegawai dan dapat memberikan teguran apabila pegawai melanggar peraturan. Terlebih, atasan langsung mempunyai wewenang memberikan penilaian kinerja yang bobotnya lebih tinggi dibandingkan rekan kerja. Meskipun demikian, pengawasan internal tetap membutuhkan peranan unit pengawas internal untuk penjatuhan sanksi.

Sebagai bentuk pengawasan atas pemahaman kode etik dan kode perilaku instansi, penerapan ujian etik dengan metode *e-learning* efektif untuk seluruh pegawai. Hasil ujian tersebut dapat menghasilkan sebuah rekapitulasi jumlah pegawai yang pemahamannya masih rendah, sehingga dapat diupayakan untuk disosialisasikan kembali.

PENGAWASAN EKSTERNAL

Pengawasan eksternal merupakan pemantauan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar instansi. Hal tersebut dapat dilakukan oleh instansi lainnya yang berwenang dan/atau masyarakat. Pengawasan dari eksternal dirasa lebih tegas karena tidak memiliki kepentingan langsung dengan pegawai dan instansi terkait. Melibatkan masyarakat sebagai pengawas eksternal merupakan kebijakan reformasi yang berani dan sangat penting untuk dapat menciptakan pemerintahan yang terbuka dikarenakan kebutuhan masyarakat merupakan tujuan yang dipenuhi oleh pemerintah. Pengawasan dari instansi lain yang berwenang juga merupakan bentuk pengawasan yang harus dilakukan untuk melaksanakan pengawasan secara profesional.

Dalam pengawasan penegakan kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara, Komisi Aparatur Sipil Negara merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik yang berfungsi mengawasi pelaksanaan kode etik dan kode perilaku di instansi pemerintah. KASN dapat melaksanakan fungsinya melalui prakarsa sendiri dan pengaduan masyarakat, yang kemudian *output* paling berat yang bisa dikeluarkan adalah rekomendasi untuk mencabut pegawai dari jabatannya. Tentu saja KASN tidak sendiri dalam melakukan pengawasan kode etik dan kode perilaku ASN. Terdapat Komisi Pemberantasan Korupsi, apabila kasusnya terkait dengan korupsi. Ada pula Kepolisian Republik Indonesia, apabila kasus yang terjadi merupakan tindak kriminal.

Pengawasan kode etik dan kode perilaku oleh masyarakat harus diinisiasi oleh seluruh instansi pemerintah. Hal yang mendasari kesadaran tersebut adalah masyarakat sebagai pengguna layanan yang langsung merasakan kinerja instansi pemerintah. Apabila instansi pemerintah memiliki kesadaran tersebut, maka akses untuk melakukan pengawasan oleh masyarakat harus dibuka. Misalnya, instansi pemerintah mempublikasikan kode etik dan kode perilaku yang berlaku pada instansi terkait, kemudian instansi pemerintah menyediakan media untuk masyarakat dapat melaporkan penyimpangan. Sebagai bentuk pengawasan preventif, instansi pemerintah dapat pula menerapkan program survey umpan balik dari masyarakat setiap selesai melakukan pelayanan.

WHISTLE BLOWING SYSTEM

Whistle Blowing System adalah sarana pelaporan bagi kalangan internal instansi pemerintah dan eksternal yaitu masyarakat luas untuk melaporkan adanya perilaku yang melanggar kode etik dan kode perilaku. Sistem yang dibangun meliputi penerimaan laporan, pelacakan laporan, sampai dengan tindak lanjut atau penegakan dugaan pelanggaran. Sistem ini membentuk pegawai menjadi saling mengawasi kesesuaian perilaku dan ketaatan prosedur kerja yang dilakukan oleh seluruh pegawai. Penerapan *Whistle Blowing System* di dalam instansi pemerintah dapat dibagi menjadi dua, di antaranya:

a. *Whistle Blowing Internal*

Whistle Blowing Internal terjadi ketika seorang atau beberapa pegawai mengetahui pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan oleh pegawai lain kemudian melaporkan pelanggaran itu kepada pimpinan atau pihak yang berwenang. Motivasi utama dari *whistle blowing* adalah motivasi moral demi menjaga etika dan perilaku pegawai.

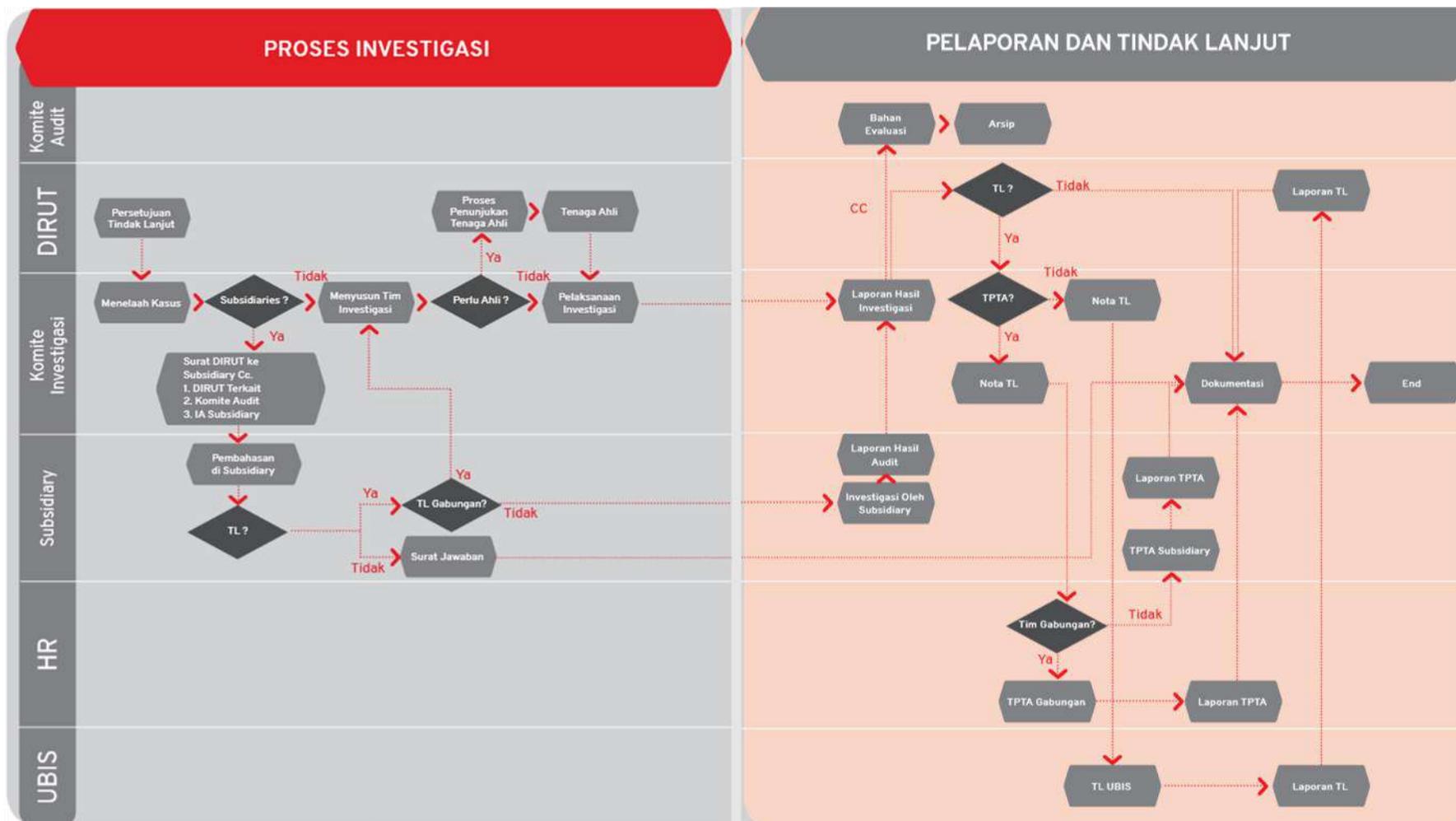
Suatu instansi pemerintah memang harus menjaga sistem komunikasi internal sehingga dapat menghindari konflik fungsional maupun disfungsional. *Whistle blowing* internal sebaiknya diselesaikan dalam lingkup internal instansi agar tidak terjadi masalah yang dapat menjatuhkan nama baik instansi. Contoh *whistle blowing* internal adalah seorang pegawai yang melaporkan pegawai lainnya karena tidak ramah dalam melakukan pelayanan. Pelanggaran tersebut dilaporkan kepada kepala bagian yang bertanggung jawab atas pelayanan masyarakat.

b. *Whistle Blowing Eksternal*

Whistle blowing eksternal terjadi ketika seorang atau beberapa pegawai mengetahui pelanggaran yang dilakukan pegawai lainnya lalu melaporkan pelanggaran tersebut kepada masyarakat atau pihak eksternal yang berwajib. Motivasi utamanya adalah menghentikan kerugian bagi masyarakat. Contoh *whistle blowing* eksternal yaitu seorang pegawai yang melaporkan kepada Komisi Pemberantasan Korupsi atas kecurigaan tindakan korupsi yang dilakukan pegawai lain di instansi tersebut. Pelanggaran yang dilakukan pada *whistle blowing* eksternal adalah pelanggaran yang lebih besar daripada *whistle blowing* internal.

Wadah khusus untuk *whistle blower* adalah infrastruktur dasar yang dibutuhkan untuk mendorong pegawai “melakukan tindakan yang benar” dan sering dipandang sebagai salah:

Gambar 6.1 Tahapan Whistleblower di PT Telekomunikasi Indonesia



Sumber: Annual Report PT Telkom 2018

satu langkah terpenting dalam sebuah instansi untuk menunjukkan dukungan mereka terhadap perilaku etis. Meskipun mungkin benar, hal ini juga sangat tergantung pada apakah wadah ini digunakan secara aktif. Berikut ini adalah contoh tahapan *whistle blowing* yang dimiliki oleh PT Telkom Indonesia

Salah satu kendala dalam menjatuhkan hukuman disiplin pada pegawai ASN adalah tidak adanya rekapitulasi riwayat pelanggaran yang dilakukan oleh seorang ASN. Sistem yang berlaku tidak memiliki kemampuan untuk sampai mengetahui hasil persidangan atas pelanggaran hukum seorang ASN. Sedangkan pengadilan juga tidak memiliki kewajiban untuk menyampaikan keputusan penjatuhan hukuman kepada instansi tempat pegawai tersebut bekerja. Hal tersebut dapat diantisipasi dengan memberikan fasilitas berupa bantuan hukum kepada pegawai yang terlibat dalam masalah hukum.

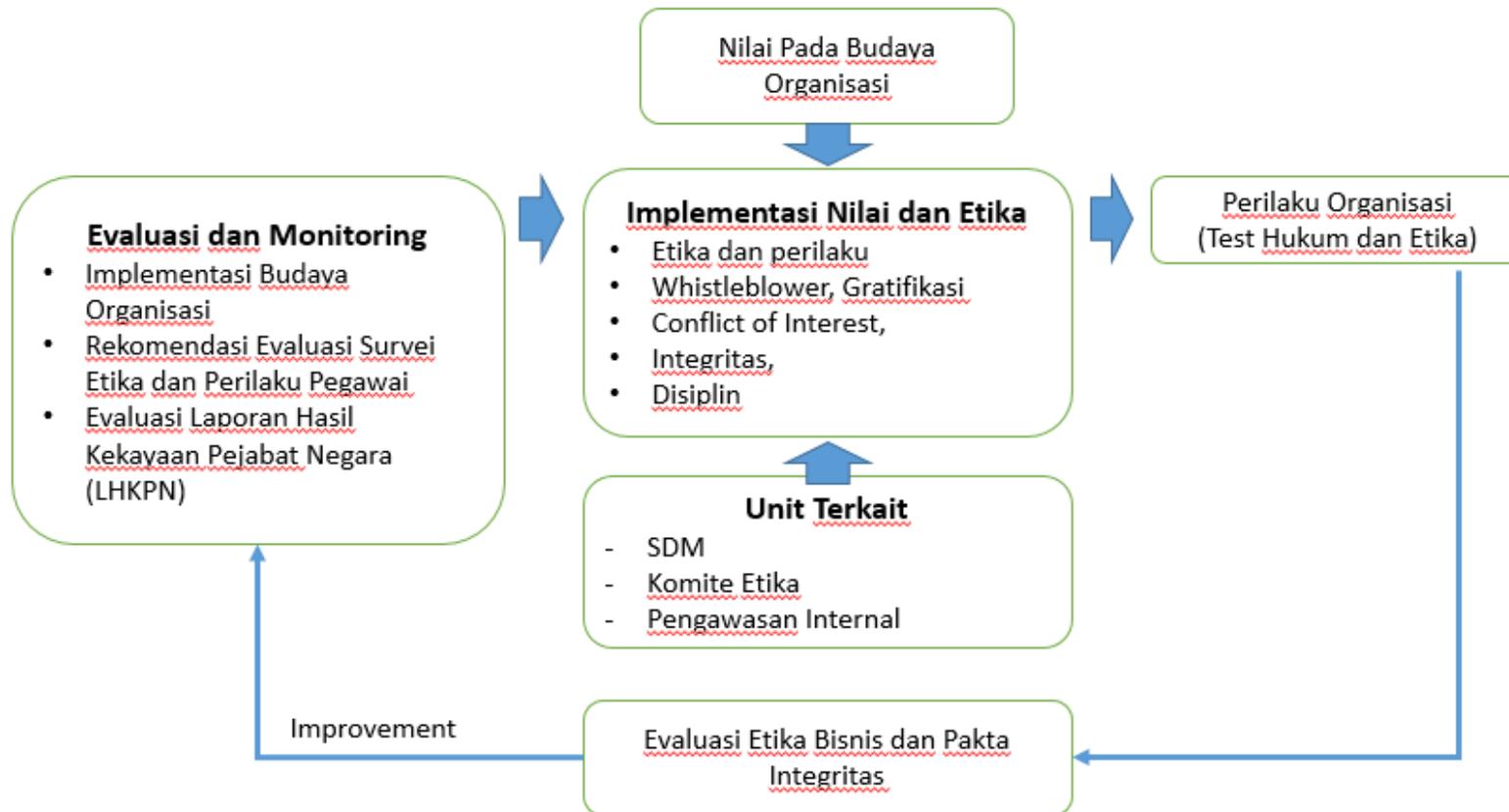
Selain itu, bagian kepegawaian di instansi pemerintah harus memiliki rekapitulasi data pelanggaran etika dan perilaku pegawai sejak pegawai tersebut masuk ke dalam instansi, atau bahkan sejak pertama kali diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jenis pelanggaran yang dapat dicatat adalah pelanggaran kecil maupun besar. Data rekapitulasi tersebut dapat diintegrasikan dengan Sistem Administrasi Pelayanan Kepegawaian yang dimiliki masing-masing instansi pemerintah atau Badan Kepegawaian Negara. Basis data pelanggaran etika dan perilaku digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi dan menentukan cara menginternalisasikan kode etik dan kode perilaku agar dipatuhi oleh seluruh pegawai serta menentukan usaha preventif untuk mencegah pelanggaran dilakukan.

REVIEW PERATURAN SECARA BERKALA

Evaluasi peraturan kode etik dan kode perilaku merupakan sebuah hal penting untuk terciptanya kode etik dan kode perilaku yang sesuai dengan kondisi instansi sehingga dapat lebih mudah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan berbagai hal seperti pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang sering terjadi atau perubahan kondisi lingkungan di luar instansi. Penulis mengidentifikasi terdapat kesamaan proses secara umum pada masing-masing lokus kajian dalam melakukan evaluasi peraturan kode etik dan kode perilaku. Gambar 5.2. merupakan alur proses pengelolaan peraturan kode etik dan kode perilaku.

Gambar 6.2. Konsep Pengelolaan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN

Pengelolaan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai



Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

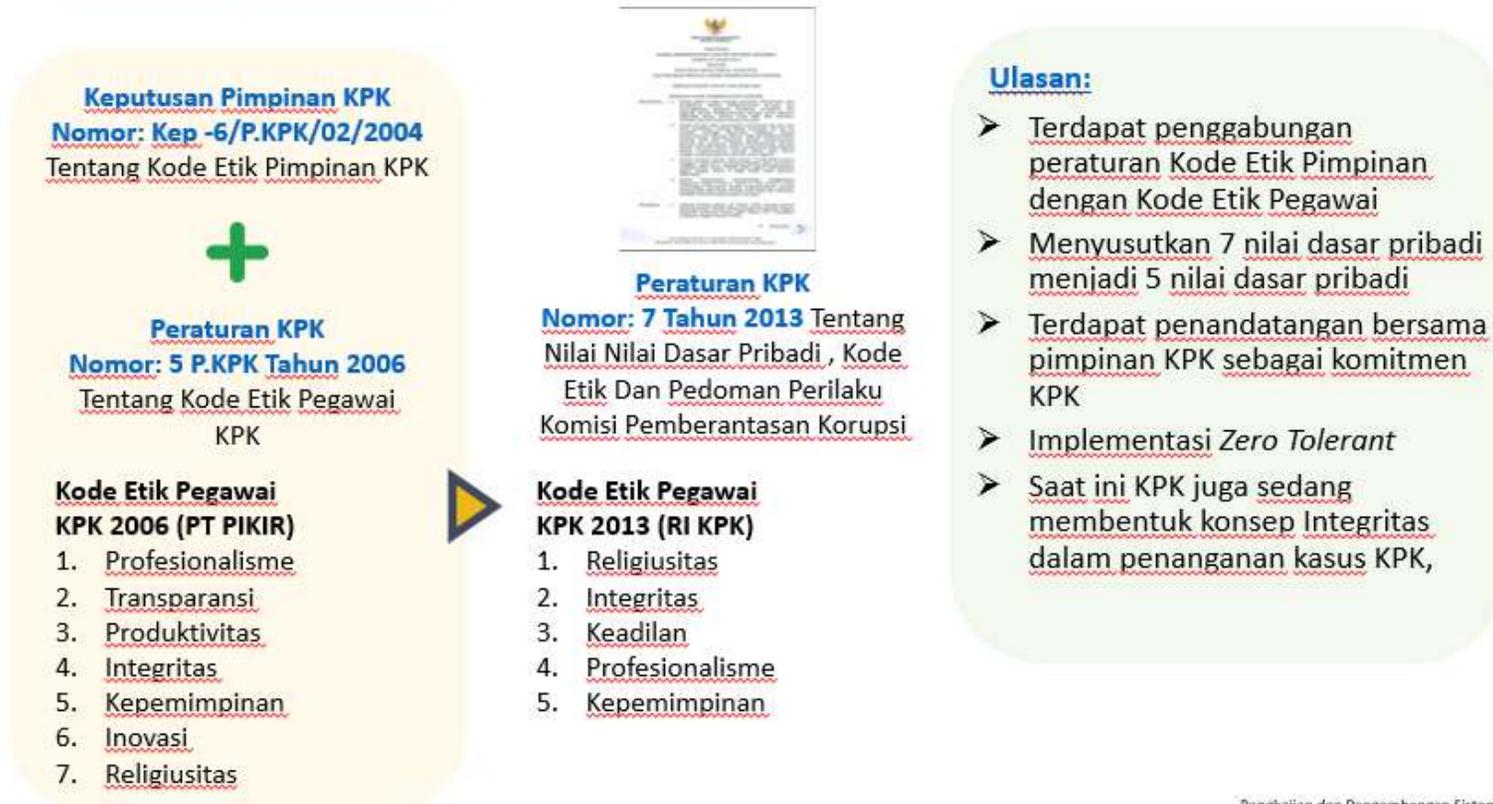
Tahap pertama yang dilakukan dalam manajemen pengelolaan peraturan kode etik dan kode perilaku adalah dengan meninjau implementasi nilai dasar, kode etik dan kode perilaku. Peninjauan dilakukan untuk mengetahui kendala dan permasalahan yang dihadapi oleh pegawai dalam mengimplementasikan nilai. Pada tahap ini Biro SDM Komite Etik atau Pengawas Internal memiliki peran untuk meninjau implementasi penerapan kode etik dan kode perilaku. Peninjauan ini juga dilakukan untuk mempelajari perubahan nilai yang masuk ke dalam instansi, misalnya perubahan pola kerja milenial (generasi Y) dengan pegawai yang lebih senior (generasi X). Perubahan tersebut membawa pola baru dalam nilai budaya organisasi dan juga perilaku pegawai. Peninjauan juga dilakukan untuk melihat jenis pelanggaran yang sering terjadi. Hal ini membantu Biro SDM dalam melihat permasalahan yang menjadi tantangan instansi dalam mengimplementasi peraturan.

Pada beberapa lokus kajian, penerapan *e-learning* kode etik dan kode perilaku dijadikan syarat untuk promosi, pendidikan dan latihan, atau sebagai alat pengawasan atas pemahaman kode etik dan kode perilaku. Instansi yang secara berkala mewajibkan seluruh pegawai melakukan ujian kode etik dan kode perilaku melalui *e-learning* adalah Kementerian PUPR dan PT Telkom. Kedua instansi tersebut melaksanakan ujian setiap satu tahun sekali. KPK menjadikan hasil ujian kode etik dan kode perilaku sebagai syarat untuk promosi jabatan. Ujian tersebut dilakukan untuk mengetahui dan mengukur pemahaman nilai pada pegawai.

Berikut merupakan contoh perubahan nilai dasar pada Komisi Pembencanaan Korupsi. Perubahan tersebut terjadi setelah melakukan evaluasi nilai budaya yang dimiliki KPK dengan memperhatikan berbagai aspek dan masukan dari para ahli.

Gambar 6.3. Contoh Perubahan Nilai Dan Peraturan Kode Etik Dan Pedoman Perilaku Pegawai ASN Di KPK

Contoh Perubahan dalam Peraturan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Pegawai ASN di KPK



Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2019 34

Sumber: Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN berdasarkan diskusi bersama biro SDM KPK, 2019



BAB 7

REWARD AND PUNISHMENT

- ◆ Kebijakan Reward and Punishment
- ◆ Punishment untuk Pelanggaran Kode Etik dan Kode Perilaku

BAB 7

REWARD AND PUNISHMENT

KEBIJAKAN *REWARD AND PUNISHMENT*

Kritik utama terhadap kode etik adalah bahwa kode etik terlalu abstrak sehingga sulit untuk ditegakkan. Meskipun sebuah institusi telah memiliki kode etik namun tanpa implementasi kelembagaan yang efektif maka hal itu tidak akan memberikan dampak apapun (Gilman, 2005). Hal itu juga diakui oleh pengelola kode etik dan kode perilaku di Kementerian PUPR. Informan menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap kode etik sangat sulit dipantau karena tidak ada alat ukur yang akurat untuk mengukur etika dan perilaku pegawai.

Upaya penegakan kode etik dan kode perilaku dapat dilakukan oleh instansi salah satunya dengan menetapkan kebijakan *reward* dan *punishment*. Dari sisi pemberian *punishment*, instansi dapat memetakan pelanggaran kode etik dan kode perilaku tingkat rendah, sedang, hingga berat, beserta konsekuensi hukumannya. KPK mengidentifikasi pelanggaran atas peraturan kode etik dan kode perilaku sebagai pelanggaran disiplin dan mengkategorikan pelanggaran tersebut ke dalam tiga kelompok, yaitu pelanggaran disiplin tingkat ringan, sedang, dan berat. Apabila pegawai melakukan pelanggaran tersebut, pegawai akan dikenakan hukuman yang juga terbagi menjadi hukuman ringan, sedang, dan berat.

Telkom cukup keras dalam menerapkan *punishment* bagi pegawai yang melanggar kode etik dan kode perilaku. Dalam beberapa kasus, pendekatan yang dilakukan Telkom adalah dengan mengaitkan antara pelanggaran dengan gaji karyawan (*economic sanction approach*). Telkom bahkan berani untuk tidak memberi gaji bulan berikutnya bagi karyawan yang tidak mengikuti ujian kepatuhan kode etik dan sertifikasi. Disamping itu, Telkom memberi skorsing (sesuai dengan tingkat pelanggaran) dan pemotongan gaji karyawan sebanyak 50% dari *position allowance* yang diterima terhadap karyawan yang melanggar peraturan.

Meski demikian, Telkom hati-hati dalam menjustifikasi kesalahan karyawan yang melanggar peraturan. Telkom membentuk forum untuk menentukan apakah “terduga” memang benar-benar melakukan pelanggaran. Sepanjang proses di forum tersebut, Telkom memperlakukan karyawan yang menjadi “terduga” sebagai orang yang berhak mendapatkan hak hukum, yakni dengan diberikan pendampingan dari sarikat pekerja. Telkom juga cenderung “memanusiakan” karyawan yang terbukti melakukan pelanggaran berat, dengan memberikan pilihan untuk melanjutkan karier atau mengundurkan diri. Kelonggaran ini merupakan bentuk toleransi Telkom dalam menangani pengelolaan *compliance* karyawan terhadap peraturan kode etik dan perilaku internal organisasinya.

Berbeda dengan *punishment* yang diatur dengan jelas, instansi memiliki pendekatan yang berbeda dalam memberikan *reward*. KPK bahkan menilai bahwa *reward* tidak perlu diberikan karena mematuhi peraturan merupakan kewajiban setiap pegawai. Sementara PT Telkom dan Kementerian PUPR memberikan *reward* yang berupa nonmaterial. Pada tahun 2018, PT Telkom mengajak para pegawai terbaik untuk berkunjung ke Silicon Valley. Kementerian PUPR memberikan kesempatan kenaikan pangkat luar biasa bagi pegawai berprestasinya. Mengingat sulitnya penilaian *compliance* atas kode etik dan kode perilaku, pemberian *reward* dan *punishment* pada prinsipnya membutuhkan dua langkah penting, yaitu penjelasan secara detail dalam peraturan dan visibilitas pemberian *reward* dan *punishment*.

PUNISHMENT UNTUK PELANGGARAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

Telkom menggunakan reward and punishment sebagai salah satu cara untuk menegakkan kode etik dan perilaku di lingkungannya. Bagi karyawan yang menaati kode etik dan kode perilaku akan diberi reward. Sebaliknya punishment dijatuhkan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Untuk reward, Telkom termasuk royal dalam hal ini. Telkom tidak segan untuk memberikan hadiah liburan untuk karyawan yang menempati peringkat atas dalam ujian kepatuhan etika. Bahkan pada tahun 2018, karyawan yang berprestasi diberi kesempatan berkunjung ke Silicon Valley (AS).

Sedangkan untuk punishment, Telkom cukup keras menerapkannya. Dalam beberapa kasus, pendekatan yang dilakukan Telkom adalah dengan mengaitkan antara pelanggaran dengan gaji karyawan (*economic sanction approach*). Telkom bahkan berani untuk tidak memberi gaji bulan berikutnya bagi karyawan yang tidak mengikuti ujian kepatuhan kode etik dan sertifikasi.

Gambar 7.1. Proses Penjatuhan Hukuman Disiplin



Sumber; Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Disamping itu, Telkom memberi skorsing (sesuai dengan tingkat pelanggaran) dan pemotongan gaji karyawan sebanyak 50% dari position allowance yang diterima terhadap karyawan yang melanggar peraturan. Meski demikian, Telkom juga cenderung “memanusiakan” karyawan yang terbukti melakukan pelanggaran berat, dengan memberikan pilihan untuk melanjutkan karier atau mengundurkan diri. Kelonggaran ini merupakan bentuk toleransi Telkom dalam menangani pengelolaan compliance karyawan terhadap peraturan kode etik dan perilaku internal organisasinya.

Selanjutnya, melalui pendekatan top down, Telkom memanfaatkan kekuasaan atasan di tiap divisi untuk menekan angka pelanggaran kode etik. Telkom mengarahkan para atasan untuk melakukan pendampingan coaching dan counseling terhadap bawahannya. Para atasan dituntut dapat merubah karyawan yang melanggar menjadi lebih patuh terhadap peraturan kode etik. Melalui cara represif, Telkom memerintahkan atasan tersebut membuat berita acara terhadap suatu kasus pelanggaran yang sudah dilakukan karyawan.

Berbeda dengan Telkom, KPK tidak memberikan reward yang bersifat finansial terhadap pegawainya yang patuh terhadap peraturan kode etik. Gaji dan tunjangan yang sudah besar adalah alasan mengapa tidak ada reward bagi pegawai. Sementara untuk punishment, terdapat kemiripan dengan Telkom, yakni ada upaya mengaitkan antara pelanggaran dengan sumber pendapatan pegawai. Pegawai yang terjerat disiplin berat beresiko menerima hukuman berupa pemotongan gaji, diklat, pembebasan jabatan.

Selain itu, KPK juga terlihat lebih menitikberatkan kepada proses pengawasan internal dan pendekatan zero tolerance dalam mendisiplinkan pegawainya selama ini. Kedua aspek tersebut sangat mempengaruhi hasil kepatuhan pegawai terhadap peraturan kode etik. Untuk pengawasan internal, KPK mengaitkan pengawasan internal dengan pemberian sanksi. Ujung tombak dari pengawasan internal di KPK adalah Direktorat Pengawasan Internal (Direktorat PI). Direktorat tersebut bertugas memantau dan mendeteksi penyimpangan kode etik pegawai. Melalui temuan-temuan di lapangan, direktorat ini mengidentifikasi sejauhmana pelanggaran yang dilakukan oleh pimpinan, penasehat, dan pegawai (Peraturan KPK, 2013:9).

Selanjutnya penerapan pendekatan zero tolerance diakui pihak internal sendiri menjadi senjata mereka dalam menaati peraturan. Pendekatan tersebut mengikis hierarki jabatan dengan tidak melihat siapa objek yang melakukan pelanggaran. Konsekuensi pendekatan ini, siapapun

yang terlibat pekerjaan di KPK bila terbukti membuat pelanggaran, maka tetap akan diproses secara hukum. Baik itu dari kalangan pegawai, pimpinan maupun penasehat.

Demikian pula, lingkup sanksi pelanggaran di KPK relatif berbeda dengan instansi lain. KPK menganggap pegawai yang menjadi saksi pelanggaran dari pegawai lain layak diberikan sanksi. Sebagai ilustrasi, terdapat dua pegawai melakukan perjalanan dinas ke sebuah instansi pemerintah luar kota. Jika salah satu pegawai meminta penjemputan di bandara terhadap pihak instansi pemerintah yang akan dikunjungi, pegawai yang satunya akan dikenai sanksi bila tidak melaporkan perilaku rekannya.

Sejak dari peraturan Kementerian PU PR terlihat sadar akan pentingnya menjaga kinerja pegawai melalui apresiasi terhadap perilaku teladan dari pegawainya (PermenPUPR No. 07PRT/M.2017). Kementerian PU PR memberikan reward setiap tanggal 3 Desember berupa award terhadap pegawai teladan. Bentuknya adalah arahan untuk mengikuti seminar di luar negeri, pemberian promosi jabatan, tunjangan kinerja, angka kredit bagi tunjangan fungsional. Kementerian PU PR percaya pemberian reward tersebut dapat menstimulus kepatuhan pegawai terhadap peraturan kode etik dan perilaku.

Pembentukan dewan etik tersebut penting untuk “menyelesaikan” punishment internal Kementerian PU PR terlebih dahulu. Sebagai sebuah kementerian besar dan memiliki reputasi yang hebat, Kementerian PU PR ingin menjaga marwah itu dengan menekan angka pelanggaran kode etik dan perilaku pegawainya sebisa mungkin. Adalah rasional dan mudah dipahami cara berpikir semacam itu. Meminjam argumen Bintang Regen Saragih, tentu Kementerian PU PR tidak ingin “keburukannya” sampai hingga di ranah masyarakat. Melalui dewan etik tersebut, diharapkan tidak ada cerita tentang penyalahgunaan kekuasaan dan kewenangan oleh pejabat dan pegawainya. Kalaupun ada, setidaknya goncangannya hanya terasa di level internal saja. Tidak sampai bocor keluar atau hingga menjadi topik bahasan di media sosial .

Perlu diketahui juga bahwa Kementerian PU PR memasukkan pendekatan sanksi moral dalam konteks pemanggilan dan pemeriksaan. Kementerian PU PR menerapkan sanksi moral bagi pegawai yang mangkir tidak memenuhi panggilan kedua. Secara urutan, pegawai yang melanggar akan dipanggil pertama kali melalui surat (tertulis). Batas waktu pemanggilan pertama maksimal hanya lima hari. Jika pemanggilan pertama tidak ditindaklanjuti, maka pegawai yang bersangkutan dianggap telah melakukan pelanggaran kode etik dan perilaku.

BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

◆ Kesimpulan

◆ Saran

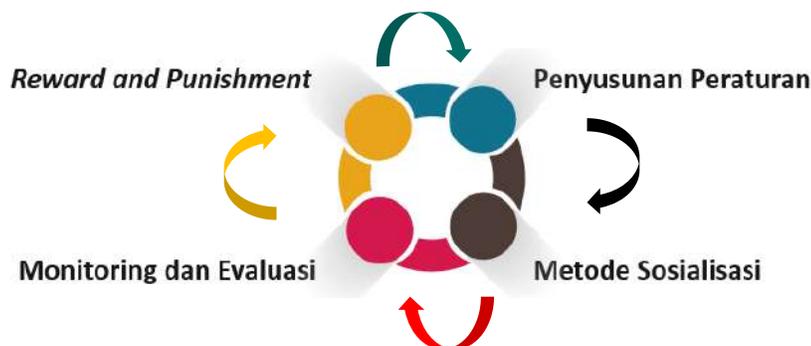
BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Pengawasan Penegakan kode etik dan kode perilaku dapat dilihat dari empat hal, yaitu ketersediaan peraturan kode etik dan kode perilaku, metode sosialisasi dan internalisasi untuk memastikan peraturan diketahui oleh Pegawai ASN, monitoring dan evaluasi untuk memastikan peraturan yang telah dibentuk dilaksanakan secara konsisten, serta pemberian *reward and punishment* dalam menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku untuk memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi dan mengetahui pelanggaran yang dilakukan oleh Pegawai ASN.

Gambar 8.1. Strategi Penegakan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN



Sumber; Diolah oleh Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN, 2019

Penyusunan kebijakan kode etik dan kode yang sesuai dengan karakteristik organisasi dapat disusun secara *top down* maupun *bottom up*. Secara *top down*, peraturan kode etik dan kode perilaku dapat dirumuskan oleh pimpinan organisasi atau orang-orang dalam jajaran *top management*. Sementara itu, apabila disusun secara *bottom up*, peraturan dapat digali dari nilai-nilai yang telah ada dalam organisasi. Bagian SDM atau organisasi dapat menginisiasi proses penyusunan peraturan tersebut. Proses penyusunan juga dapat dibantu oleh pihak ketiga atau konsultan. Secara substansi, peraturan kode etik dan kode perilaku setidaknya memuat tentang ketentuan umum, kewajiban dan larangan, penegakan, penetapan tindakan administrasi, dan *review* peraturan.

Untuk memastikan peraturan kode etik dan kode perilaku diketahui dan dipahami, instansi perlu melaksanakan sosialisasi dan internalisasi. Sosialisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara yang

menarik. Bagi pegawai baru, instansi dapat melaksanakan semacam *induction training* yang secara khusus membahas tentang peraturan yang berlaku di organisasi kaitannya dengan etik dan perilaku. Selain itu, untuk memelihara pemahaman para pegawai, sosialisasi harus dilakukan secara berkala. Hal tersebut salah satunya dapat dilakukan melalui portal yang dimiliki instansi.

Upaya internalisasi kode etik dan kode perilaku juga dapat dilakukan dengan mengadakan sertifikasi atas pemahaman kode etik dan kode perilaku. Agar sertifikasi ini berlaku efektif, hasil sertifikasi harus dikaitkan dengan prestasi pegawai, misalnya kemungkinan memengaruhi tunjangan, peluang promosi, dan lain sebagainya.

Peraturan kode etik dan kode perilaku harus selalu diperbarui agar dapat mengikuti dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang. *Review* tersebut seharusnya dilakukan secara periodik, sehingga peraturan yang ada selalu relevan dengan kondisi di lapangan. Upaya monitoring juga dapat dilakukan dengan membuka saluran pelaporan bagi pegawai-pegawai yang diduga melanggar kode etik. Selain itu, organisasi juga seharusnya membangun budaya yang kondusif yang memungkinkan pegawai saling mengingatkan.

Dalam birokrasi, pengawasan penerapan kebijakan nampaknya akan lebih efektif dengan adanya *reward and punishment*. Demikian halnya dengan penerapan kode etik dan kode perilaku. Instansi juga seharusnya mengatur *reward* bagi pegawai yang dinilai baik dalam penerapan, serta memberikan *punishment* yang tegas bagi pegawai yang melanggar peraturan kode etik dan kode perilaku. Pemberian *reward and punishment* perlu dilakukan secara transparan untuk menunjukkan komitmen penegakan kode etik dan kode perilaku. Mekanisme pengenaan hukuman juga harus ditetapkan secara obyektif.

Faktor paling krusial dalam mendukung penerapan kode etik dan kode perilaku adalah pimpinan. Komitmen pimpinan dalam kode etik dan kode perilaku perlu hadir dalam setiap tahap, mulai dari persiapan, implementasi, terlebih dalam tahap evaluasi. Tidak hanya itu, pemimpin juga harus hadir sebagai *role model* dalam penerapan kode etik dan kode perilaku. Ketika pemimpin bertindak sesuai dengan kode etik dan kode perilaku, pegawai akan senantiasa mengikuti. Sebaliknya, apabila pemimpin tidak mengindahkan pedoman etik dan perilaku yang ada, pegawai juga akan menganggap bahwa peraturan tersebut tidak perlu dipatuhi. Teladan yang ditunjukkan oleh pimpinan harus *visible* yang dapat dimulai dari tindakan-tindakan kecil yang mencerminkan penerapan kode etik dan kode perilaku.

SARAN

Kajian ini memberikan masukan kepada Instansi Pemerintah dalam menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN. Di dalamnya terdapat contoh yang dilakukan oleh beberapa instansi dalam menerapkan kode etik dan kode perilaku pada Instansinya mulai dari pembentukan peraturan, metode sosialisasi dan internalisais, evaluasi dan monitoring peraturan sampai dengan *reward* dan *punishment* dalam menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan Instansi Pemerintah. Selain itu Penerapan kode etik dan kode perilaku tidak dapat berjalan baik tanpa adanya komitmen pimpinan serta pengawasan dalam menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.

UU 5/2014 pasal 32 memberikan kewenangan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam melakukan pengawasan dan evaluasi penerapan asas nilai dasar kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN. Sebagai Instansi yang memiliki peran sebagai pengawasan dan melakukan evaluasi penerapan asas nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, KASN perlu melakukan beberapa hal berikut;

1. Melakukan evaluasi pelanggaran yang berkaitan dengan asas nilai dasar, kode etik dan kode perilaku yang dilakukan oleh Pegawai ASN.
2. Melakukan pengawasan kepemilikan aturan kode etik dan kode perilaku pada Instansi Pemerintah;
3. Melakukan pendampingan kepada instansi pemerintah yang belum memiliki peraturan kode etik dan kode perilaku dalam menyusun peraturan serta pendampingan untuk menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
4. Melakukan evaluasi sosialisasi dan internalisasi penerapan kode etik dan kode perilaku pada Instansi Pemerintah;
5. Membuat kerjasama dengan berbagai Instansi Pemerintah terutama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PANRB), Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam meningkatkan pengawasan penerapan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.
6. Membuat komitmen bersama pimpinan Instansi Pemerintah pusat dan daerah dalam menerapkan asas nilai dasar, kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

A decorative graphic on the left side of the page consists of several overlapping geometric shapes: a light gray triangle at the top, a light gray square below it, a blue triangle to the left of the square, a light gray square below the blue triangle, and a dark gray triangle at the bottom. These shapes are arranged in a vertical stack, creating a modern, abstract design.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., & Farahnak, L. R. (2014). The Implementation Leadership Scale (ILS): Development of a brief measure of unit level implementation leadership. *Implementation Science*, 9(1), 45, licensee BioMed Central Ltd. 2014
- Abdi, Kambiz, and Senin, Aslan Amat, (2014). "Investigation on The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation: Journal of Management Policies and Practices". Volume 2, Nomor 2, Page 1 – 10, Emerald Group Publishing Limited 2013
- Al-Hakim, L. A. Y. and Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71, Emerald Group Publishing Limited 2013
- Atwater, L. E., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 876–886, American Psychological Association
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). "*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.*" John Wiley & Sons: San Francisco.
- Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Yammarino, F. J. (2015). Biased self-perception tendencies: self-enhancement/self-diminishment and leader derailment in individualistic and collectivistic cultures. *Applied Psychology*, 64(1), 161–207, The International Association of Applied Psychology
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen 1* (9). Jakarta: Salemba Empat.
- Gilman, Stuart C. 2005. *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons.* Washington, D. C.: PREM, the World Bank
- Glisson, C., Landsverk, J., Schoenwald, S., Kelleher, K., Hoagwood, K., Mayberg, S., & Green, P. (2008). Assessing the Organizational Social Context (OSC) of mental health services: Implications for research and practice. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. Special Issue: Improving mental health services, 35(1–2), 98–113 Springer Link
- Haryanti (2005), *Analisis jumlah karyawan berdasarkan beban kerja di seksi kepegawaian & diklat RS Karya Bhakti Bogor Tahun 2002*, Skripsi, Program Studi Sarjana Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia; Depok.
- Kaihatu, T. S. (2006). "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia: *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*," Volume 8, Nomor 1, hal 1 – 9 Petra Christian University Indonesia
- Kholipah, Sisti & all (2013), Hubungan Penerapan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Pasien di RSUD Ambarawa: *Jurnal Management Keperawatan*", Volume 1, No 1, Mei 2013; 7 – 14, Fakultas Ilmu Keperawatan dan Kesehatan Universitas Muhammadiyah Semarang

- Langton, N., dan Robbins, S. (2006). *Organizational Behaviour*. 3rd ed. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Luthans, F. (2011). "*Organizational Behavior*." McGraw-Hill: New York,
- Miner, John B (2015). "*Organizational Behaviour*" Routledge: New York
- Robbins, S. dan Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2008). *Self-enhancement: Food for thought. Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 102–116, Sage Journal
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 457–476.
- Sikorska-Simmons. & Elzbieta. (2006). Organizational culture & workrelated attitudes among staff in assisted living. *Journal of Gerontological Nursing*32. 2. Diakses pada 12 September 2012 dari [http://search.proquest.com/docview /204152939/1396254A0F92A0C9974/1?accountid=17242](http://search.proquest.com/docview/204152939/1396254A0F92A0C9974/1?accountid=17242). Susanto, (2007), *Manajemen strategis: daya saing & globalisasi*, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Weinzweig, A. (2010). "*5 Steps to Building an Organizational Culture. Zingerman's Guide to Good Loading, Part 1: A lapsed Anarchist's Approach to Building a Great Business*," in....., page 193 - 205 Zingerman's Press: Aan Arbor, USA
- Wibowo (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Yuniawan, A., & Febriana, A. T. (2012). "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah." Universitas Diponegoro: Semarang
- Yusuf, Amri. (2018). *Budaya Korporasi: Elemen Fundamental Transformasi Korporasi*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744–75

LAMPIRAN

- ◆ Foto Kegiatan Pengkajian
- ◆ Konsep Penelitian
- ◆ *Instrumen Penelitian*
- ◆ Proses Penyusunan Peraturan
- ◆ *Metode Sosialisasi dan Internalisasi*
- ◆ *Monitoring dan Evaluasi*

FOTO KEGIATAN PENGAJIAN

Diskusi Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat



TIM Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Kementerian PUPR berdiskusi bersama TIM KASN mengenai implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku di Kementerian PUPR (15/5/2019)



Asep Arofah Permana (Kepala Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Kementerian PUPR) menjelaskan implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku di Kementerian PUPR (15/5/2019)



Foto bersama TIM Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Kementerian PUPR bersama TIM KASN (15/5/2019)

Diskusi Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN di Komisi Pemberantasan Korupsi



TIM Biro SDM KPK berdiskusi bersama TIM KASN mengenai implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku di Kementerian PUPR (29/5/2019)



Chandra S Reksoprodjo (Ka. Biro SDM KPK) *kiri*, dan Septiana Dwiputrianti (Asisten Komisioner PPS KASN) *kanan*, berdiskusi bersama TIM mengenai penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN di KPK (29/5/2019)



Foto bersama TIM KASN dengan TIM KPK (29/5/2019)

Diskusi Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai di PT Telkom Indonesia



Uum Suryaman (Asistant Vice President Industrial Relations PT Telkom Indonesia) menjelaskan implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku di PT Telkom Indonesia (2/7/2019)



Diskusi bersama TIM KASN dengan PT Telekomunikasi Indonesia dalam menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai (2/7/2019)



Nuraida Mokhsen (Komisioner KASN 2014 – 2019) dan Uum Suryaman (Asistant Vice President Industrial Relations PT Telkom Indonesia) (2/7/2019)



Foto bersama TIM KASN bersama dengan TIM HC PT Telkom (2/7/2019)

Foto Diskusi Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai di PT POS Indonesia



Benny Otoyo (Sekretaris Perusahaan PT Pos Indonesia) dan Septiana Dwiputrianti (Asisten Komisioner PPS KASN) 25/7/2019



TIM KASN dengan Tim PT Pos Indonesia berdiskusi mengenai implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku pegawai di lingkup PT Pos Indonesia (25/7/2019)



TIM KASN melakukan *dept interview* dengan pegawai PT Pos Indonesia mengenai implementasi peraturan kode etik dan kode perilaku pegawai (25/7/2019)

Foto Diskusi Best Practice Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai di BKD Pemerinta Provinsi D.I. Yogyakarta



Foto dari kiri ke kanan : Harry Susan P (Kepala Subbidang Perencanaan dan Pengadaan BKD Pemrov D.I.Y), Septiana Dwiputrianti (Asisten Komisioner PPS KASN), Prof Wahyudi Kumorotomo (Praktisi ahli), Dr Muchamad Zaenuri (Praktisi Ahli), Faishol Muslim (Kepala Subbagian Pembinaan dan Pengendalian Kabupaten/Kota Pemrov D.I.Y) (12/9/2019)



Diskusi bersama TIM KASN, TIM BKD Pemrov D.I.Y, dan Praktisi dalam membahas strategi yang tepat dalam menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN. (12/9/2019)



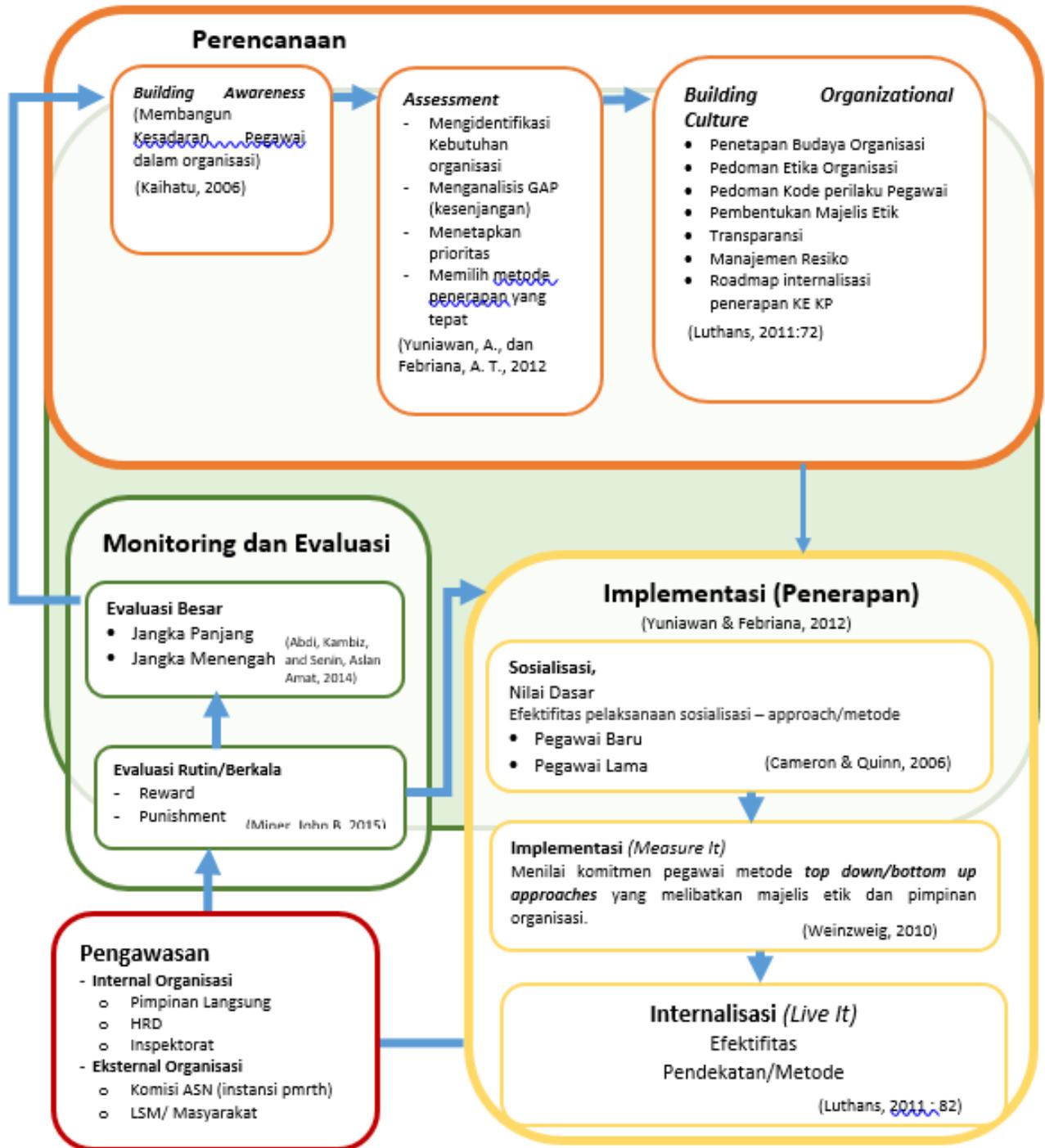
Tanya jawab dalam membahas strategi penerapan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN di Pemrov D.I.Y (12/9/2019)



Foto Bersama TIM KASN, TIM BKD Pemrov D.I.Y dan Peserta diskusi Internalisais penerapan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN (12/9/2019)

Konsep Penelitian

Kerangka Berpikir Penerapan Kode Etik Dan Kode Perilaku Pegawai



Instrumen Pengkajian

Berdasarkan pengkajian teori pada bagian sebelumnya dibuatlah rancangan instrumen penelitian.

No	Variabel/Subvariabel	Dimensi	Pertanyaan
Tahap Perisapan			
1.	<i>Building Awareness</i> (Kesadaran Instansi) (Kaihatu, 2006)	a. Menceritakan tahap awal terbentuknya kesadaran penerapan kode etik dan kode perilaku organisasi pada perusahaan anda b. Komponen/faktor terpenting dalam membangun kode etik dan kode perilaku organisasi pada perusahaan anda	1, dan 3
2.	<i>Assessment</i> (Pengukuran awal penerapan Budaya Organisasi) Yuniawan, A., & Febriana, A. T. (2012).	a. Pengukuran awal budaya organisasi yang ada pada perusahaan anda b. Budaya organisasi yang menjadi ciri khas perusahaan anda ketika awal membentuk peraturan kode etik	2 dan 5
3.	<i>Manual Building</i> (Strategi Membangun Budaya Organisasi Perusahaan) (Luthans, 2011:72)	a. Waktu yang dihabiskan untuk membangun dan memelihara budaya perusahaan b. Strategi/metode yang digunakan dalam memulai pembuatan peraturan kode etik dan kode perilaku ASN	4
Tahap Implementasi (Penerapan)			
1.	Sosialisasi Cameron & Quinn, 2006)	a. Strategi/metode Organisasi Anda dalam melakukan sosialisasi budaya organisasi b. Apakah Anda memanfaatkan program pelatihan untuk membantu karyawan memahami budaya perusahaan c. Berapa persentase karyawan baru yang berpartisipasi dalam program pelatihan atau kegiatan perusahaan lainnya	6, 7 dan 8
2.	Implementasi (Weinzweig, 2010)	a. Cara terbaik dalam membangun dan mempertahankan kode etik dan kode perilaku organisasi b. langkah-langkah untuk menentukan keberhasilan membangun dan mempertahankan budaya perusahaan Anda c. langkah yang diambil untuk memastikan pegawai baru akan dapat menerapkan budaya perusahaan d. Elemen penting dari budaya perusahaan dikomunikasikan kepada pegawai yang potensial dalam menerapkan peraturan kode etik dan kode perilaku	9
3	Internalisasi (Luthans, 2011 : 82)	a. Pihak internal perusahaan yang bertugas dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi	12 dan 13

No	Variabel/Subvariabel	Dimensi	Pertanyaan
		b. Pihak eksternal perusahaan yang bertugas dalam membangun dan melakukan pengawasan budaya organisasi	
Tahap Evaluasi			
1.	Evaluasi Rutin Atwater, L. E., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009).	a. Hambatan penerapan kode etik dan kode perilaku b. Budaya perusahaan yang ingin diubah secara signifikan dalam 12 bulan terakhir, c. Jika ada, apa bentuk perubahan dan alasan melakukan perubahan	10, 11, dan 14
2.	Evaluasi Jangka Menengah/Panjang Abdi, Kambiz, and Senin, Aslan Amat, (2014)	a. Dalam lima tahun ke depan, elemen budaya perusahaan dan peraturan kode etik dan kode perilaku yang ingin diubah b. Dampak dari perubahan peraturan kode etik dan kode perilaku , (<i>output, outcome, and impact</i>)	15 dan 16

**CONTOH PERATURAN
KODE ETIK DAN KODE PERILAKU PEGAWAI ASN**

Contoh Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku

Peraturan Kementerian PUPR tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Kementerian PUPR dan Budaya Organisasi

Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku



**Peraturan Menteri PUPR
NOMOR 06PRT/M/2012**
Tentang Kode Etik Pegawai
Kementerian Pekerjaan
Umum Dan Perumahan
Rakyat



**Peraturan Menteri PUPR
NOMOR 07PRT/M/2017**
Tentang Kode Etik Dan Kode
Perilaku Pegawai
Kementerian Pekerjaan
Umum Dan Perumahan
Rakyat

Budaya Integritas



**Peraturan Menteri PUPR
Nomor 26/PRT/M/2017**
Tentang Panduan Pembangunan
Budaya Integritas
Di Kementerian Pekerjaan Umum Dan
Perumahan Rakyat

Sumber: Diolah KASN berdasarkan peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku serta budaya organisasi di lingkup Kementerian PUPR

Peraturan Tentang Disiplin Dan Dewan Pertimbangan Pegawai KPK



Peraturan KPK
Nomor: 10 Tahun 2016
Tentang disiplin Pegawai
dan Penasihat KPK

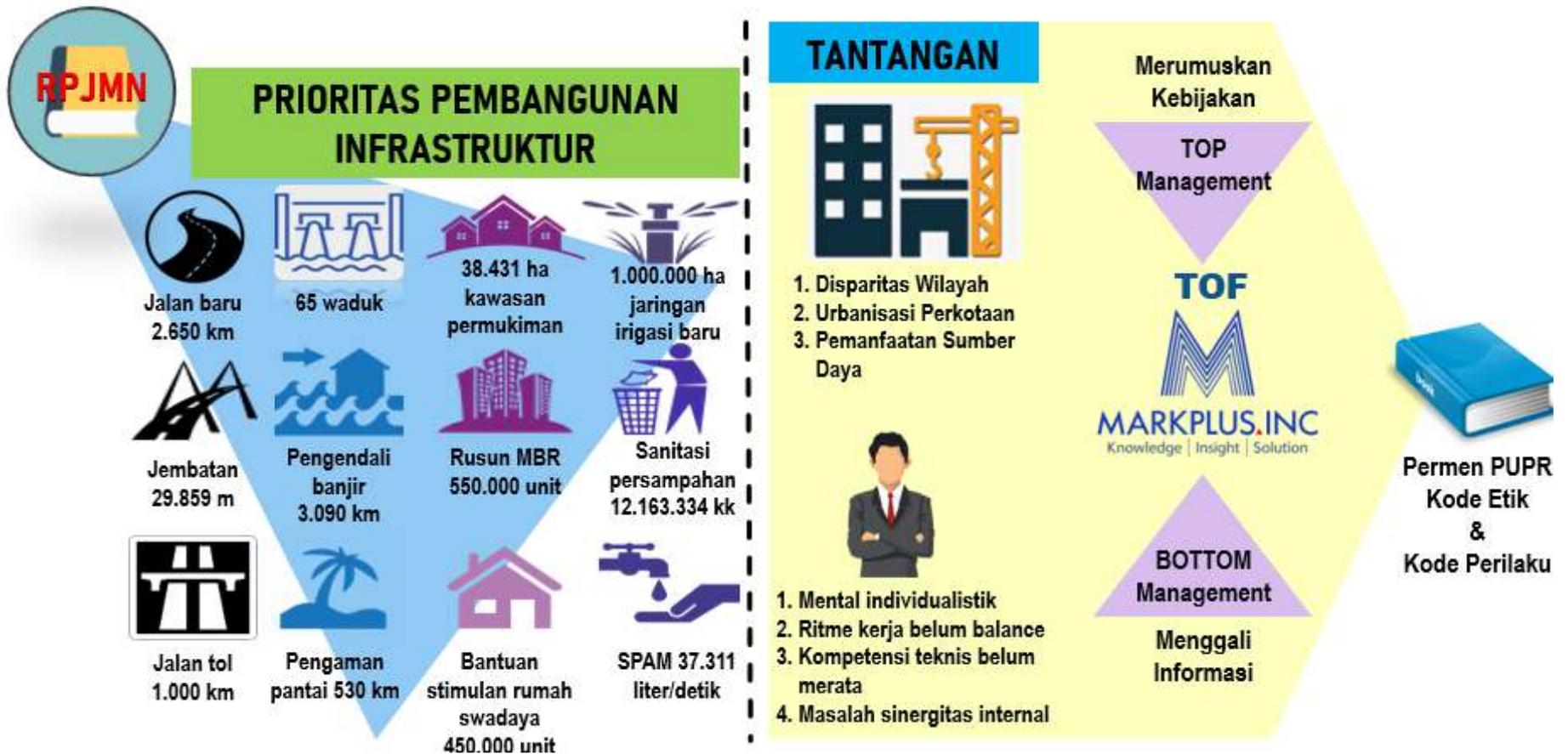


Peraturan KPK
Nomor: 11 Tahun 2016
Tentang Dewan
Pertimbangan Pegawai KPK

Sumber: Diolah KASN berdasarkan peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku serta budaya organisasi di lingkup Komisi Pemberantasan Korupsi

PROSES PENYUSUNAN PERATURAN

PROSES PENYUSUNAN PERUBAHAN PERATURAN KODE ETIK & KODE PERILAKU PEGAWAI KEMENTERIAN PUPR



sumber: Persentasi Asep Arofah Permana (Kepala Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Kementerian PUPR) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN 15 November 2019

Metode Penyusunan Peraturan Kode Etik dan Kode Perilaku di Kementerian PUPR



sumber: Persentasi Asep Arofah Permana (Kepala Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Kementerian PUPR) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN 15 November 2019

PERUBAHAN MENDASAR PERATURAN KODE ETIK & KODE PERILAKU PEGAWAI KEMENTERIAN PUPR

PERMEN PU 06/2012



Menekankan pengamalan ajaran agama / kepercayaan dalam menjalankan pekerjaan



Melaksanakan unsur formalitas terkait kedinasan (mengikuti upacara, menaati tata tertib kantor)



Menjaga citra positif pribadi dan instansi



Menekankan aspek kesehatan fisik dan mental dalam menjalankan pekerjaan

PERMEN PUPR 07/2017



Memperkuat nilai – nilai budaya PUPR



Menegakkan punishment yang menjadi masalah nasional (KKN & NARKOBA)



Memperkuat aspek etika publik terutama yang berhubungan langsung kepada masyarakat



Menegaskan tata cara pengaduan pelanggaran kode etik



Menegaskan peran dewan kode etik

SUBSTANSI PERATURAN KODE ETIK & KODE PERILAKU PEGAWAI KEMENTERIAN PUPR



Kode Etik & Kode Perilaku

PNS – Non PNS

Nilai Dasar
(visioner, integritas, profesional,
tanggung jawab, melayani)

Kode Etik
(kewajiban & larangan)

Kode Perilaku
(berpikir terencana & terpadu, no
illegal meeting, berpakaian rapi,
lapor kepada pimpinan,
meningkatkan kerjasama,
proaktif terhadap permasalahan
publik di bidang infrastruktur)



Tata Cara Pengaduan

Melaporkan secara hierarki

**Menyampaikan pelanggaran, bukti
dan identitas**

**Atasan pelanggar melakukan
penelitian dan menjaga
kerahasiaan pelapor**

**Atasan melaporkan kepada Pyb
untuk selanjutnya ditangani oleh
Dewan Kode Etik**



Dewan Kode Etik

**Hierarki penetapan Dewan Kode
Etik**

Keanggotaan Dewan Kode Etik

**Pemanggilan dan Pemeriksaan
oleh Dewan Kode Etik**

**Laporan Hasil Pemeriksaan Kode
Etik**

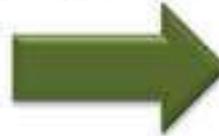
Tata Cara Penyampaian Sanksi

Histori Tata Nilai KPK

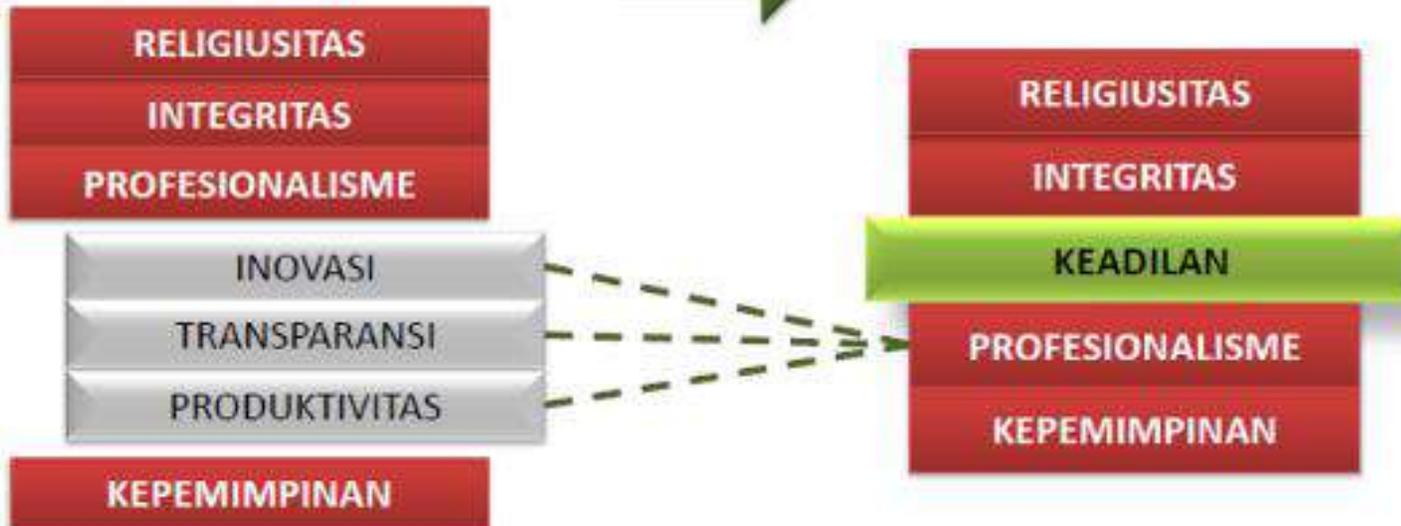


Histori Tata Nilai KPK

PERKOM No. 05 P.KPK Tahun 2006



PERKOM No. 07 P.KPK Tahun 2013

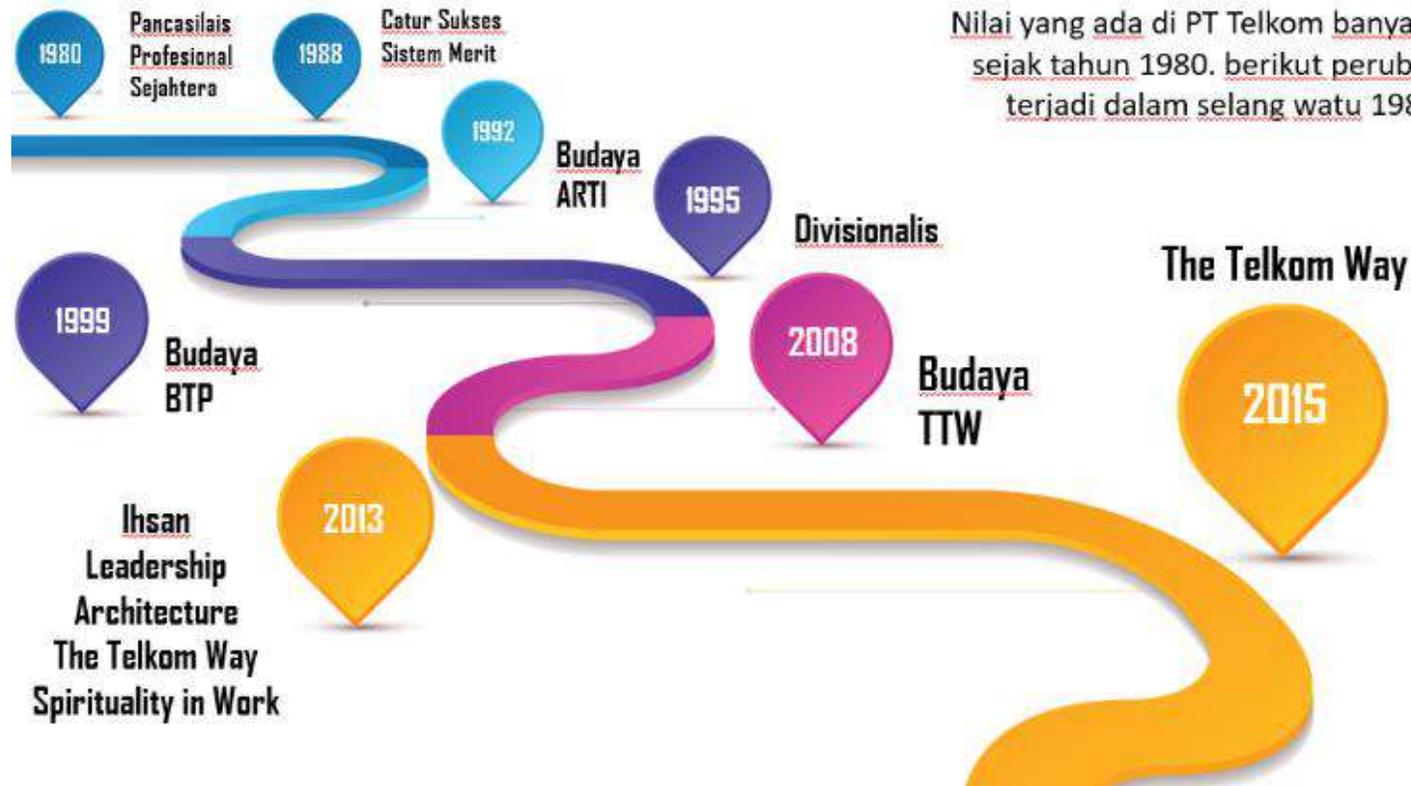


Nilai dasar ditambah dengan KEADILAN (Perkom No.07 tahun 2013), mempertimbangkan komisi sebagai lembaga penegak hukum, yang menekankan keadilan menjadi kewajiban dasar untuk motivasi dan perilaku setiap anggota.

Proses perubahan peraturan Kode Etik dan Budaya Organisasi di PT Telkom Indonesia

Perubahan Peraturan Kode Etik Pegawai dan Budaya Perusahaan

Nilai yang ada di PT Telkom banyak berubah sejak tahun 1980. berikut perubahan yang terjadi dalam selang waktu 1980 sp 2015



sumber: Diolah oleh KASN berdasarkan perubahan nilai budaya organisasi PT Telkom Indonesia Konsep Penyusunan Peraturan

The Telkom Way



● **Pondasi** dari *The Telkom Way* adalah **Telkom Corporate Philosophy to be the Best** yakni **Always The Best**.

Corporate Philosophy ini sekaligus sebagai **Basic Belief**.

● **Principles to be the Star** dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni **z** *Principles* ini sekaligus sebagai **Core Values** atau **Great Spirit**.

● **Practices to be the Winner** dari *The Telkom Way* adalah IFA yakni **Imagine, Focus, Action**. *Practices* ini sekaligus sebagai **Key Behaviours**.

Membangun Perusahaan yang Berkelanjutan



Corporate Culture Roadmap 2015-2020

Managing group with an aligned corporate culture ensures in giving Great customer experience

sumber: Persentasi Uum Suryaman (Asistant Vice President Industrial Relations) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Peirlaku Pegawai ASN 15 November 2019

**SOSIALISASI DAN INTERNALISASI
PERATURAN KODE ETIK DAN KODE PERILAKU PEGAWAI ASN**

Media Publikasi Kementerian PUPR



1 **Banner Sosialisasi Peraturan KE dan KP**
Media Banner pada setiap ruang dengan slogan – slogan Implementasi Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai

2 **Pamflet Sosialisasi Peraturan KE dan KP**
Penggantian Pamflet setiap hari menyesuaikan pada nilai budaya organisasi Kementerian PUPR

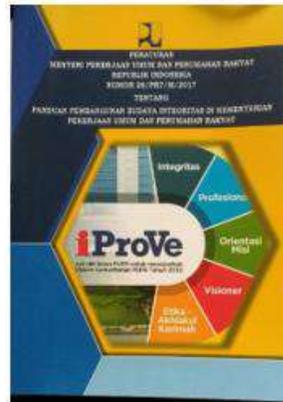
3 **Sosialisasi Pada Media Lainnya**



Buku Panduan dan Materi Kode Etik dan Kode Perilaku



Buku Panduan Peratuarn Kode Etik dan Kode Perilaku
Memuat panduan tentang hal-hal yang diperbolehkan (do) dan dilarang sebagai pegawai Kementerian PUPR



Buku Panduan Budaya Organisasi
Memuat panduan tentang nilai budaya organisasi serta tahapan penerapan kode etik dan kode perilaku



Budaya Kerja PNS Pekerjaan Umum
Memuat panduan tentang nilai budaya organisasi



Materi Pengajaran Kode Etik dan Kode Perilaku
Berisikan materi tentang pengenalan nilai kode etik, kode perilaku dan budaya organisasi pegawai Kementerian PUPR

sumber: Diolah oleh KASN berdasarkan diskusi bersama TIM Kementerian PUPR tentang best practice penerapan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN 15 Mei 2019

STRATEGI PENGUATAN KODE ETIK & KODE PERILAKU PEGAWAI KEMENTERIAN PUPR



Membentuk agen perubahan di tingkat pimpinan setelah melalui diklat LRA (Leader Reform Academy)

Melakukan internalisasi nilai budaya, nilai etika dan nilai perilaku di dalam setiap aktivitas kedinasan

Menerbitkan Peraturan Menteri No. 26 Tahun 2017 tentang Budaya Integritas yang melahirkan nilai – nilai baru yang bertujuan menstimulus peran dan kinerja demi mewujudkan pemerintah yang bersih dan bebas dari KKN



sumber: Persentasi Asep Arofah Permana (Kepala Biro Kepegawaian dan Tata Laksana Kementerian PUPR) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Peirlaku Pegawai ASN 15 November 2019

Usulan Pendukung Implementasi Budaya

- Rancangan program sosialisasi ke seluruh pegawai diperlukan untuk meningkatkan nilai yang dianggap penting dan masih bisa ditingkatkan, sehingga nilai-nilai KPK dalam segala aspek berorganisasi dapat terealisasi dengan tepat.
- Standarisasi aturan budaya yang baku dalam berbagai aspek seperti media komunikasi, artefak, *sharing knowledge*, pemikiran, konsep, dan lain-lain dapat membantu implementasi dan penguatan budaya organisasi.

Sharing Knowledge	Sosialisasi Kembali Nilai dan Fungsi Utama KPK	Penerapan SMKI
Smart & Green Building	Aturan Baku Implementasi Budaya KPK	Komunikasi
Diorama Museum	Media komunikasi Budaya Internal	
Benchmark penerapan budaya ke Organisasi Swasta dan Internasional		Tim Lintas budaya Organisasi

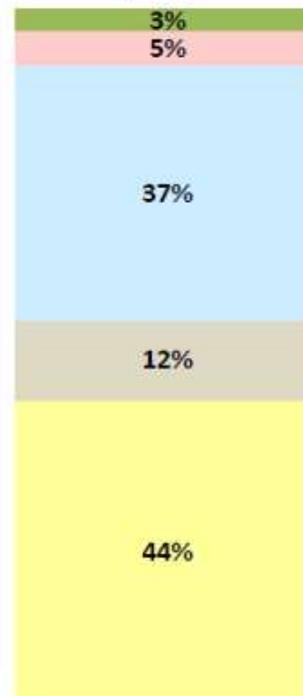
Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Budaya Organisasi (terkait pelaksanaan kode etik)

ARAHAN DAN KETELADANAN

Critical success factors dalam implementasi budaya KPK adalah Arah dan Keteladanan Pimpinan. Dalam wawancara, FGD, maupun Workshop, terdapat keinginan untuk menonjolkan nilai egaliter, namun di sisi lain rujukan kepada pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan. Hal ini ditunjang dengan pendapat pentingnya faktor komunikasi *top down* yang muncul pada saat FGD. Dimana komunikasi saat ini dirasakan belum optimal.

Budaya organisasi KPK mempunyai 2 sisi; di satu sisi memiliki keinginan yang kuat untuk mengedepankan nilai egaliter, tetapi di sisi lain juga mengharapkan arahan dan keteladanan (*paternalistik*).

N = 339



SISTEM DAN PROSEDUR

Dalam FGD maupun Workshop, terungkap bahwa implementasi budaya KPK akan berjalan efektif apabila tata nilai organisasi diintegrasikan kedalam sistem yang ada di organisasi KPK untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan tata nilai RI KPK.

- Arah dan Keteladanan
- Komunikasi top-down
- Sistem & Prosedur
- Sistem Penghargaan
- Struktur Organisasi

Faktor Penentu Keberhasilan

sumber: Persentasi Chandra S Reksoprodjo (Ka. Biro SDM KPK) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Peirlaku Pegawai ASN 15 November 2019

Internalisasi & Komunikasi



sumber: Persentasi Uum Suryaman (Asistant Vice President Industrial Relations) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Peirlaku Pegawai ASN 15 November 2019

Internalisasi & Komunikasi



sumber: Persentasi Uum Suryaman (Asistant Vice President Industrial Relations) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Peirlaku Pegawai ASN 15 November 2019

Internalisasi & Komunikasi

Digital Practices to Strengthen Corporate Culture



Improving Productivity through Digitization



*“Be More Valuable
with Learning
Anywhere, Anytime,
Any Device”*

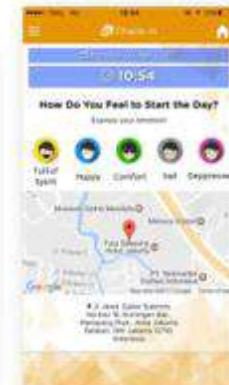
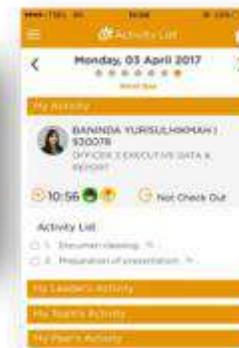


- Integrated with other system
- Full cycle of learning
- Personalized learning
- LEARNING NOTIFICATION**
- TRACKING LEARNING PROGRESS**
- SOCIAL LEARNING**



“Working Time, Working place, feeling, & daily activities are shared to leader, teams & peers”

Flexibility of Time and Place



MONITORING DAN EVALUASI

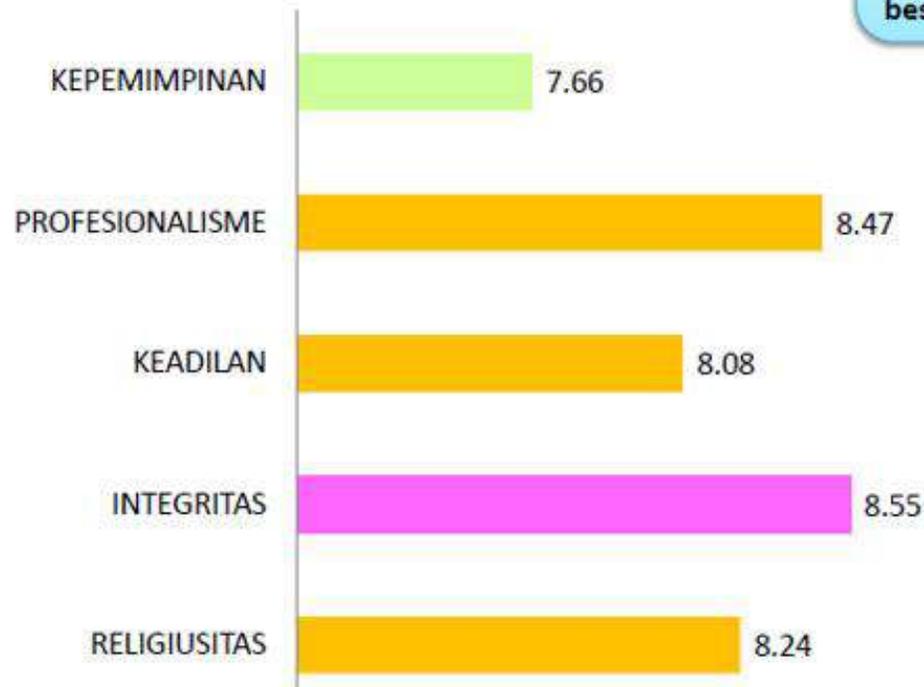
Indeks Budaya Keseluruhan Dan Indeks Tata Nilai

INDEKS BUDAYA
KESELURUHAN

8.2



Indeks budaya merupakan indikator seberapa jauh budaya organisasi diimplementasikan dalam lingkungan organisasi dari skala 1 sampai 10. Indeks 8.2 berarti budaya telah terimplementasi sebagian besar dalam kehidupan organisasi sehari-hari.



**BERDASARKAN INDEKS TATA NILAI,
KEPEMIMPINAN MEMILIKI INDEKS TERENDAH**

Tata nilai kepemimpinan dalam Perkom memiliki 2 versi, untuk semua pegawai dan tambahan khusus untuk pimpinan. Dengan komposisi responden 55 persen spesialis, 41 persen administrasi dan 4 persen struktural, hasil survei ini menjelaskan kepemimpinan yang tercermin adalah kepemimpinan non struktural/bukan pimpinan.

Prinsip Penegakan Etika



Zero Tolerance

Tidak Diskriminatif



Direktorat Pengawasan Internal dapat melakukan pemeriksaan terhadap Pimpinan KPK, hasil pemeriksaan diteruskan kepada Komite Etik

Sanksi Pelanggaran

1. Ringan

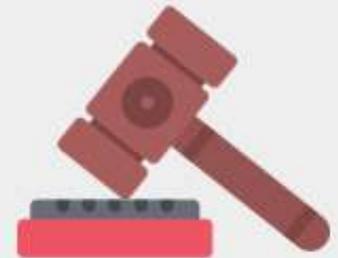
- Peringatan Lisan
- Peringatan Tertulis

2. Sedang

- Surat Peringatan 1 dan/ atau 2
- Mengganti barang atau sejumlah uang sesuai dengan nilai barang yang hilang/rusak

3. Berat

- Surat Peringatan 3 atau terakhir
- Skorsing
- Dikembalikan ke instansi asal
- Diberhentikan tidak dengan hormat

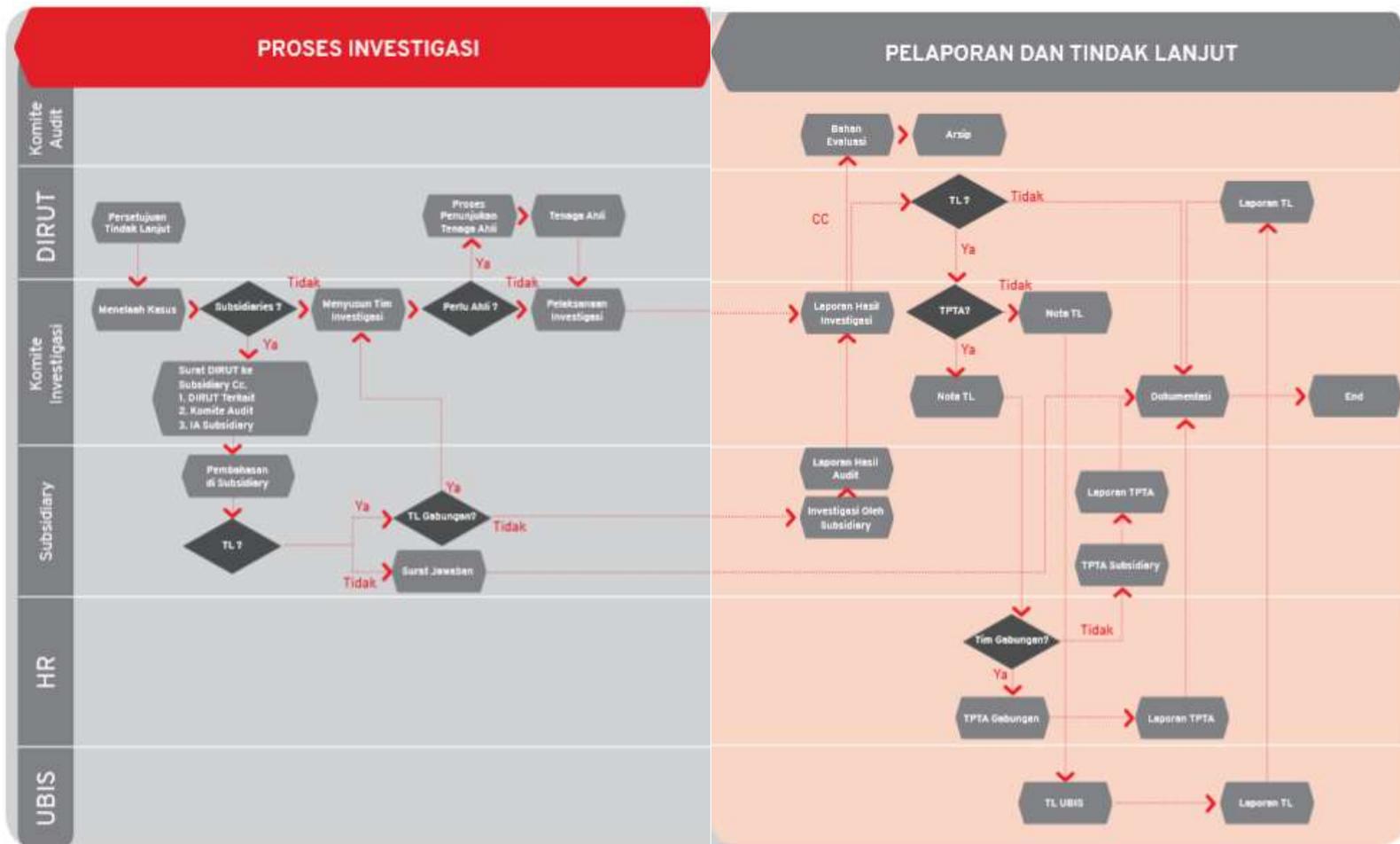


Mekanisme Penanganan Pelanggaran



sumber: Persentasi Chandra S Reksoprodjo (Ka. Biro SDM KPK) dalam FGD Internalisasi Kode Etik dan Kode Peirlaku Pegawai ASN 15 November 2019

Mekanisme Penanganan Pengaduan PT Telkom Indonesia



Sumber : Annual Report PT Telkom 2018 “Mempercepat Ekonomi Digital Indonesia”