

Strategi Penerapan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN

VOLUME 2 | NOMOR 3 | Desember 2019

Profesi ASN membutuhkan pedoman Kode Etik dan Kode Perilaku untuk menjaga nilai-nilai dasar yang menunjang profesionalitas, integritas, dan akuntabilitasnya terhadap publik. Walaupun Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah sudah mengamanatkan semua instansi pemerintah untuk membuat kode etik dan kode perilaku dengan nilai-nilai dan budaya organisasinya, masih banyak instansi pemerintah yang belum memiliki peraturan tersebut. Dari total 34 Provinsi, hanya 68% diantaranya yang sudah memiliki peraturan kode etik dan kode perilaku sedangkan di Pemerintah Kabupaten/Kota, hanya 16% yang sudah memiliki peraturan tersebut. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mempunyai tugas mengawasi pelaksanaan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku. Untuk meningkatkan kapasitas pengawasan KASN yang lebih mengarah pada preventif dibanding represif, KASN melakukan best practices pada organisasi pemerintah atau semi pemerintah/BUMN yang diharapkan dapat memberikan inspirasi dalam menyusun strategi penerapan kode etik dan kode perilaku. Beberapa strategi yang cukup efektif dan berpengaruh terhadap internalisasi diantaranya adalah adanya *Role Model* pimpinan, metode sosialisasi berbasis pemanfaatan IT atau pendekatan *culture/budaya* setempat, peranan pengawasan internal, *e-whistleblowing system*, penerapan *reward and punishment* yang adil, manajemen perubahan/agen perubahan dari semua tingkatan, dll.

Bagaimana Kode Etik dan Kode Perilaku di Instansi Pemerintah saat ini?

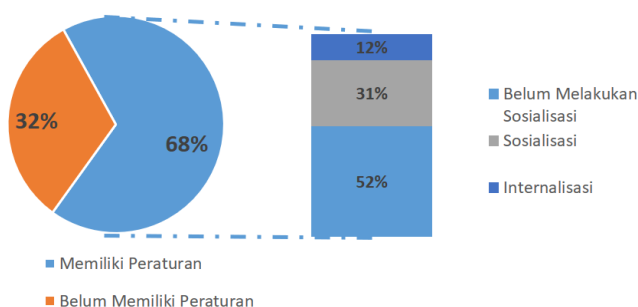
Tingkat maturitas penerapan kode etik dan kode perilaku di instansi pemerintah saat ini masih tergolong rendah. Dari total 34 Provinsi, hanya 68% diantaranya yang sudah memiliki peraturan kode etik dan kode perilaku sedangkan di level Pemerintah Kabupaten/Kota, hanya 16% yang sudah memiliki peraturan tersebut. Hal itu menunjukkan bahwa komitmen penerapan kode etik dan kode perilaku di instansi pemerintah masih rendah. Kondisi tersebut diperparah dengan sedikitnya instansi pemerintah yang telah melakukan sosialisasi peraturan tersebut, dari instansi yang disurvei, baru berapa instansi yang melaksanakan sosialisasi kepada seluruh pegawai. Rendahnya penerapan kode etik dan kode perilaku ini akan sangat berpengaruh terhadap upaya membentuk ASN yang profesional karena tidak ada landasan etik dan perilaku yang dijadikan acuan.

UU ASN menyatakan bahwa pelaksanaan kode etik dan kode perilaku diatur dalam peraturan perundang-undangan lebih lanjut. Peraturan sementara ini masih mengacu pada PP 42 tahun 2004 tentang pembinaan jiwa korps dan kode etik PNS, serta PP 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. PP 42 Tahun 2004 mengamanatkan instansi 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 pegawai. Di sisi lain, PP

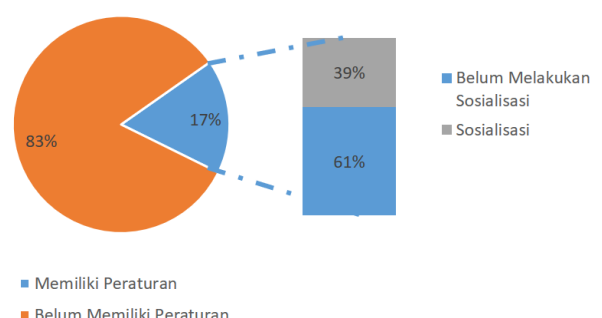
42 tahun 2004 juga mengamanatkan penegakan kode etik dengan penenaan sanksi moral. Hal ini dinilai tidak efektif untuk menegakkan kode etik dan kode perilaku karena sanksi tersebut tidak tegas dan pegawai tidak merasa dirugikan atas penenaan sanksi tersebut. Yang juga menjadi permasalahan adalah instansi pemerintah seringkali tidak menganggap kode etik dan kode perilaku sebagai unsur penting dalam organisasi. Saat ini Kementerian Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) sedang merancang Peraturan Pemerintah (PP) mengenai kode etik dan kode perilaku pegawai ASN sebagai turunan dari UU ASN. Perubahan tersebut tentu membutuhkan penyesuaian dalam penerapannya. Atas dasar itu, KASN melakukan kajian untuk menggali best practices penerapan dari beberapa instansi yang dinilai sukses dalam internalisasi kode etik dan kode perilaku.

Best practices bertujuan untuk mengetahui metode yang tepat dalam proses sosialisasi, manajemen perubahan, monitoring dan evaluasi mengenai penerapan kode etik dan kode perilaku. Kajian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi dan direplikasi atau diadopsi oleh instansi pemerintah lain, sehingga upaya penerapan kode etik dan kode perilaku dapat efektif, KASN juga dapat mulai mengawasinya secara preventif. Pada kajian ini, KASN memilih Kementerian PUPR, KPK, PT Telkom, dan Pemerintah Provinsi DIY sebagai lokus kajian.

Data Peraturan Kode Etik Provinsi



Data Peraturan Kode Etik Kabupaten



KEY SUCCESS FACTOR PENERAPAN

Beberapa *key success factor* penerapan kode etik dan kode perilaku instansi lain

REWARD AND PUNISHMENT



Penerapan *reward and punishment* yang dilakukan secara adil dapat mendorong penerapan kode etik dan kode perilaku pegawai. Beberapa permasalahan yang sering terjadi dalam penerapan kode etik dan kode perilaku ialah tidak diberikannya teguran pada beberapa pegawai yang melanggar sehingga sering timbul rasa tidak adil. Sebaliknya penerapan aturan yang ditegakkan dengan baik akan membiasakan pegawai untuk menerapkan aturan kode etik dan kode perilaku. KASN menemukan beberapa instansi yang memiliki regulasi jelas mengenai *reward and punishment* cenderung mendorong pegawai untuk taat pada aturan.

E-WHISTLEBLOWING SYSTEM



Whistleblowing system dapat dijadikan sebagai salah satu sarana pengaduan untuk mendukung penegakan kode etik dan kode perilaku. Terlebih apabila sarana tersebut sudah dalam bentuk elektronik, pelapor tidak harus bertatap muka secara langsung untuk melaporkan dugaan pelanggaran. Sistem ini tidak hanya ditujukan kepada pihak eksternal, pihak internal pun dapat memanfaatkannya untuk melaporkan dugaan pelanggaran yang dilakukan rekan mereka. Dalam penerapan sistem tersebut, perlu diatur mengenai keamanan bagi pelapor. Hal ini dilakukan untuk melindungi pelapor atas laporan yang disampaikan kepada organisasi.

PENGAWASAN INTERNAL



KASN menemukan bahwa pengawasan internal yang efektif dapat meningkatkan penerapan kode etik dan kode perilaku. Di KPK misalnya, siapapun berhak melaporkan dugaan pelanggaran kepada atasan atau Direktorat Pengawasan Internal. Bahkan pegawai akan dikenai sanksi apabila tidak melaporkan dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai lain maka akan dikenakan sanksi. Pengawasan internal yang efektif membutuhkan peran aktif Inspektorat atau rekan sejawat.

Reward and Punishment

E-Whistleblowing System

Pengawasan Internal

N KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

Perilaku yang dapat direplikasi sebagai strategi penerapan di



PIMPINAN SEBAGAI ROLE MODEL

Pimpinan memiliki peran yang penting dalam penerapan kode etik dan kode perilaku. Salah satu fungsi efektivitas seseorang dalam memimpin ialah dapat memberikan keteladanan kepada bawahannya. Keteladanan ini akan menjadi contoh bagi pegawai, oleh karena itu pimpinan juga menjadi cerminan dalam penerapan kode etik dan kode perilaku. KASN menemukan kesamaan pada locus penelitian, dimana pimpinan memiliki peran paling penting dalam penerapan kode etik dan kode perilaku. Pemimpin yang inspiratif dapat menularkan nilai etik organisasi kepada seluruh pegawai dan meningkatkan prestasi organisasi.



Pimpinan Sebagai Role model



Metode Sosialisasi



Manajemen Perubahan



METODE SOSIALISASI

Peraturan kode etik dan kode perilaku yang telah disusun harus disosialisasikan melalui berbagai metode yang menarik, misalnya melalui pemanfaatan IT. Sebagaimana yang Telkom lakukan, peraturan mengenai etika dan kepatuhan dimasukkan dalam aplikasi *My Integrity*. Selain itu, sosialisasi melalui IT juga dilaksanakan oleh KPK dengan adanya *e-learning* mengenai kode etik dan kode perilaku. Di akhir *e-learning* tersebut juga terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab sebagai indikator keberhasilan pembelajaran.

Metode sosialisasi lain adalah melalui pendekatan norma yang menjadi budaya yang berbeda antara karakteristik satu dengan lain (*local wisdom*). Salah satunya, Di lingkungan Pemerintah Provinsi DIY diberlakukan Budaya SATRIYA. Budaya tersebut dimaknai sebagai watak ksatria yang memegang teguh ajaran *moral, sawiji, greget, sengguh, ora mingkuh* (konsentrasi, semangat, percaya diri dengan rendah hati, dan bertanggung jawab). Cerminan ksatria tersebut diharapkan dapat dijiwai oleh seluruh aparatur di lingkungan Pemprov DI



MANAJEMEN PERUBAHAN BUDAYA

Menerapkan kode etik dan kode perilaku berarti mengubah sebagian pola pikir dan kebiasaan yang telah bertahan dengan cukup lama. Oleh karena itu, untuk menerapkan kode etik dan kode perilaku dibutuhkan manajemen perubahan yang dikelola dengan baik untuk mengubah *existing condition* menjadi *expected condition*. Manajemen perubahan tersebut dapat dikoordinasi oleh *agent of change* yang akan menebarkan virus kebaikan kepada seluruh organisasi.

Reward and Punishment

Penyusunan Peraturan

Monitoring dan Evaluasi

Metode Sosialisasi



Penyusunan peraturan penerapan kode etik dan kode perilaku

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.

Metode Sosialisasi

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. Di beberapa instansi, efektivitas penerapan kode etik dan kode perilaku ditunjang dengan adanya role model yang ditunjukkan oleh pimpinan maupun pegawai sendiri.

Monitoring dan Evaluasi

Peraturan kode etik dan kode perilaku harus selalu dilakukan pembaharuan karena mengikuti dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang. *Review* tersebut seharusnya dilakukan secara periodik, sehingga peraturan yang ada 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.

Reward and Punishment

Reward and punishment merupakan metode yang dapat digunakan untuk memotivasi Pegawai ASN dalam menerapkan Kode Etik dan Kode Perilaku. Metode ini akan mengasosiasikan Pegawai ASN yang dapat menjadi contoh dalam penerapan kode etik dan kode perilaku, dengan beberapa aspek penilaian. Pegawai yang memiliki nilai baik dalam penerapan kode etik akan mendapatkan reward yang dapat memotivasi pegawai lain, sedangkan pegawai yang melanggar kode etik dan kode perilaku diberikan punishment sesuai dengan peraturan yang berlaku.

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* harus transparan dalam memberikannya. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir adanya kecurangan dalam pemberian reward, sedangkan dalam pemberian punishment harus sesuai dengan aturan melalui majelis etik (komite etik).

REKOMENDASI

- Mendorong Instansi Pemerintah dalam membentuk peraturan kode etik dan kode perilaku sesuai dengan amanat PP 42/2004 tentang pembinaan jiwa korps dan kode etik Pegawai Negeri Sipil;
- Melakukan evaluasi dan monitoring Implementasi Kode Etik dan Kode Perilaku pada setiap Instansi untuk mengetahui sejauh mana Instansi melakukan Internalisasi di Instansinya;
- Mendorong setiap pimpinan di instansi pemerintah sebagai role model dalam penerapan kode etik dan kode perilaku
- Menyarankan Instansi Pemerintah untuk membuat regulasi yang jelas mengenai *reward dan punishment* dalam penerapan kode etik dan kode perilaku
- Menyarankan Instansi Pemerintah untuk membuat *Agent of Change/ Culture Agent* sebagai saran manajemen perubahan budaya organisasi secara bertahap.
- Menyarankan Instansi Pemerintah untuk melakukan evaluasi secara berkala mengenai implementasi kode etik dan kode perilaku, hal ini dilakukan terutama pada peran pimpinan sebagai role model, metode sosialisasi yang dilakukan, penerapan e learning, dan analisis hasil penyebab terjadinya pelanggaran, .

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., & Fleener, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership. *Journal of Management*, 94(4), 876-886.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework." John Wiley & Sons: San Francisco.
- 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
- Kaihatsu, 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
- Luthans, F. (2011). "Organizational Behavior." McGraw-Hill: NewYork,
- Miner, John B (2015). "Organizational Behaviour" Routledge: New York
- Yuniawan, A., & Febriana, A. T. (2012). "Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah." Universitas Diponegoro: Semarang
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2008). *Self-enhancement: Food for thought. Perspectives on Management 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>. Susanto, (2007), Manajemen strategis: daya saing & globalisasi, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.