

ETIKA dan Manajemen Kinerja



Muh. Khamdan
Rini Setiawati

**PELATIHAN E-LEARNING REFORMASI BIROKRASI 2019
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM**

Daftar Isi

Bab 1

Pendahuluan

- 1 Latar Belakang
- 3 Deskripsi Singkat
- 3 Manfaat
- 3 Tujuan Pembelajaran
- 4 Materi Pokok
- 4 Petunjuk Belajar

Bab 2

Konsepsi Kode Etik dan Kode Perilaku

- 5 Dari Etika ke Moral
- 9 Kode Etik dan Kode Perilaku
- 11 Kode Etik PASTI Kementerian
- 12 Kode Etik Masyarakat
- 13 Kode Etik Imigrasi

Bab 3

Hubungan Etika dan Manajemen Kinerja

- 15 Unsur-Unsur Kinerja
- 17 Manajemen Kinerja dan Pengembangan Kompetensi

Bab 4

Aktualisasi Etika dalam Pembangunan Agen Perubahan

- 21 Memaknai Tunas Integritas
- 24 Membangun Agen Perubahan

Bab 1 Pendahuluan

Selamat datang di materi Etika dan Manajemen Kinerja pada pelatihan Reformasi Birokrasi metode e-Learning. Pembahasan materi ini akan menguraikan tentang konsep kode etik dan kode perilaku dalam mendukung pencapaian kinerja yang maksimal. Materi ini disesuaikan pada konteks area perubahan dalam keterkaitan dengan program reformasi birokrasi di bidang budaya kerja dan pengembangan SDM. Semoga dapat secara mudah difahami untuk belajar mandiri.

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) memiliki kedudukan sebagai aparatur yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah. Oleh karenanya, ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan ASN, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepadanya.

Untuk menjalankan kedudukannya tersebut, maka pegawai ASN mesti memerankan fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Pada fungsi ini, maka perlu memahami kode etik dan kode perilaku agar gerak langkah ASN sesuai dengan tugas dan fungsi yang diperankan sekaligus menjaga perbuatan dalam hubungan untuk diri sendiri, rekan kerja, keluarga, masyarakat, dan bangsa.




Perilaku pejabat publik di Indonesia sudah sangat mengkhawatirkan dalam tantangan penyelewengan kewenangan. Titik sentral terjadinya penyelewengan tersebut dipengaruhi mudarnya pelaksanaan nilai-nilai etika dan perilaku yang dilanggar. Korupsi misalnya, telah menghancurkan sistem perekonomian, sistem politik, sistem pemerintahan, dan tatanan sosial kemasyarakatan di negeri ini. Pada kondisi lain, upaya revolusi mental yang dilakukan selama ini belum menunjukkan hasil yang optimal karena belum maksimalnya pimpinan dalam memerankan sebagai *leader* atau agen perubahan. Untuk itulah gerakan reformasi birokrasi dimaksudkan agar terjadi perubahan paradigma atas penguatan kode etik dan kode perilaku dalam menjalankan tugas dan fungsi sebuah jabatan ASN.

Reformasi birokrasi di lingkungan Kemenkumham pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh tata nilai Kami PASTI dan kode etik perilaku pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, maka ada 8 (delapan) area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek KKN.





Makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku.

B. Deskripsi Singkat

Para peserta, mata pelatihan ini membekali peserta agar memahami dan mampu menjelaskan konsepsi etika, pemaknaan atas kode etik dan kode perilaku, hubungan antara etika dan manajemen kinerja, serta aktualisasi etika dalam upaya pembangunan agen perubahan di lingkungan kerja.

C. Manfaat

Manfaat yang dapat diperoleh dengan mempelajari modul ini adalah:

1. Peserta pelatihan dapat lebih memahami konsep kode etik dan kode perilaku
2. Peserta pelatihan dapat menjelaskan hubungan etika dan manajemen kinerja
3. Peserta pelatihan dapat melaksanakan aktualisasi etika dalam pembangunan agen perubahan

D. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pelajaran ini, peserta diharapkan dapat mengimplementasikan nilai-nilai kode etik dan kode perilaku dalam kehidupannya, sehingga sebagai ASN mampu menjadi agen perubahan yang menjunjung integritas.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari Mata Pelatihan Etika dan Manajemen Kinerja ini, peserta diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian etika, kode etik dan kode perilaku
2. Menjelaskan hubungan etika dan manajemen kinerja
3. Menjelaskan aktualisasi etika dalam pembangunan agen perubahan.

E. Materi Pokok

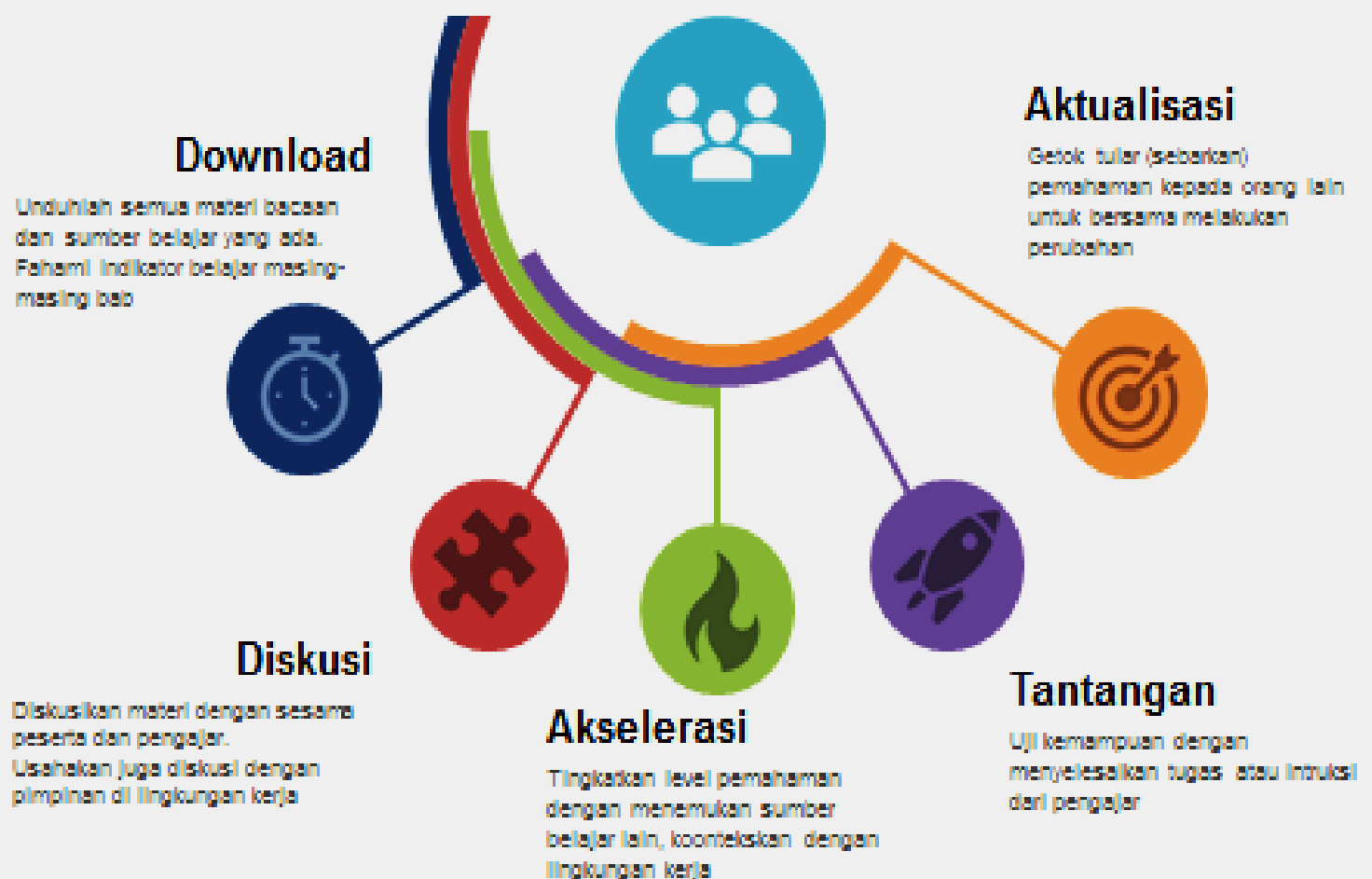
Materi pokok yang dibahas dalam modul ini adalah:

1. Konsepsi Kode Etik dan Kode Perilaku
2. Hubungan Etika dan Manajemen Kinerja
3. Aktualisasi Etika dalam Pembangunan Agen Perubahan

F. Petunjuk Belajar

Anda sebagai pembelajar, dan agar dalam proses pembelajaran mata Diklat “Etika dan Manajemen Kinerja” dapat berjalan lebih lancar, dan indikator hasil belajar tercapai secara baik, Anda kami sarankan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

Petunjuk Belajar Etika dan Manajemen Kinerja



Bab 2 Konsepsi Kode Etik dan Kode Perilaku

Setelah membaca bab ini, peserta pelatihan diharapkan dapat menjelaskan pengertian etika, moral, dan norma. Kemampuan membedakan konsep itu agar dapat menjelaskan kode etik dan kode perilaku, baik sebagai PNS Kemenkumham secara umum maupun pegawai pada unit teknis masing-masing.

Salam peserta pelatihan, kemampuan Anda untuk dapat membedakan konsep etika, etiket, norma, dan moral menjadi penting sebagai bagian dari pengembangan materi ini. Kode etik dan kode perilaku merupakan pengaturan atas keseluruhan konsepsi tersebut. Oleh karena itu, silakan memperdalam diri untuk dapat membedakan konsep-konsep tersebut.

A. Dari Etika Menuju Moral

Jika Anda merenung, dalam suatu momen foto bersama antara pengajar dengan peserta pelatihan atau pimpinan dengan personil di bawah koordinasinya, posisi yang dihormati selalu ditempatkan di tengah. Seolah posisi itu adalah sentra perhatian, fokus objek, atau jawaban yang umum adalah sebagai kebiasaan. Apakah pada momen tersebut sudah terjadi apa yang disebut dengan etika? Ataupun memosisikan orang yang paling penting pada posisi di tengah itu sebagai moralitas yang harus dilakukan? Atau adakah suatu norma yang mengatur posisi foto sedemikian rupa?



Pada suatu komunitas masyarakat sebagaimana suku Aru di Maluku, Asmat di Papua, Banggai di Sulteng, Banjar di Kalsel, Batak di Sumut, , Daya di Sumsel, Dayak di Kalbar, , Dompu di NTB, Gayo di Aceh, Makasar di Sulsel, dan Melayu di pesisir Sumatera, tentu memiliki kebiasaan-kebiasaan yang berbeda. Kebiasaan bisa difahami dari bahasa panggilan seseorang, tata cara menyapa, rangkaian acara pernikahan, sampai pada tata busana dan pergaulan lain. Maka tak heran, tampilan perilaku masing-masing komunitas tersebut, seringkali akan mengalami perbedaan rasa dan penerimaan dari komunitas lainnya.

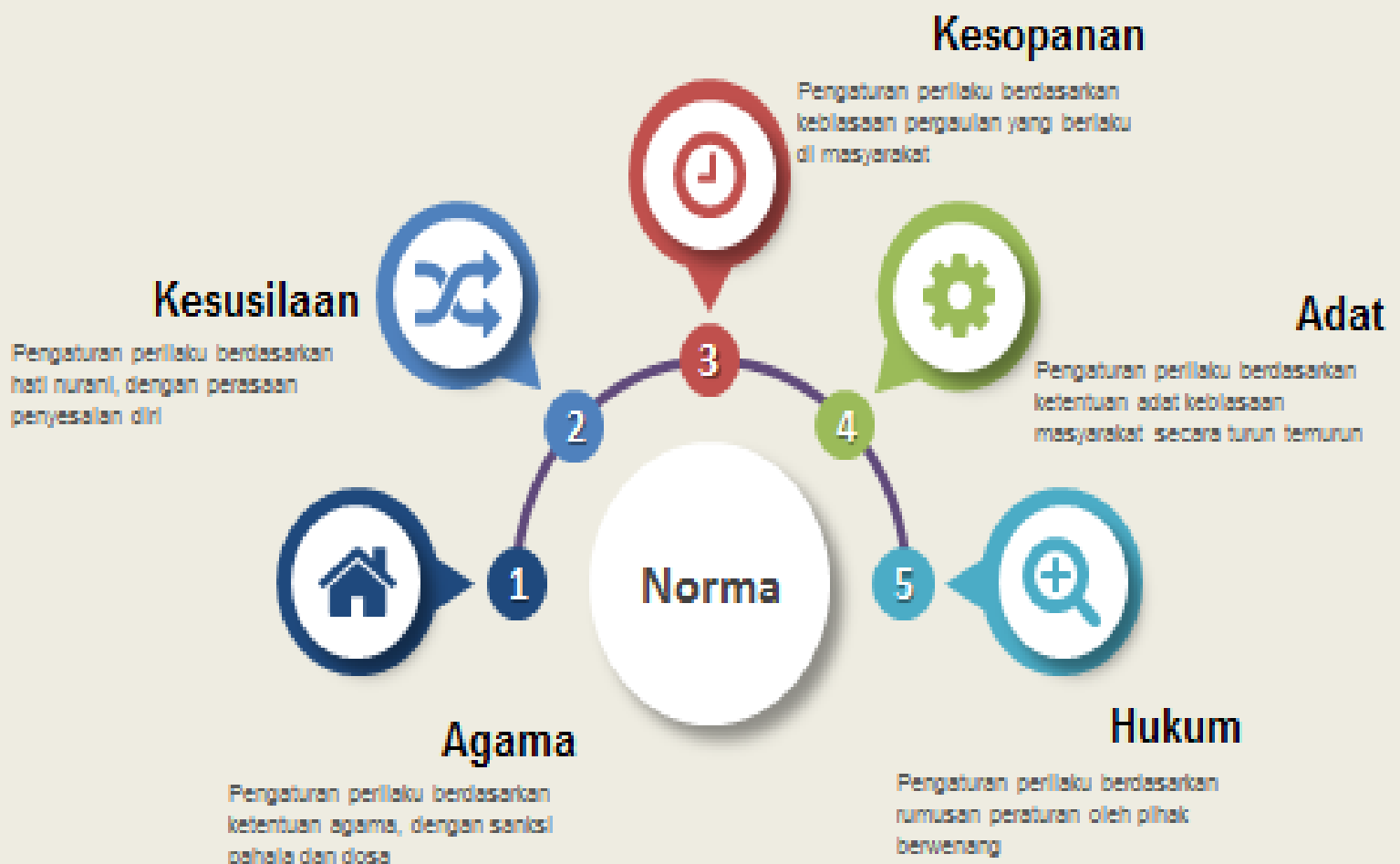
Perilaku kebiasaan yang berlaku secara umum itulah yang kemudian disebut etika. Etika dianggap oleh sebagian kalangan berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos* yang berarti watak kebiasaan. Ada atau tidak adanya seseorang, maka perilaku itu tetap akan dilakukan, seperti makan menggunakan tangan kanan dan perilaku membuang sampah pada tempatnya meskipun tidak adanya orang memungkinkan membuang di sembarang tempat.

Etika sebagai kebiasaan akan mengalami perubahan tampilan jika adanya interaksi pergaulan. Hubungan interaksi inilah yang disebut sebagai etiket, yaitu perilaku yang dilakukan karena ada saksi mata serta bersifat relatif. Urusan tangan kanan dalam makan misalnya, etikanya cukup sekadar menggunakan tangan kanan, Tetapi secara etiket, perlu adanya penggunaan sendok, garpu, bahkan pisau dalam acara makan bersama kolega. Oleh karena itu, kebiasaan dalam suatu komunitas jika mengalami interaksi dengan komunitas lain diperlukan adanya sistem nilai yang disepakati. Kesepakatan itulah yang berkembang menjadi norma di tengah masyarakat.



Merokok, dalam struktur komunitas masyarakat tertentu mungkin dianggap sebagai perilaku yang kurang baik. Namun bagi masyarakat Jawa khususnya, merokok merupakan kebiasaan yang dianggap mampu mengembangkan semangat kerja, inspirasi berfikir, dan berderet alasan positif sehingga menjadi budaya hidup. Pengaturan-pengaturan kemudian dilakukan pada setiap lini kehidupan sosial. Tak tanggung-tanggung, Majelis Ulama Indonesia (MUI) pernah mengeluarkan fatwa keharaman rokok. Hampir di setiap kota dan kabupaten di Indonesia, telah membuat Peraturan Daerah tentang larangan merokok di sembarang tempat. Nah, aturan-aturan yang mengatur tentang perilaku merokok itu disebut sebagai norma.

Jenis Norma



Adanya pengaturan terhadap perilaku-perilaku di tengah masyarakat, serta dihadapkan pada ragam kebiasaan masing-masing komunitas yang berbeda, demikian juga kesepakatan anggota komunitas yang kerap kali akan bertentangan nilai dari dengan komunitas lainnya, maka hati nurani memiliki peran penting untuk mengendalikan. Keyakinan atas kebenaran sistem nilai yang berlaku dengan menitikberatkan potensi hati nurani ini, disebut juga dengan moral. Dengan demikian, moral adalah pilihan atas hasil respon hati nurani terhadap sistem nilai yang telah disepakati masyarakat.

CHALLENGE

Untuk meningkatkan pemahaman, lakukan identifikasi contoh dari masing-masing jenis norma beserta perbedaan. Kemampuan memberikan gambaran contoh nyata yang ada di tengah masyarakat, maka akan mempercepat penguasaan materi.

Pejabat **Marah-Marah**

Beberapa tahun terakhir kemarin, masyarakat Indonesia disuguhi adegan banyaknya pejabat yang ngetrend dengan aksi marah-marah atas kinerja bawahannya. Basuki Tjahaja Purnama (DKI), Tri Rismaharini (Surabaya), atau Ganjar Pranowo (Jateng). Media pun mendapatkan objek pemberitaan yang sangat langka.



Bagaimana

Bagaimana pandangan saudara atas maraknya pejabat yang marah? Apakah kemarahan pejabat itu sebagai nilai baru dalam etika pejabat?

B. Kode Etik dan Kode Perilaku

Kementerian Hukum dan HAM sebagai salah satu bentuk komunitas masyarakat ASN, guna menjamin adanya sikap perilaku yang menjadi kebiasaan dan dalam pergaulan berlangsung dengan baik, maka membuat sebuah kode etik dan kode perilaku. Ketentuan tentang hal itu dituangkan dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 20 Tahun 2017 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Kode etik sendiri sesungguhnya merupakan suatu simbol atau tulisan yang disepakati untuk maksud tertentu, dan menjadi peraturan yang sistematis sebagai standard perilaku anggotanya. Ketentuan ini terutama menjadi pedoman aktivitas kelompok profesi tertentu, dengan penetapan sanksi yang jelas. Pada konteks kebijakan di lingkungan Kemenkumham, kesemuanya itu untuk mewujudkan nilai-nilai organisasi, yaitu Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, dan Inovatif (PASTI).

Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kemenkumham adalah pedoman sikap, perilaku, perbuatan, tulisan, dan ucapan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta kegiatan sehari-hari. Pedoman itu mengacu pada pelaksanaan nilai PASTI sebagai berikut:

Nilai-Nilai Organisasi KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA





Nilai-Nilai PASTI

Inovatif

Inisiatif
Kreatif
Pembaharuan

Transparan

Informatif
Aksesibilitas

Sinergi

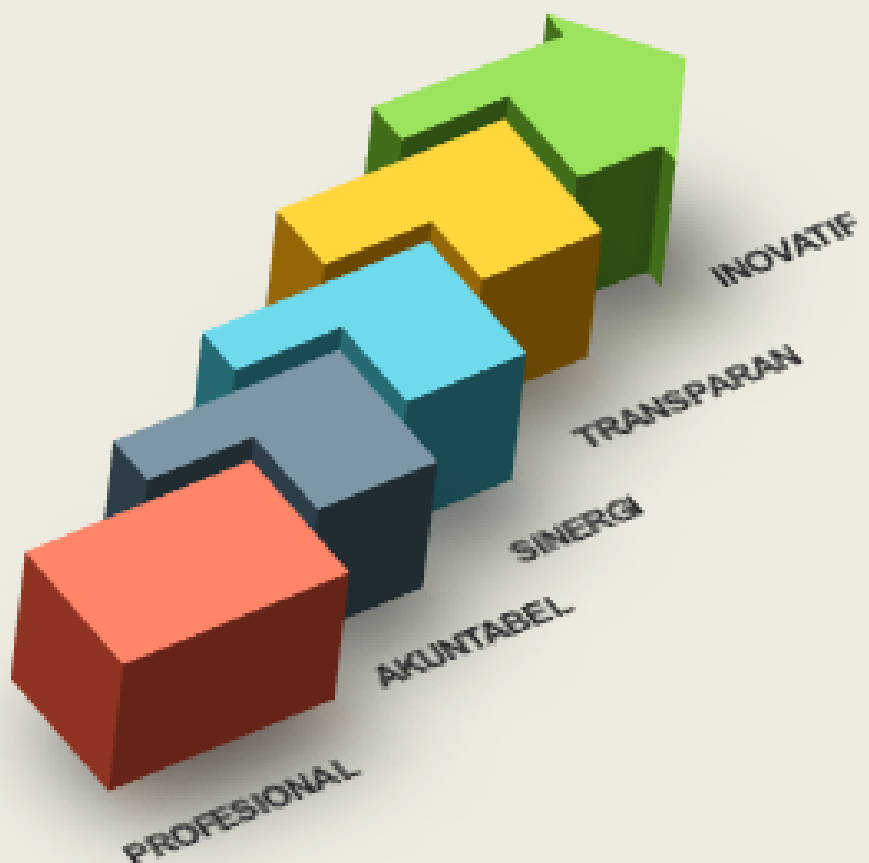
Kerjasama
Kemitraan
Solutif

Akuntabel

Tanggung Jawab
Kinerja Tinggi
Berkesinambungan

Profesional

Terpuji
Kompeten
Integritas



C. Kode Etik “PASTI” Kementerian

Kode Etik dan Kode Perilaku KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

P

Profesional

Melaksanakan tugas
Bertutur sopan
Berperilaku jujur

Beretika komunikasi
Menjaga Lingkungan
Pola hidup sederhana
Memelihara kesehatan
Berpenampilan
Tidak berzina

A

Akuntabel

Bertanggungjawab
Berkinerja tinggi
Berkesinambungan

Beretika komunikasi
Menjaga Lingkungan
Pola hidup sederhana
Memelihara kesehatan
Berpenampilan
Tidak berzina

S

Sinergi

Kerjasama
Kemitraan Harmonis
Proaktif Diskusi

Koordinasi
Orientasi Organisasi
Menerima Gagasan
Hormati Rekan Kerja
Berpenampilan
Tidak berzina

T

Transparan

Informasi Terpercaya
Tanpa Diskriminasi

Andal Menyediakan
Jaga Kerahasiaan
Rasional Transparan
Terbuka

I

Inovatif

Inisiatif
Kreatif
Terobosan atas tulus

Memotivasi
Inisiatif
Kreatif



Kode Etik Pemasyarakatan

Permenkumham No. M.HH-16.KP.05.02 Tahun 2011

1

Berorganisasi

Organisasi Pemasyarakatan



2

Layanan Masyarakat

Layanan Publik Kunjungan



3

Layanan WBP

Layanan hak-hak pada WBP



4

Kelola Basan Baran

Layanan Barang-Barang



5

Aparat Penegak Hukum

Etiko komunikasi dan koordinasi



6

Bermasyarakat

Pergaulan Bermasyarakat



Kode Etik Imigrasi

Permenkumham No. M.HH-02.KP.05.02 Tahun 2010

1

Beragama

Insan Imigrasi Taat Beragama



2

Bernegara

Insan Imigrasi Taat Beragama



3

Berorganisasi

Insan Imigrasi Faham Tugas



4

Bermasyarakat

Insan Imigrasi di Masyarakat



5

Diri Sendiri

Insan Imigrasi Jaga Citra Diri



6

Sesama Pegawai

Insan Imigrasi Jaga Korps



F. Latihan

Untuk mengukur penguasaan pemahaman Anda, berikut pertanyaan-pertanyaan sebagai bahan latihan:

1. Apa yang dimaksud dengan Etika? Jelaskan!
2. Mengapa etika mengalami perbedaan tampilan dalam kehidupan bermasyarakat? Jelaskan!
3. Bagaimana hubungan moral dan norma? Jelaskan!
4. Dengan adanya komunitas masyarakat maka memengaruhi lahirnya kode-kode aturan. Sebutkan kode etik dan ode perilaku di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM!
5. Sebutkan kode etik pemasyarakatan dan Imigrasi!

G. Kesimpulan

Etika adalah kebiasaan umum yang telah disepakati masyarakat secara luas. Ada atau tidak adanya seseorang, maka perilaku itu tetap akan dilakukan, seperti makan menggunakan tangan kanan dan perilaku membuang sampah pada tempatnya meskipun tidak adanya orang memungkinkan membuang di sembarang tempat. Manakala terjadi interaksi pergaulan, maka berlakulah sebuah etiket dalam masyarakat. Oleh karena itu, kebiasaan dalam suatu komunitas jika mengalami interaksi dengan komunitas lain diperlukan adanya sistem nilai yang disepakati. Kesepakatan itulah yang berkembang menjadi norma di tengah masyarakat

Bab 3 Hubungan Etika dan Manajemen Kinerja

Salam para peserta pelatihan. Anda akan diajak bersama-sama untuk menemukan titik hubungan antara etika dengan manajemen kinerja pegawai, di mana kompetensi seseorang salah satunya diukur dari kemampuan perilaku yang diperankan. Oleh karena itu, mari bersama-sama kita mempelajari bagaimana posisi etika dalam kinerja itu sendiri.

A. Unsur-Unsur Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kinerja dapat menjadi sebuah ukuran keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja aparatur, penilaian ini dimaksudkan untuk melihat apakah hasil kerja dari aparatur sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Salah satu masalah yang seringkali terjadi dalam banyak layanan publik adalah Lambatnya pelayanan yang diberikan aparatur, salah satu penyebabnya yaitu beberapa masyarakat yang terkadang tidak mengikuti prosedur pelayanan yang telah ditetapkan, dan aparatur abai untuk memberikan informasi layanan yang semestinya. Di sinilah posisi etika publik harus menjadi motor penggerak layanan.



Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tersebut. Paradigma demikian kemudian memunculkan suatu perjanjian kinerja yang dinamai dengan Sasaran Kinerja Perseorangan (SKP). SKP dibuat setiap awal tahun atau awal menduduki sebuah jenjang jabatan baru.

Indikator kinerja yang sering digunakan untuk mengukur kinerja adalah:

- a. Produktivitas, mengukur efisiensi dan efektivitas layanan
- b. Kualitas pelayanan, ukuran kepuasan yang diakui oleh masyarakat
- c. Responsivitas, ukuran kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan masyarakat sebagai agenda prioritas dan pengembangan program layanan
- d. Responsibilitas, pelaksanaan layanan yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan
- e. Akuntabilitas, pertanggungjawaban atas layanan yang telah diberikan

Indikator kinerja tersebut dalam pelaksanaan pengukurannya, akan dipengaruhi faktor pendorong dan penghambat, yaitu kompetensi dalam lingkup pengetahuan (*knowledge*). Keterampilan (*skills*), dan perilaku etika (*attitude*). Guna mendukung agar pencapaian kinerja yang dipengaruhi unsur-unsurnya itu dapat berjalan optimal, maka perlu adanya penerapan sistem manajemen mutu yang berpusat pada manajemen kinerja.



Sistem manajemen kinerja yang diiringi adanya system manajemen mutu merupakan serangkaian elemen yang saling berinteraksi untuk mengontrol kegiatan layanan dan kinerja. Pada posisi inilah penerapan organisasi pembelajar menjadi penting untuk mengembangkan kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan etika. Pengembangan *Knowledge Management* (KM) dapat dilakukan dengan memanfaatkan asset pengetahuan melalui pembauran, penyebaran, dan pemanfaatan sumber daya manusia.

B. Manajemen Kinerja dan Pengembangan Kompetensi

Reformasi birokrasi di lingkungan Kemenkumham pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting dalam suatu organisasi untuk dapat merespon tantangan zaman. Perkembangan bidang digital dan sibernetika misalnya, menuntut adanya inovasi kediklatan pemerintah dan model pengembangan aparatur. Tuntutan menjadi semakin berat jika dihadapkan pada tanggung jawab lembaga pengembangan SDM untuk menjangkau ke semua aparatur di seluruh wilayah Indonesia.

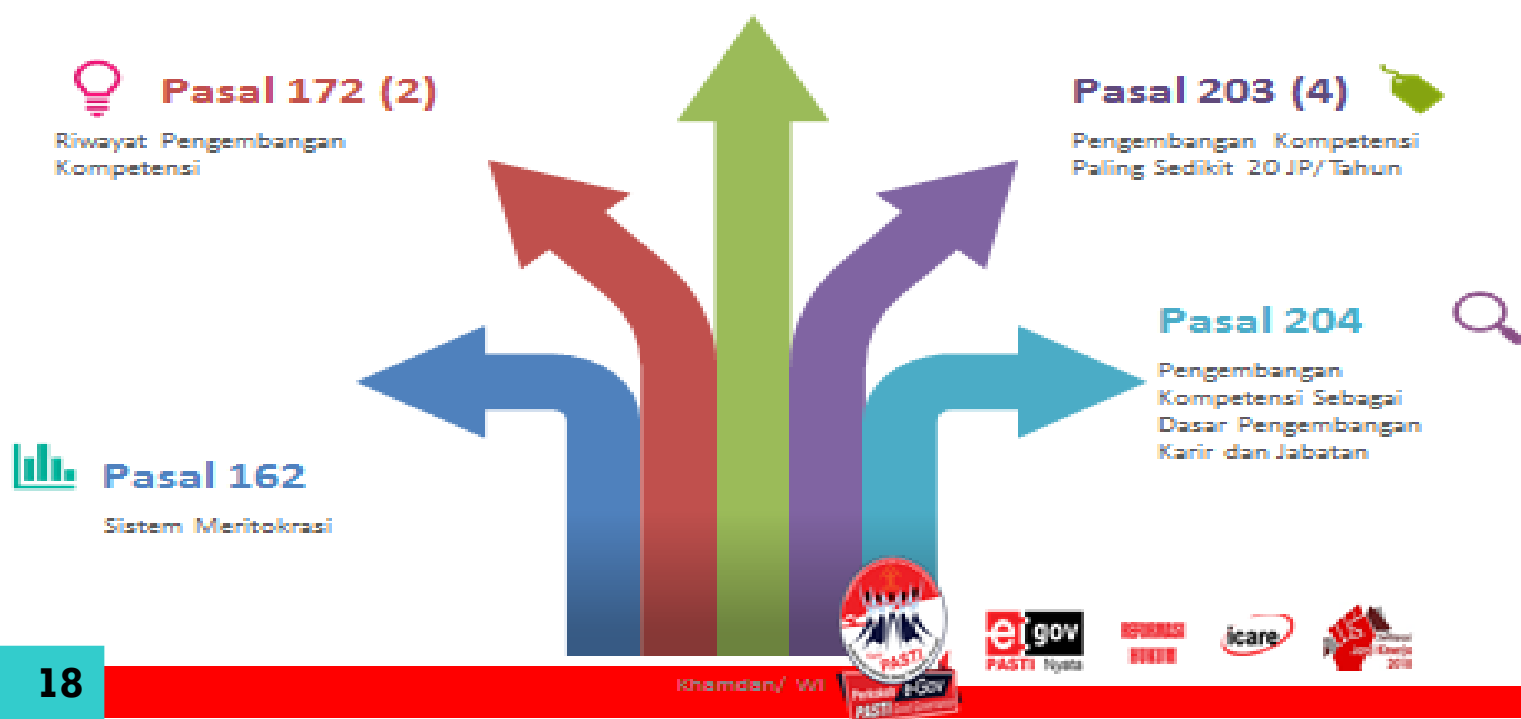



Respon adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pelaksanaan tugas BPSDM Hukum dan HAM dapat dilakukan melalui program pelatihan berbasis elektronik atau dikenal dengan *e-learning*. Pilihan terhadap penggunaan *e-learning* diambil untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang diakibatkan belum adanya pemerataan akses mengikuti diklat. Persoalan pemerataan dapat dilihat dari jumlah keseluruhan pegawai Kementerian Hukum dan HAM dengan kuota peserta pelatihan. Jumlah keseluruhan pegawai di Kemenkumham sekitar 58 ribu orang, sedangkan kuota penyelenggaraan diklat di BPSDM Hukum dan HAM setiap tahun sekitar 47 kelas pelatihan atau 1.880 lulusan. Berdasarkan data tersebut, maka perbandingan kesempatan pegawai mengikuti pelatihan adalah 1 orang untuk 27 tahun sekali atau harus terselenggara 227 kelas pertahun agar masing-masing pegawai memiliki kesempatan mengikuti pelatihan

Keterbatasan akses pelatihan tentu berpengaruh terhadap kelambanan gerak organisasi dalam merespon perubahan kebijakan dan peningkatan standar pelayanan. Kesenjangan kompetensi dapat semakin besar terjadi antara aparatur Kemenkumham di wilayah Indonesia bagian Barat dengan wilayah Indonesia bagian Timur. Kesenjangan terjadi karena setiap penyelenggaraan diklat di BPSDM Hukum dan HAM, jumlah peserta dari Papua dan Maluku misalnya mengalami pembatasan jumlah partisipasi. Hal demikian terkait alokasi anggaran yang hanya mencukupi tiket perjalanan peserta secara terbatas untuk mencapai jumlah peserta diklat sebanyak 40 orang.

Regulasi Pengembangan SDM

PP NOMOR 11 TAHUN 2017 TTG MANAJEMEN ASN





Pelatihan sebagai bagian dari program pengembangan SDM menjadi tuntutan untuk dilaksanakan oleh BPSDM Hukum dan HAM sebagai pemegang tanggung jawab pengembangan SDM. Hal demikian sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM (Permenkumham) Nomor 13 tahun 2010 tentang penyelenggaraan diklat, dan Permenkumham Nomor 6 tahun 2010 tentang pengembangan SDM Kemenkumham. Pada dimensi pengembangan SDM, menjadi penting bahwa proses yang dilakukan semestinya sesuai dengan model manajemen talenta yang terdiri atas pemetaan talenta, pengembangan talenta, serta strategi penempatan talenta dalam pemenuhan kebutuhan tugas organisasi. Manajemen talenta perlu menjadi dasar pengembangan pegawai karena kemampuan manusia pada dasarnya terus berkembang selama mendapatkan penanganan yang benar dalam bentuk aktualisasi.

Perkembangan teknologi informasi internet yang telah mempengaruhi model pembelajaran *e-learning* dapat menjadi landasan kuat untuk menemukan titik temu antara tantangan pemerataan akses pelatihan dan pemetaan kompetensi sesuai minat dan bakat. Pendidikan dan pelatihan yang bersifat konvensional atau klasikal, banyak mengalami kendala pada aspek peserta yang harus hadir dalam satu tempat bersama dari berbagai wilayah yang berbeda. Kendala kepesertaan yang berasal dari lokasi berjauhan terutama di wilayah Indonesia bagian timur tentu berpengaruh terhadap keterbatasan penyelenggaraan pelatihan sebagai akibat porsi anggaran yang besar. Kenyataan demikian menjadikan proses pemetaan kompetensi aparatur di Kementerian Hukum dan HAM menjadi sulit dilakukan dan belum menyentuh pada aspek talenta berdasarkan manajemen SDM berbasis kompetensi karena tidak mengalami pemerataan. Padahal, salah satu indikator keberadaan SDM berkualitas dapat dilihat dari latar belakang tingkat pendidikan serta kesempatan pengembangan kompetensi sesuai dengan bakat. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah memberikan kewenangan yang sangat strategis kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai penyelenggara dan pembina diklat pegawai ASN berbasis kompetensi. Terkait dengan hal tersebut maka perlu adanya transformasi sistem kediklatan secara menyeluruh yang mengakui adanya diklat model *e-learning* untuk mengembangkan karir pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan instansi. Perubahan mendasar sudah dilakukan dengan merevisi beberapa peraturan sebagaimana peraturan tentang jabatan fungsional widyaiswara yang mengakomodir kegiatan *e-learning* sebagai angka kredit yang diperhitungkan sebagaimana proses tatap muka di kelas.

Keharusan untuk terus melakukan pengembangan pegawai berdasarkan pemetaan kompetensi setidaknya sesuai 3 (tiga) pemetaan kompetensi di dalam UU ASN. Pertama, kompetensi teknis berupa spesialisasi pendidikan, teknis substansi, dan teknis fungsional. Kedua, kompetensi manajerial yang terdiri atas aspek kepemimpinan dan penguasaan manajemen. Ketiga, kompetensi sosio kultural yang berkaitan dengan kemajemukan masyarakat, agama, suku, budaya, dan kebangsaan. Proses pemetaan ketiga kompetensi tersebut perlu didukung adanya rencana pengembangan kompetensi secara tahunan yang tertuang dalam rencana kerja. Tentu proses pemetaan kompetensi yang terencana akan mengalami kesulitan jika kesenjangan kompetensi maupun identifikasi kompetensi belum diketahui secara jelas diakibatkan tidak adanya pemerataan akses mengikuti pelatihan di BPSDM Hukum dan HAM.

Penting memahami hubungan antara pemanfaatan *e-learning* dalam proses pemetaan unsur-unsur kompetensi SDM. *E-learning* seringkali dijadikan sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi belajar dan efektivitas pembelajaran, namun belum digunakan sebagai strategi pemetaan kompetensi maupun pengukuran minat dan bakat pegawai. Oleh karena itu perlu campur tangan pemegang otoritas untuk mengeluarkan kebijakan-kebijakan pemanfaatan *e-learning* sesuai dengan kebutuhan pengembangan SDM berdasarkan kompetensi atau bakat.

Gambaran Bentuk Pengembangan SDM



Bab 4 Aktualisasi Etika dalam Pembangunan Agen Perubahan

Salam peserta pelatihan. Anda sudah memasuki pembahasan terakhir materi Etika dan Manajemen Kinerja. Pastikan tidak ada pemahaman yang tertinggal sebelum memasuki bahasan akhir dalam upaya pembangunan agen perubahan di lingkungan kerja masing-masing. Selamat mempelajari dengan santai!

A. Memaknai Tunas Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Integritas juga dapat diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Dari pengertian tentang integritas ini menunjukkan kepada kita bahwa integritas pada diri seorang manusia memegang peranan penting pada kemuliaannya sebagai seorang manusia. Kemudian bagi kehidupan bermasyarakat, adanya integritas pada orang-orangnya akan menjamin adanya tatanan masyarakat yang baik. Ini berarti integritas adalah salah satu penentu keberadaban dan kehebatan suatu bangsa.



Integritas merupakan sebuah standar moralitas dan etika seseorang, tidak ada hubungannya dengan situasi yang kebetulan ada di sekitar Anda dan tidak mendorong kecepatan. Konsep integritas itu sendiri di dalamnya mengidentikkan dengan kata hati, akuntabilitas moral, komitmen moral, dan konsistensi moral seseorang antara perilaku yang ditunjukkannya dan nilai-nilai atau prinsip-prinsip tertentu.

Konsep integritas pada *Executive Brain Assessment* diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) dimensi yaitu kejujuran, konsistensi, dan keberanian. Kejujuran (*honesty*) adalah dimensi potensi integritas yang menunjukkan aspek kesadaran dalam kebenaran yang terdiri dari aspek empati (*empathy*), tidak mudah untuk menuduh orang lain bersalah (*lack of blame*) dan rendah hati (*humility*).

Konsistensi (*concistency*) sebagai dimensi potensi integritas yang menunjukkan pada konsistensi dalam perbuatan, yang terdiri dari aspek pengendalian emosi (*emotional mastery*), akuntabel (*accountability*), dan focus menyeluruh (*focus on the whole*).

Keberanian (*courage*) adalah dimensi potensi integritas yang menunjukan komponen integritas pada keberanian menegakan kebenaran secara terbuka, yang terdiri dari aspek keberanian (*courage*), dan percaya diri (*self confidence*).

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi mengatur tentang pelaksanaan program reformasi birokrasi. Peraturan tersebut menargetkan tercapainya tiga sasaran hasil utama yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas KKN, serta peningkatan pelayanan publik.



Dalam rangka mengakselerasi pencapaian sasaran hasil tersebut, maka instansi pemerintah perlu untuk membangun *pilot project* pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja lainnya. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas (ZI). Peran dan tanggung jawab terbentuknya Zona Integritas inilah yang membutuhkan adanya penumbuhan tunas-tunas integritas.

Untuk menuju ZI, Perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi. individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan.

Pembangunan Zona Integritas (PZI), langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah: (1) Menyelaraskan instrumen Zona Integritas dengan instrumen evaluasi Reformasi Birokrasi, serta (2) Penyederhanaan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat.




B. Membangun Agen Perubahan

Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, serta Permen PAN dan RB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi Pemerintah.

Adapun peran agen perubahan dalam adalah sebagai berikut:

1. **Katalis**, berperan untuk meyakinkan pegawai yang ada di lingkungan kerjanya tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan). Contoh mensosialisasikan 8 Area Perubahan dan menanamkan Tata Nilai Kami PASTI pada setiap pegawai dilingkungan kerjanya.
2. **Pemberi solusi**, berperan sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai dilingkungan satuan kerjanya yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir. Contoh memberikan solusi apabila terjadi permasalahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari.
3. **Penggerak Perubahan**, bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik.
4. **Mediator**, berperan untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihakpihak yang ada di dalam (internal) dan pihak di luar (eksternal) terkait. Contoh melakukan sosialisasi dan pemahaman kepada segenap pegawai yang berada dilingkungan kerjanya dan bertukar informasi dengan instansi lain yang berada disekitar satuan kerja terkait layanan yang diberikan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sehingga pengetahuan, integritas dan pemahaman pegawai serta masyarakat menjadi satu kesatuan yang utuh.
5. **Penghubung Sumber Daya**, berperan sebagai penghubung antara pegawai yang ada dilingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan dan masyarakat. Contoh sebagai jembatan antara pelaksana dan pemberi amanat apabila terjadi permasalahan yang penyelesaiannya membutuhkan peran serta pimpinan secara langsung.



Mekanisme kerja Agen Perubahan terhadap pegawai dan organisasi yaitu untuk mensukseskan berjalannya reformasi birokrasi di kemenkumham sekaligus internalisasi Tata Nilai Kami PASTI sebagai akronim dari Profesional – Akuntabel – Sinergi – Transparan – Inovasi. Dalam sistem integritas, kata kuncinya adalah integritas. Kata integritas berasal dari bahasa latin, yang berarti tidak terpengaruh, utuh, tegak atau dapat diandalkan. Dalam bahasa Inggris disebut integrity, dalam Kiamus Besar Bahasa Indonesia , integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran.

Integritas organisasi yang dibangun oleh para tunas integritas terdiri dari penyelarasan (*alignment*) dan pengendalian yang semakin menjamin sampai pada tujuan (*assurance*). Berdasarkan proses penyelarasan berbagai system yang dijalankan di Indonesia diperoleh 16 komponen system integritas yang terdiri dari:

1. Selesksi dan keteladaan pimpinan
2. Revitalisasi kode etik dan pedoman perilaku
3. Manajemen risiko
4. Peran pengawasan internal
5. Pengelolaan gratifikasi dan hadiah
6. Revitalisasi pelaporan harta kekayaan
7. Whistle Blower System (WBS)
8. Evaluasi eksternal integritas
9. Post Employment
10. Pengungkapan isu dan uji integritas
11. Manajemen SDM
12. Akuntabilitas Keuangan dan Kinerja
13. Pengadaan Barang dan Jasa
14. Kehandalan SOP
15. Keterbukaan Informasi Publik
16. Pengelolaan Aset

Untuk menjamin keberlangsungan, sistematika dan integrasi proses pembangunan sistem integritas organisasi perlu dibentuk komite integritas, yang merupakan forum khusus para pemilik posisi strategis di organisasi. Melalui forum tersebut pemangku posisi strategis dapat saling menjaga agar terhindar dar KKN dan mendukung tunas integritas dalam pembangunan integritas Nasional serta memastikan kesinambungan upaya pencapaian tujuan organisasi.