



MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 60 TAHUN 2020
TENTANG
PEMBANGUNAN INTEGRITAS PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme diperlukan penguatan sistem integritas dan integritas pegawai aparatur sipil negara;
- b. bahwa untuk mendukung sistem Integritas dan penguatan integritas pegawai aparatur sipil negara diperlukan suatu panduan bagi Instansi Pemerintah dalam melakukan pembangunan integritas pegawai aparatur sipil negara pada masing-masing instansi pemerintah;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pembangunan Integritas Pegawai Aparatur Sipil Negara;
- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari

- Korupsi, Kolusi, Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916)
 4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
 5. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
 6. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun Nomor 89);
 7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1593);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEMBANGUNAN INTEGRITAS PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA.

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. Integritas adalah konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.
4. Pembangunan Integritas pegawai ASN adalah upaya untuk mewujudkan, memperkuat, dan mempertahankan nilai dasar, daya nalar dan keberanian moral ASN.
5. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
6. Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 2

Pembangunan Integritas pegawai ASN merupakan bagian dari pembangunan Zona Integritas dan pembangunan Sistem Merit dalam Manajemen ASN sebagai bagian integral dalam Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Nasional.

Pasal 3

- (1) Pembangunan Integritas Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 diukur dari:

- a. kejujuran;
 - b. kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
 - c. kemampuan bekerja sama; dan
 - d. pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.
- (2) Sasaran pembangunan Integritas Pegawai ASN pada level individu yaitu terwujudnya Pegawai ASN yang berIntegritas tinggi.

Pasal 4

- (1) Pembangunan Integritas pegawai ASN dilakukan dengan mengelola faktor sebagai berikut:
- a. keyakinan, yaitu nilai dasar Integritas yang telah terinternalisasi dalam individu;
 - b. daya nalar, yaitu kemampuan individu menata dan mengatur diri sendiri, proaktif, responsif; dan
 - c. keberanian moral, yaitu kekuatan mental individu dan kepercayaan diri dalam membuat keputusan moral untuk menyelesaikan persoalan etika.
- (2) Pembangunan Integritas Pegawai ASN dilakukan secara berurutan melalui tahapan sebagai berikut:
- a. persiapan;
 - b. pelaksanaan; dan
 - c. penilaian.

Pasal 5

- (1) Pembangunan Integritas pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah sesuai dengan kewenangan masing-masing.
- (2) Pembangunan Integritas pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan berdasarkan pedoman umum Pembangunan Integritas pegawai ASN.

Pasal 6

- (1) Pedoman umum Pembangunan Integritas pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) meliputi:
 - a. pendahuluan;
 - b. kerangka pembangunan Integritas pegawai ASN;
 - c. strategi dan tahapan implementasi; dan
 - d. penutup.
- (2) Pedoman umum Pembangunan Integritas pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 7

Instansi pemerintah dapat menyusun dan menetapkan kerangka regulasi dan kerangka pendanaan dalam rangka membangun Integritas pegawai ASN.

Pasal 8

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 7 September 2020

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 7 September 2020

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2020 NOMOR 1001

Salinan Sesuai Dengan Aslinya
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
Kepala Biro Hukum, Komunikasi, dan Informasi Publik,

Andi Rahadian

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 60 TAHUN 2020
TENTANG
PEMBANGUNAN INTEGRITAS PEGAWAI
APARATUR SIPIL NEGARA

PEDOMAN UMUM PEMBANGUNAN INTEGRITAS
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pembangunan Integritas sumber daya manusia (SDM) aparatur dapat dilihat dari 2 (dua) perspektif, yaitu pembangunan Integritas pada level organisasi dan pada level individual. Guna mendukung pembangunan Integritas SDM aparatur pada level organisasi, telah diterbitkan berbagai pedoman, yaitu antara lain: (i). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah, (ii). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Penanganan Benturan Kepentingan, (iii). Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, dan (iv). Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, dan (v). Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Melalui berbagai pedoman tersebut di atas, Instansi Pemerintah didorong secara mandiri untuk membangun sistem yang semakin memperkuat Integritas Pegawai ASN karena Integritas Pegawai ASN merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih,

efektif dan efisien, serta pelayanan publik yang prima sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.

Berbeda dengan pembangunan Integritas pada level organisasi, pedoman terkait pembangunan Integritas pada level individu khususnya Pegawai ASN masih sangat sedikit dan terfragmentasi. Padahal, pembangunan Integritas pada level organisasi tidak dapat dipisahkan dari pembangunan pada level individu. Keluaran (*output*) dari upaya membangun Integritas individu adalah dampak positif secara agregat pada kinerja organisasi Instansi Pemerintah, yang dapat meningkatkan kepercayaan kepada pemerintah.

Penilaian kerja/kinerja individu sumber daya manusia aparatur telah diatur cukup lama, bahkan sebelum Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian diberlakukan. Sebagai turunan regulasi ini, ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Instrumen penilaian berdasarkan regulasi ini dikenal dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dalam DP3 ini, selain faktor prestasi kerja, terdapat pula faktor perilaku kerja yang terdiri atas 7 (tujuh) parameter penilaian, yaitu: kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Setelah digunakan lebih dari 30 (tiga puluh) tahun, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil tersebut diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mengukur penilaian substantif yang dituangkan dalam bentuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan penilaian perilaku kerja terhadap individu pegawai negeri sipil. Perilaku kerja dimaksud adalah: orientasi pelayanan, Integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Bersama dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, terdapat masa transisi keberlakuannya, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kerja Pegawai Negeri Sipil masih tetap berlaku hingga 2 (dua) tahun sejak Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil diberlakukan atau dengan kata lain regulasi dimaksud tetap berlaku hingga tahun 2021.

Dalam ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terdapat perubahan parameter penilaian terkait variabel perilaku kerja, yaitu meliputi orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Selain itu, variabel Integritas dan variabel disiplin-sudah tidak digunakan lagi.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, variabel Integritas diletakkan sebagai variabel tersendiri, khususnya dalam Pasal 3, yang menganggap ASN sebagai profesi dengan berlandaskan pada prinsip nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, komitmen, Integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik, kompetensi, kualifikasi akademik, jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas, dan profesionalitas jabatan;

Pedoman umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN merupakan mandat prinsip aparatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang juga dimaksudkan untuk memperkuat pembangunan Integritas ASN pada level organisasi.

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN TERKAIT

Terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pedoman umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN ini, antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan;

9. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
10. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
11. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
12. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan;
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Penanganan Benturan Kepentingan;
14. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019;
16. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan;
17. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN; dan
18. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

C. SASARAN

Sasaran dari pedoman umum Pembangunan Integritas Pegawai ASN ini yaitu terwujudnya sinergitas dan keselarasan antara Pegawai ASN dengan organisasinya karena meningkatnya kematangan (*maturitas*) Integritas Pegawai ASN yang dicapai secara lebih spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), relevan (*relevant*), dan sesuai target waktu (*timebound*) atau disingkat *SMART*.

BAB II
KERANGKA PEMBANGUNAN INTEGRITAS
PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA

A. INTEGRITAS PEGAWAI ASN

Secara umum, Integritas pada level individu dipahami sebagai sebuah konsep yang menjelaskan kapabilitas dan kesanggupan individu untuk mengendalikan kualitas pribadi dalam berperilaku dan bertindak. Dalam konteks ASN, kualitas pribadi pegawai ASN dioperasionalkan dalam Pasal 69 ayat (4) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, serta pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Lebih lanjut, kualitas pribadi pegawai ASN yang berIntegritas dioperasionalkan dalam konteks kompetensi pegawai ASN. Sebagaimana disebutkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, yang menyebutkan bahwa Integritas merupakan salah satu unsur terpenting dari kompetensi pegawai ASN. Sebagai kompetensi, Integritas pegawai ASN dirumsukan sebagai konsistensi berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu menciptakan budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Sebagai komponen yang dapat diukur, Integritas ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan sebagai unsur terpenting dari 9 (sembilan) kompetensi yang harus dimiliki oleh ASN. Sedangkan Integritas Pegawai ASN yang dimaksud adalah “konsistensi Pegawai ASN dalam berperilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, serta mampu mendorong terciptanya budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya”.

B. KARAKTERISTIK INTEGRITAS PEGAWAI ASN

Gambaran utuh mengenai karakteristik Integritas individu yang perlu dibangun bagi Pegawai ASN, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Integritas dapat dikelola

Integritas pegawai ASN dapat melemah atau menguat karena dipengaruhi oleh keyakinan individu, lingkungan kerja, organisasi dan sistem yang berlaku. Oleh karena itu, Integritas pegawai ASN dapat dikelola melalui perbaikan keyakinan individu dan perbaikan lingkungan kerja dan organisasi.

2. Integritas bersifat kontekstual dan fungsional

Individu hadir dalam sebuah konteks tertentu dan memenuhi fungsinya. Dalam konteks ASN, maka Integritas pegawai ASN akan memungkinkan individu untuk menjalankan perannya sebagaimana disebut pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.

3. Integritas Terlihat dalam Proses Berinteraksi

Integritas Pegawai ASN akan terlihat ketika yang bersangkutan menjalankan interaksi dengan rekan kerja, atasan, bawahan, pengguna layanan, dan pemangku kepentingan. Pegawai ASN yang berIntegritas dalam melakukan interaksi selalu memperlihatkan/menunjukkan kesadaran akan tanggung jawabnya sebagai Pegawai ASN, mengedepankan etika moral, tidak koruptif, menggunakan sumber daya publik secara bertanggung jawab, berorientasi pada kinerja, berusaha untuk memberikan kontribusi positif, dan melayani secara profesional.

Berdasarkan karakteristik Integritas di atas, maka peningkatan kualitas Integritas individu dan organisasi tercermin dalam interaksi pegawai ASN dengan lingkungannya. Karakteristik tersebut juga menjelaskan bahwa Integritas dapat dikelola dan diukur. Integritas tidak datang dengan sendirinya tapi harus dibangun melalui proses dan komitmen pimpinan organisasi dan seluruh SDM Aparatur yang ada.

C. FAKTOR PEMBANGUN INTEGRITAS PEGAWAI ASN

Faktor Pembangun Integritas terdiri atas faktor keyakinan dasar, faktor daya nalar, dan faktor keberanian moral. Faktor dimaksud dapat memperkuat atau memperlemah Integritas seseorang. Keyakinan individu

yang dapat memperkuat Integritas individu, antara lain: jujur, adil, idealisme, independen, dan bermartabat. Sebaliknya, keyakinan individu yang dapat melemahkan Integritas individu antara lain: curang, pragmatis sempit, kepentingan untuk pribadi dan/kelompoknya, serta diskriminatif. Ketiga faktor pembangunan integritas dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Keyakinan Dasar

Kualitas Integritas individu dipengaruhi oleh keyakinan dasar (*beliefs*), yakni nilai-nilai yang telah terinternalisasi dan menjadi dasar pertimbangan yang bersangkutan untuk bertindak. Sebagian besar sikap dan tindakan manusia baik secara individu maupun kelompok berakar dari keyakinan yang dianutnya.

Keyakinan yang sudah sedemikian melekat pada seorang individu (terinternalisasi), secara sadar atau tidak, akan membuat yang bersangkutan melakukan tindakan yang sesuai dengan keyakinan yang dianutnya tersebut. Dalam hal Pembangunan Integritas Pegawai ASN, keyakinan yang melandasinya terdiri atas:

a. Idealisme

Idealisme aparatur yang akan mendorong individu Pegawai ASN untuk berperilaku dan bertindak yang mencerminkan pandangan bahwa sebaik-baik Pegawai ASN adalah yang paling banyak manfaatnya bagi organisasi, masyarakat, bangsa dan negara. Perilaku yang muncul adalah perilaku yang mencerminkan penggunaan sumber daya dengan efektif dan efisien untuk mencapai kinerja yang optimal, pelayanan yang baik tanpa diskriminasi ketika bekerja ataupun di luar jam kerja (sebagai ASN melekat), berkontribusi pada perbaikan masyarakat, dan tidak koruptif.

b. Penerimaan Diri

Penerimaan diri aparatur yang akan mendorong individu Pegawai ASN untuk bersyukur dan bangga berprofesi sebagai ASN dalam suka dan duka untuk mengabdikan kepada bangsa dan negara. Perilaku yang muncul salah satunya adalah kemampuan bekerjasama dengan baik dan percaya diri.

c. Kemandirian

Kemandirian aparatur yang akan mendorong pegawai ASN dalam berpikir, berperilaku, dan bertindak secara mandiri

selaras dengan kriteria Integritas pegawai ASN. Perilaku yang muncul salah satunya taat pada aturan, nilai, norma, kode etik, dan standar perilaku Pegawai ASN.

d. Bermartabat

Bermartabat aparatur akan mendorong individu pegawai ASN untuk berperilaku dan bertindak dengan menjaga kehormatan/martabat (nama baik dan reputasi), jujur, dan menjaga kemuliaan profesi (etika profesi) dan budaya organisasi. Perilaku yang muncul salah satunya adalah berkinerja baik dan berdisiplin tinggi.

2. Faktor Kekuatan Daya Nalar

Kekuatan daya nalar merupakan kapasitas Pegawai ASN untuk melakukan pengendalian terhadap proses berpikir, memotivasi, mempengaruhi, dan bertindak. Kemampuan ini merupakan kemampuan individu dalam menata dan mengatur diri sendiri secara proaktif dan responsif, bukan sekedar reaktif terhadap peristiwa eksternal.

Pegawai ASN dimaksud memiliki kekuatan untuk mempengaruhi tindakan diri sendiri untuk menghasilkan perilaku dan tindakan tertentu sesuai dengan kriteria Integritas individu Pegawai ASN. Kekuatan daya nalar terdiri atas:

a. Fokus Perhatian dan Tanggung Jawab

Kemampuan Pegawai ASN untuk merencanakan perubahan serta menempatkan diri sendiri dalam kepentingan bersama dengan menyelaraskan kepentingan individu dan kepentingan organisasi.

b. Terencana dan Antisipatif

Kemampuan Pegawai ASN untuk proaktif dan antisipatif, mampu berpikir lintas dan berorientasi masa depan dengan tetap melihat dan memperhatikan pengalaman masa lalu sehingga memberikan arah yang bermakna bagi organisasi, masyarakat, bangsa, dan negara.

c. Disiplin Pribadi

Kemampuan Pegawai ASN menjaga diri dari situasi benturan kepentingan, cermat dan berhati-hati dalam membuat perencanaan, merumuskan kebijakan, melaksanakan kebijakan

dan memberikan pelayanan dengan terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki secara memadai.

d. Evaluasi Diri

Kemampuan Pegawai ASN untuk melakukan introspeksi dan evaluasi diri terhadap keberhasilan dan kegagalan serta melakukan penyesuaian dan perbaikan secara terus menerus.

3. Faktor Keberanian Moral

Keberanian moral merupakan kekuatan mental individu dan kepercayaan diri dalam membuat keputusan moral untuk menyelesaikan dilema etika, yang terdiri atas:

a. Pengenalan Situasi Moral

Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengenali apakah situasi yang dihadapinya merupakan permasalahan moral.

b. Pilihan Moral

Keberpikah atau pilihan sikap individu Pegawai ASN terhadap situasi moral yang dihadapi berdasarkan keyakinan dan kekuatan daya nalar individu.

c. Individualitas

Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengambil keputusan dengan memperhitungkan risiko dalam situasi yang harus dilakukan secara individu.

d. Pengelolaan Rasa Takut

Kemampuan individu Pegawai ASN untuk mengendalikan rasa takut melalui pertimbangan resiko dan tujuan pribadi dan organisasi yang ingin dicapai.

D. TINGKAT KEMATANGAN INTEGRITAS PEGAWAI ASN

Integritas individu Pegawai ASN dapat dikategorikan ke dalam beberapa tingkat kematangan (maturitas) sebagai berikut:

1. Level 1: Kesadaran

Pegawai ASN mempunyai pengetahuan terbatas tentang Integritas individu namun mempunyai kesadaran akan pentingnya Integritas individu sebagai pegawai ASN.

Pada level Kesadaran, individu mengetahui peran dan fungsi ASN, kriteria Integritas individu pegawai ASN, nilai dasar ASN yang membangun Integritas, faktor yang membangun Integritas individu, dan ketrampilan yang mendukung pembangunan Integritas, serta

terbangunnya persepsi, *atensi*, dan kesiapan untuk implementasi pembangunan Integritas pada level individu.

2. Level 2: Pemahaman

Pegawai ASN mempunyai pengetahuan yang memadai dan memahami Integritas individu pegawai ASN. Pada level Pemahaman ini, individu memahami peran dan fungsi ASN, kriteria Integritas pegawai ASN, nilai dasar ASN yang menjadi dasar pembangun Integritas individu, faktor yang menjadi pembangun Integritas, memahami bentuk perilaku yang menggambarkan Integritas pegawai ASN, dan mempertahankan bentuk perilaku Integritas dalam memori sebagai hasil proses belajar.

3. Level 3: Penerimaan

Pegawai ASN menerima Integritas pegawai ASN sebagai salah satu bagian dari dirinya yang perlu dikembangkan dan dijaga. Kemampuan melakukan produksi perilaku dan tindakan Integritas sudah terlihat dalam kegiatan sehari-hari dalam melaksanakan tugas.

Pegawai ASN mulai melakukan internalisasi nilai dasar pembangun Integritas, mempraktikkan perilaku yang menggambarkan Integritas di lingkungan kerja, meningkatkan keterampilan yang terkait dengan pembangunan Integritas individu, mulai menumbuhkan keberanian moral dalam melaksanakan pekerjaannya, dan terbangunnya reaksi yang natural dalam implementasi Integritas.

4. Level 4: Kepemilikan

Pegawai ASN sudah mampu menampilkan perilaku dan tindakan Integritas sebagai identitas dan karakteristik dirinya atau dengan kata lain Integritas sudah menjadi motivasi intrinsik individu, baik ada atau tidak ada pengawasan.

Pegawai ASN memiliki kemampuan bekerjasama dengan baik (kolaboratif), percaya diri dan mandiri. Selain itu, Pegawai ASN mampu mengimplementasikan Integritas dengan mengedepankan etika moral, tidak koruptif, menggunakan sumber daya publik secara bertanggung jawab, berorientasi pada kinerja, berusaha untuk memberikan kontribusi positif, dan melayani secara profesional.

E. HUBUNGAN ANTARA PEMBANGUNAN INTEGRITAS PEGAWAI ASN DENGAN PEMBANGUNAN INTEGRITAS ORGANISASI

Integritas dalam wilayah individu dapat dipahami sebagai individu yang memiliki kesatuan sikap mental, pikiran, tindakan yang selaras dengan nilai yang baik dan diyakini bermanfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi sebagai bagian penting dari suatu lingkungan yang lebih besar. Dengan kata lain Integritas merupakan konsistensi antara nilai yang diyakini dan tindakan. Dalam konsep tentang Integritas terdapat kombinasi dari nilai kejujuran, loyalitas, komitmen, dan niat perbaikan. Nilai ini bukan hanya berada di dalam sikap mental atau pikiran diri individu tetapi harus muncul dalam bentuk tindakan yang kongruen.

Sedangkan Integritas dalam konteks organisasi merupakan kesatuan Integritas individu ditambah dengan nilai organisasi yang wajib diadopsi oleh setiap individu dalam organisasi, dan diimplementasikan melalui berbagai sistem. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa makna Integritas bagi individu, dalam hal ini pegawai ASN adalah pola pikir, karakter, dan tindakan pegawai ASN yang sesuai dengan nilai kebaikan, norma dan aturan yang berlaku di lingkungan pemerintahan.

Tantangan yang perlu dijawab adalah bagaimana membangun Integritas dalam diri Pegawai ASN yang berada di dalam pemerintahan tersebut dapat memiliki pola pikir dan karakter yang sesuai dengan nilai organisasi. Integritas harus dijadikan isu penting yang segera ditindaklanjuti sekaligus dijadikan sebagai sikap dan komitmen oleh segenap aparatur pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*clean government*). Salah satu upayanya dengan mengembangkan kebijakan dan penegakan sistem Integritas birokrasi, yang merupakan prasyarat penting untuk menciptakan pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Hal ini akan dicapai antara lain melalui penerapan kebijakan sistem Integritas ASN nasional. Sistem Integritas ASN nasional paling sedikit harus dilakukan dengan:

1. memahami nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, dan menerapkannya secara konsisten dalam kegiatan sehari-hari;
2. memberikan keteladanan pelaksanaan kode etik dan kode perilaku pada setiap tingkat pimpinan birokrasi (*role model*);

3. penerapan tindakan kedisiplinan atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur atau pelanggaran terhadap kode etik dan kode perilaku.
4. memahami dan menghindari perilaku korupsi dan mengerti resiko perilaku korupsi bagi diri, organisasi, keluarga, dan masyarakat.

Terlihat jelas bahwa untuk membangun Integritas Pegawai ASN dapat dicapai dengan menerjemahkan ke dalam suatu standar perilaku atau disebut kode etik dan kode perilaku. Melalui penerapan kode etik dan kode perilaku, tujuan organisasi harus tercapai lebih dari sekedar ketaatan terhadap hukum dan peraturan tetapi juga ketaatan mematuhi nilai yang berlaku di organisasi.

Hal itu harus disertai dengan penerapan mekanisme sanksi dan penghargaan yang ketat bagi seluruh pejabat dan Pegawai ASN, dan disertai dengan kebijakan lainnya untuk menginternalisasikan nilai Integritas, dan budaya kerja serta profesionalisme di lingkungan pegawai. Dengan upaya ini, dan simultan dengan berbagai kebijakan lainnya yang menunjang, diharapkan etos kerja Pegawai ASN yang bersih, kompeten, dan melayani dapat segera terwujud.

Pembangunan Integritas Pegawai ASN dan pembangunan Integritas organisasi dilakukan secara bersamaan dan bersinergi. Pembangunan Integritas Pegawai ASN menempatkan individu sebagai fokus dari seluruh kegiatan, sedangkan fokus pembangunan Integritas organisasi adalah tata kelola kelembagaan.



Gambar: 1

Ilustrasi Hubungan Antara Pembangunan Integritas Individu dengan Pembangunan Integritas Organisasi

Tabel 1:

Irisan (*Cross Cutting*) Antara Integritas Individu Dengan Integritas Organisasi

Pembangunan Integritas individu/Pegawai ASN terdiri atas:

- a. kualitas pribadi;
- b. daya nalar;
- c. keberanian moral.

Pembangunan Integritas organisasi terdiri atas:

- a. sistem Merit;
- b. sistem antikorupsi yang terdiri dari: Pembangunan Zona Integritas (ZI) Menuju WBK-WBBM, *Whistle Blowing System* (WBS), Penanganan Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*), dan Sistem Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) atau Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN);
- c. akuntabilitas keuangan; dan

d. Integritas pimpinan birokrasi (*role model*).

Irisan (*cross cutting*) antara Integritas organisasi dan Integritas individu/ Pegawai ASN adalah dalam hal kepemimpinan (*role model*), tata kelola keuangan dan kelembagaan, dan individu ASN sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mendorong terwujudnya organisasi pemerintah yang profesional dan berkelas dunia

BAB III
STRATEGI DAN TAHAPAN IMPLEMENTASI

A. STRATEGI PEMBANGUNAN INTEGRITAS PEGAWAI ASN

Strategi Pembangunan Integritas Pegawai ASN pada instansi pemerintah pada dasarnya terdiri atas 3 (tiga) komponen, yaitu:

1. kepemimpinan birokrasi dan agen perubahan;
2. sinergitas dengan sistem kelembagaan; dan
3. penguatan kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) Pegawai ASN.

Dalam implementasinya, ketiga komponen strategi tersebut dapat dijelaskan secara singkat melalui Tabel 2 sebagai berikut:

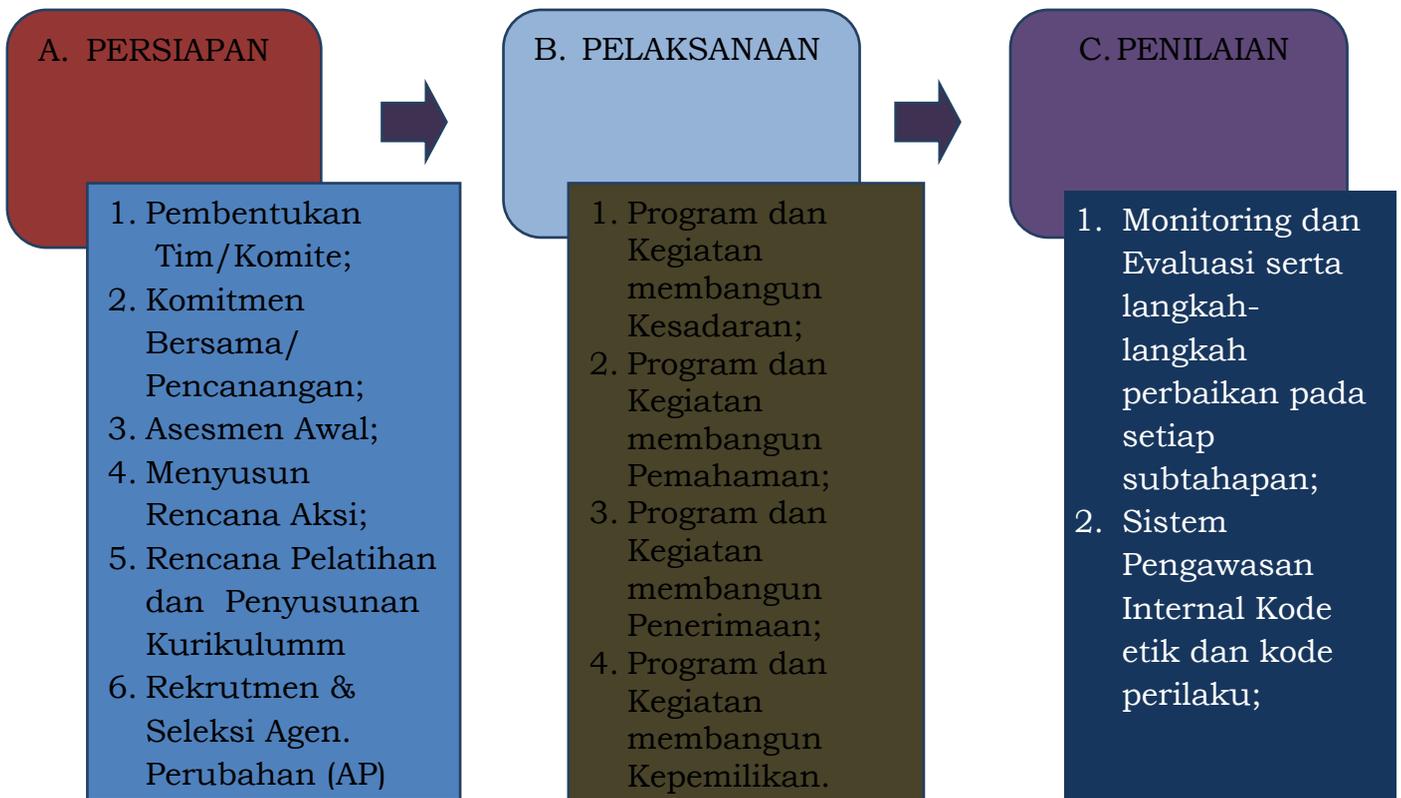
Tabel 2:
Komponen Strategi, Metode/Cara, dan Indikator Keberhasilan

Komponen Strategi	Metode/Cara	Indikasi Keberhasilan
I. Kepemimpinan Birokrasi dan Agen Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleksi dan Penetapan Agen Perubahan (AP) dan Penyusunan Rencana Aksi (Renaksi); 2. Penilaian AP berbasis Renaksi (i). Persiapan (membangun instrumen penilaian), (ii). Pelaksanaan Penilaian Pembangunan Integritas Pegawai ASN; 3. Dialog dan Pendampingan (<i>Mentoring</i>), Pelatihan (<i>Coaching</i>), dan Konsultasi (<i>Counseling</i>) berkala untuk Pegawai ASN oleh Pimpinan Birokrasi; 4. Monitoring dan Evaluasi Pembangunan Integritas ASN berkala oleh Aparatur Pengawasan Internal Pemerintah (APIP). 5. Metode/cara lain yang sesuai kebutuhan 	Pimpinan Birokrasi dan Agen Perubahan (AP) secara profesional dan berIntegritas mampu melakukan berbagai terobosan dan inovasi yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi.
II. Sinergitas dengan Sistem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun, menetapkan, dan menginternalisasikan 	Keterpaduan antara pembangunan Integritas

<p>Kelembagaan</p>	<p>Kode Etik dan kode Perilaku di setiap lembaga pemerintah;</p> <p>2. Membangun sinergitas antara perencanaan, penganggaran, dan penilaian kinerja secara akuntabel;</p> <p>3. Membangun sistem merit dan manajemen talenta;</p> <p>4. Memantapkan pembangunan Sistem Pengawasan Internal Pemerintah, antara lain:</p> <p>a. ZI menuju WBK/WBBM</p> <p>b. Kepatuhan pelaporan LHKPN/LHKASN,</p> <p>c. Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG)</p> <p>d. <i>Whistle Blowing System</i> (WBS);</p> <p>e. Sistem Pengendalian Kecurangan;</p> <p>f. Pengelolaan Benturan Kepentingan dan Manajemen risiko.</p>	<p>pegawai ASN dengan pembangunan Integritas organisasi/kelembagaan.</p>
<p>III. Penguatan Kapasitas (Kemampuan dan Kesanggupan) Individu</p>	<p>1. Pendidikan dan pelatihan untuk Pegawai ASN dengan berbagai cara (klasikal dan nonklasikal) sesuai dengan kebutuhan;</p> <p>2. <i>Mentoring, coaching, counseling</i> oleh Pimpinan atau Agen Perubahan (AP);</p> <p>3. Pemberian penghargaan (<i>reward</i>) untuk SDM internal untuk mendorong penguatan internal pegawai ASN.</p> <p>4. Internalisasi Kode Etik dan kode Perilaku organisasi/lembaga</p>	<p>Meningkatnya kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) pegawai ASN mengelola kompetensi Integritas yang dibutuhkan organisasi</p>

B. IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN INTEGRITAS PEGAWAI ASN

Implementasi pembangunan Integritas Pegawai ASN dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan. Ketiga tahapan tersebut merupakan suatu pendekatan yang terpadu dan menyeluruh yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan pelaksanaan aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Tahapan yang dimaksud, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Proses tahapan dimaksud dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2: Tahapan Implementasi Pembangunan Integritas Pegawai ASN

1. Tahap Persiapan

Tujuan tahap persiapan yaitu menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk memulai implementasi pembangunan Integritas Pegawai ASN. Tahapan persiapan pada tabel berikut ini mencakup kegiatan utama yang harus dilakukan secara sekuensial/berurutan, dapat ditambahkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing instansi.

Tabel 3:

Kegiatan Utama pada Tahap Persiapan

No.	Kegiatan	Tujuan	Keluaran
1.	Pembentukan Tim/Komite oleh PPK/PyB	Memastikan implementasi pembangunan Integritas ASN yang bersifat lintas	1. Tim Supervisi -- atau dengan nama lain -- Pembangunan Integritas Pegawai ASN;

No.	Kegiatan	Tujuan	Keluaran
		unit kerja berjalan secara akuntabel.	2. Tim yang dibentuk harus selaras dengan Tim pelaksana reformasi birokrasi.
2.	Deklarasi Komitmen Bersama	Membangun komitmen bersama untuk melaksanakan program pembangunan Integritas pegawai ASN.	Tersedia dokumen pencaanangan atau deklarasi komitmen bersama selaras dengan pembangunan zona Integritas
3.	Asesmen Awal	Memetakan profil awal Integritas pegawai ASN, dan faktor pendukung	3. Peta Asesmen Pegawai ASN sebagai dasar tinjauan Tim dalam melihat kesiapan individu dan organisasi untuk berubah dalam rangka membangun Integritas pegawai ASN 4. Hasil asesmen digunakan untuk melihat peta kondisi pegawai ASN berada pada tahap apa, sehingga manajemen perubahan dapat menyesuaikan.
4.	Penyusunan Rencana Aksi	<i>Roadmap</i> pencapaian maturitas pembangunan Integritas Pegawai ASN dapat dibuat lebih SMART (<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Timebound</i>)	Tersedia dokumen Rencana Aksi dan <i>Roadmap</i> pencapaian maturitas pembangunan Integritas Pegawai ASN.
5.	Rencana Pelatihan dan Penyusunan Kurikulum	Fasilitasi bagi Pimpinan Birokrasi, AP, dan Narasumber dalam melaksanakan pelatihan/ <i>coaching, mentoring, dan</i>	Tersedia Panduan, Kurikulum, Silabus Pelatihan, dan Rencana Pelatihan pembangunan Integritas Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah

No.	Kegiatan	Tujuan	Keluaran
		<i>counselling.</i>	sesuai dengan hasil asesmen awal.
6.	Rekrutment dan Seleksi Agen Perubahan (AP)	AP terpilih akan dapat mengakselerasi pembangunan Integritas Pegawai ASN di lingkungan kerjanya.	Tersedia AP yang ditetapkan oleh pimpinan lembaga/organisasi dalam jumlah yang memadai

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan, dijalankan sesuai dengan kondisi dan situasi masing-masing Instansi Pemerintah. Pelaksanaan Pembangunan Integritas Pegawai ASN dilakukan melalui usaha atas 3 (tiga) faktor pembangun Integritas individu, yaitu menginternalisasi nilai dasar pembangun Integritas, mengembangkan kemampuan meregulasi diri, dan membangun keberanian moral.

Kegiatan utama yang perlu dilakukan pada tahap pelaksanaan sebagai bagian tak terpisahkan dari ketiga faktor pembangun Integritas terdiri atas kampanye Integritas, Pembentukan wadah berbagi (*knowledge sharing forum*), penguatan kepemimpinan birokrasi, penguatan Kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) individu, monitoring (pengendalian dan pengawasan), dan Evaluasi.

Secara spesifik, kegiatan yang dilakukan untuk membangun Integritas pegawai ASN dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil asesmen awal. Namun kegiatan utama merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara terus menerus oleh Instansi Pemerintah, dengan penjelasan sebagaimana pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4:

Kegiatan Utama Dalam Tahapan Pembangunan Integritas Pegawai ASN

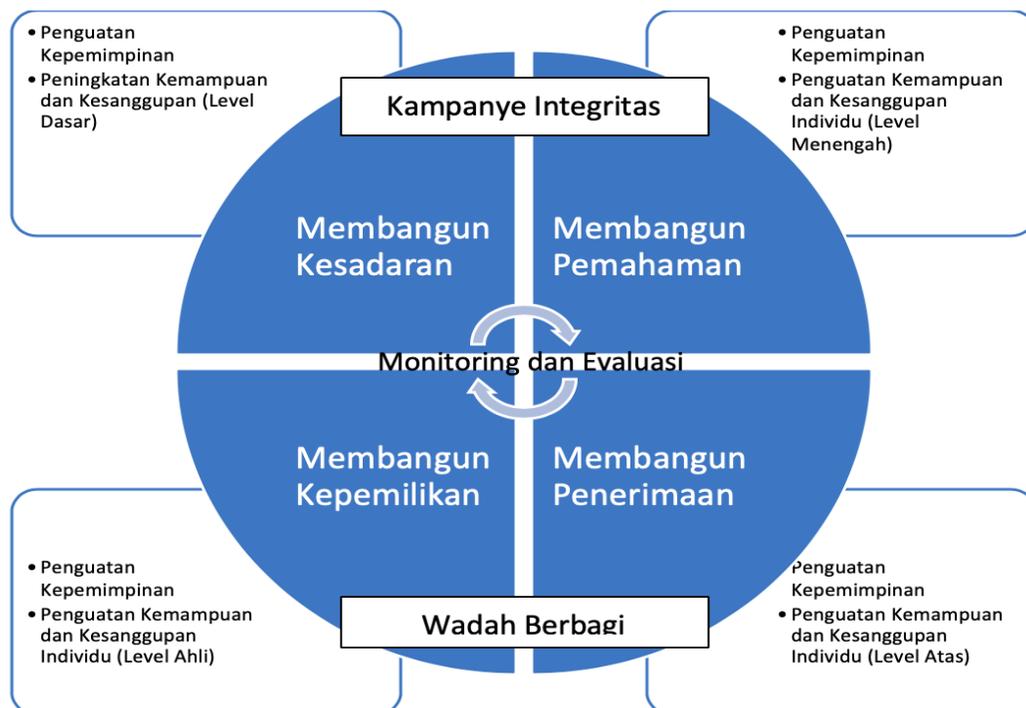
No	Kegiatan	Tujuan	Metode/Cara
1.	Kampanye Integritas	1. Membangun komunikasi terencana dan berkelanjutan untuk mendapatkan dukungan akan pembangunan Integritas Pegawai ASN. 2. Menciptakan dampak	1. Media daring/ <i>online</i> 2. Media fisik dan luring/ <i>offline</i> 3. Interaksi antaranggota

No	Kegiatan	Tujuan	Metode/Cara
		<p>tertentu yaitu terbangunnya ekosistem yang mendukung pembangunan Integritas pegawai ASN pada setiap subtahapan pembangunan.</p>	
2.	<p>Pembentukan wadah berbagi (<i>sharing knowledge</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan tempat untuk saling berkomunikasi, diskusi, dan belajar. 2. Wadah untuk <i>Knowledge Sharing</i> dalam internal IP. 3. Menyediakan wadah untuk berproses dalam membangun Integritas pegawai ASN dengan berbagi atau bertukar pengalaman, praktek terbaik, kendala dan cara mengatasinya, dan lain sebagainya di dalam IP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forum daring/<i>online</i> 2. Pertemuan rutin di dalam satker atau unit kerja dan atau kedeputian dalam internal IP atau antar IP.
3.	<p>Penguatan Kepemimpinan</p> <p>Catatan:</p> <p>Kegiatan dan fokus akan berbeda pada setiap subtahapan sesuai dengan tujuan dimasing-masing subtahap pembangunan Integritas pegawai ASN.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun komitmen pimpinan 2. Membangun role model 3. Membangun individu-individu yang dapat menjadi contoh dalam berperilaku/bertindak, menjadi mentor ataupun pelatih, membangun aspek <i>leadership</i> di dalam diri masing-masing individu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training</i>/pelatihan 2. <i>Mentoring</i> 3. <i>Coaching</i> 4. Penugasan terbimbing
4.	<p>Penguatan Kemampuan dan kesanggupan individu</p> <p>Catatan:</p> <p>Kegiatan akan berbeda sesuai dengan tujuan di</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat kapabilitas (kemampuan) dan kesanggupan individu untuk bertindak dan berperilaku sesuai kriteria Integritas pegawai ASN. 2. Menyediakan panduan dalam bentuk kurikulum pendidikan pada masing- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training</i>/pelatihan 2. <i>Mentoring</i> 3. <i>Coaching</i> 4. Penugasan terbimbing

No	Kegiatan	Tujuan	Metode/Cara
	masing-masing subtahap pada tahap pembangunan Integritas pegawai ASN.	masing subtahap.	
5.	Pemantauan (Pengendalian dan Pengawasan), dan Evaluasi	1. Memastikan pembangunan Integritas pegawai ASN dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan.	1. <i>Interview</i> acak 2. Asesmen akhir program 3. Audit rutin 4. Survei oleh pihak lain untuk memberikan <i>feedback</i> dari masyarakat.

Sedangkan kegiatan pada tahapan pelaksanaan Pembangunan Integritas ASN merujuk pada pembangunan tingkat kematangan (maturitas) Integritas individu yang terdiri atas subtahap kesadaran, subtahap pemahaman, subtahap penerimaan, dan subtahap kepemilikan.

Ilustrasi hubungan antara kegiatan utama dan kegiatan sub dapat dilihat pada Gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3: Tahapan Pelaksanaan Pembangunan Integritas Pegawai ASN

Beberapa alternatif kegiatan dapat dilakukan sesuai dengan subtahapan yang diuraikan di bawah ini.

a. Subtahap Membangun Kesadaran

Tujuan pada subtahap membangun kesadaran Integritas yaitu untuk menumbuhkan arti penting Integritas bagi diri sendiri dan lingkungan kerja instansi pemerintah. Arti penting Integritas ini diturunkan kedalam indikator atau kriteria yang dijadikan acuan dalam menyusun kegiatan-kegiatan yang diperlukan.

Kriteria pencapaian pada subtahap membangun kesadaran adalah sebagai berikut:

- 1) mengetahui dan merasakan pentingnya Integritas individu bagi kehidupan pribadi, unit kerja, dan instansi pemerintah tempat kerja;
- 2) mengetahui dan menjelaskan kembali:
 - a) nilai dalam budaya organisasi;
 - b) keyakinan (*belief*);
 - c) tujuan organisasi;
 - d) peran dan fungsi ASN sebagai profesi; dan
 - e) aturan terkait kode etik dan kode perilaku.
- 3) menunjukkan atensi dan penghargaan terhadap orang lain; dan
- 4) mempersiapkan diri, baik mental, fisik, dan emosi, dalam menghadapi perubahan terkait implementasi Integritas.

Tabel 5:

Kegiatan pada Subtahap Membangun Kesadaran

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
1.	Penguatan Kepemimpinan	1. Membangun komitmen bersama dalam membangun Integritas pegawai ASN 2. Memberikan	1. Menyamakan bahasa kebijakan menjadi bahasa yang lebih operasional; 2. Menyuarakan	1. Forum rutin; 2. Slogan dan atau kampanye kode etik dan kode

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
		gambaran arah organisasi yang dikelola berbasis Integritas	pengetahuan tentang kode etik dan kode perilaku; 3. Memberikan contoh perilaku.	perilaku
2.	Penguatan Kemampuan dan Kesanggupan Individu (Level Dasar)	1. Memperkuat level pengetahuan (kognitif) 2. Membangun kesadaran pentingnya Integritas pegawai ASN dalam mencapai tujuan organisasi 3. Meningkatkan pemahaman terhadap peran sebagai pegawai ASN	1. Menyusun kurikulum pembangunan Integritas pegawai ASN 2. Melakukan pelatihan Pembangunan Integritas Pegawai ASN 3. Melakukan pembinaan Melalui kegiatan Wadah Berbagi (<i>knowledge sharing</i>)	1. Dalam kelas; 2. Luar kelas melalui Penugasan 3. <i>Coaching</i> dan <i>Counseling</i>

Kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut mengacu pada kegiatan utama yang harus dilakukan dan dapat disesuaikan dengan dengan kebutuhan masing-masing instansi. Kegiatan yang harus dilakukan dalam tahapan membangun kesadaran dilakukan sebagaimana tercantum dalam tabel 5.

b. Subtahap Membangun Pemahaman

Tujuan pada subtahap membangun pemahaman Integritas yaitu Pegawai ASN memahami bentuk-bentuk perilaku yang menggambarkan Integritas Pegawai ASN, dan mempertahankan

(*retention*) bentuk perilaku Integritas dalam memori sebagai hasil proses belajar.

Kriteria pencapaian pada subtahap membangun pemahaman yaitu:

- 1) memahami, menginterpretasikan, dan menyatakan kembali:
 - a) pengertian Integritas pada level individu/pegawai ASN;
 - b) faktor pembangun Integritas pegawai ASN;
 - c) karakteristik Integritas pegawai ASN;
 - d) hubungan antara Integritas organisasi dan individu;
 - e) kode etik dan kode perilaku;
 - f) peran dan fungsi ASN sebagai profesi; dan
 - g) keterkaitan tugas pokok dan fungsi ASN dengan tujuan organisasi.
- 2) berpartisipasi aktif dalam pembelajaran, dan lingkungan kerja
- 3) berinisiatif dan mengambil tindakan atas suatu kejadian
- 4) memulai ketrampilan yang kompleks yang dibutuhkan untuk implementasi Integritas dengan bantuan/bimbingan dengan meniru dan uji coba.

Kegiatan pada subtahap pemahaman dilakukan dengan dukungan sistem kelembagaan. Kegiatan utama untuk melaksanakan membangun pemahaman adalah sebagai berikut ini (lihat Tabel 6):

Tabel 6:

Kegiatan pada Subtahap Membangun Pemahaman

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
1.	Penguatan Kepemimpinan	Membangun <i>role model</i>	1. Pelatihan khusus level pimpinan 2. Memberikan contoh melalui perilaku	1. Kelas 2. Penugasan 3. Arahan Pimpinan
2.	Peningkatan Kemampuan dan kesanggupan	1. Menguatkan kapasitas dan kapabilitas individu pada	1. Training/coaching/mentoring sesuai dengan	1. Kelas 2. Luar kelas 3. Penugasan 4. Bedah

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
	individu (Level Menengah)	level afektif (menghayati) 2. Meningkatkan pemahaman Integritas melalui pengetahuan akan faktor-faktor pembangun Integritas.	kurikulum pembangunan Integritas pegawai ASN 2. Utilisasi forum komunikasi dan berbagi pengetahuan	kasus
		Meningkatkan ketrampilan “ <i>soft skill</i> ” <i>team work</i> dan mengasah faktor-faktor pembangun Integritas	1. Penugasan dan mentoring 2. Mendayagunakan forum komunikasi dan berbagi pengetahuan	Penugasan kelompok
		Meningkatkan ketrampilan menjadi pendengar aktif dan kemampuan mengolah secara internal	1. Pelatihan/ <i>coaching</i> 2. Mendayagunakan wadah komunikasi	Dialog kinerja

c. Kegiatan Subtahap Membangun Penerimaan

Tujuan kegiatan pada subtahap membangun penerimaan Integritas yaitu Pegawai ASN mulai menginternalisasi keyakinan dasar dari faktor pembangun Integritas sebagai suatu keutamaan bagi diri sendiri dan lingkungan kerja, dan mampu memproduksi perilaku dan tindakan yang sesuai dengan kualitas pribadi Integritas Pegawai ASN.

Kriteria pencapaian pada subtahap membangun penerimaan yaitu:

- 1) menemukan perilaku Integritas dalam lingkup dunia kerja di instansi pemerintah;
- 2) menggali dan mendalami lebih jauh terkait dengan implementasi Integritas dalam melaksanakan tugas;
- 3) mendemonstrasikan peran dan makna ASN sebagai profesi;
- 4) mampu mengolah berbagai informasi dan pengalaman di lingkungan kerja;
- 5) mengejawantahkan nilai ASN kedalam perilaku dan tindakan;
- 6) mengenali persoalan etika dalam situasi-situasi dilematis (benturan kepentingan).
- 7) menunjukkan nilai yang dianut untuk membedakan mana yang baik dan kurang baik terhadap suatu kejadian/obyek, dan nilai tersebut diekspresikan dalam perilaku.
- 8) melakukan kegiatan pada tingkat ketrampilan yang lebih sulit untuk implementasi Integritas. Melalui tahap ini diharapkan pegawai ASN akan terbiasa melakukan tugas rutinnnya dengan cara yang sesuai dengan kriteria Integritas.

Kegiatan pada subtahap penerimaan dilakukan dengan dukungan sistem kelembagaan. Kegiatan utama untuk melaksanakan membangun pemahaman adalah sebagai berikut ini (lihat Tabel 7):

Tabel 7:

Kegiatan pada Subtahap Membangun Penerimaan

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
1.	Penguatan Kepemimpinan	Membangun situasi kolaboratif, supervisi melalui penugasan kepada staf	1. Pelatihan khusus level pimpinan untuk menjadi sumber inspirasi	1. Rapat staf informal (informal meeting) 2. Menulis artikel bersama

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
		secara langsung atau memberikan pengalaman pada staf berada dalam situasi moral yang dilematis (conflict of interest).	2. Menjadi <i>role model</i> dalam perilaku 3. Memperkuat kemampuan mentoring, coaching, counseling	
2.	Peningkatan kemampuan dan kesanggupan individu (Level Atas)	Menguatkan kapabilitas dan kesanggupan individu untuk mewujudkan Integritas dalam bentuk perilaku di lingkungan kerja	1. <i>Coaching/ mentoring</i> , dan penugasan khusus 2. Pelatihan: Pemahaman Integritas pegawai ASN (lanjutan) sesuai dengan kurikulum pembangunan Integritas pegawai ASN yang telah disusun oleh masing-masing instansi.	1. Dalam dan luar kelas 2. Asesmen sebelum pelatihan, Pelatihan, asesmen setelah pelatihan, 3. Penugasan 4. Pembahasan
		Menguatkan kapabilitas dan kesanggupan individu menghayati	Pelatihan lanjutan: Pengenalan dan Penerimaan Diri dengan berbagai metode	1. Utilisasi wadah komunikasi 2. <i>Blog</i> 3. <i>Story telling</i>

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
		peran dan fungsi ASN sebagai profesi		
		Meningkatkan kekuatan etis melalui pengolahan pikir dan rasa	Pelatihan: membangun Daya Nalar	1. Penugasan 2. Studi kasus
		Meningkatkan sensitifitas terhadap situasi moral yang dihadapi	Pelatihan: membangun keberanian moral	1. Penugasan 2. <i>Mentoring</i> 3. <i>Coaching</i>

d. Kegiatan Membangun Kepemilikan

Tujuan membangun kepemilikan Integritas yaitu Integritas menjadi *trait* atau ciri Pegawai ASN yang menetap (permanen). Pada subtahap ini, Integritas menjadi motivasi intrinsik individu, yang membuat individu menampilkan kemampuannya dalam berperilaku dan bertindak sesuai dengan kualitas pribadi Integritas Pegawai ASN.

Kriteria pencapaian pada subtahap membangun kepemilikan yaitu:

- 1) membedakan dan memilih hal yang sesuai dengan kode etik dan kode perilaku ASN;
- 2) merangkum, menyimpulkan, dan membuat keputusan berdasarkan informasi dari berbagai kasus terkait Integritas;
- 3) membuat variasi/alternatif dari pelaksanaan tugas ASN sesuai dengan kriteria Integritas Pegawai ASN;
- 4) meningkatkan kinerja yang berdampak tinggi pada pencapaian sasaran reformasi birokrasi instansional;

- 5) memiliki keberanian moral dalam menghadapi persoalan-persoalan dilematis di lingkungan kerja instansi pemerintah;
- 6) meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja;
- 7) membentuk sistem nilai dan budaya organisasi dengan mengharmonisasikannya kedalam perilaku dan tindakan Integritas;
- 8) mengendalikan perilaku berdasarkan nilai dasar Integritas dan memperbaiki hubungan intrapersonal, interpersonal, dan sosial;
- 9) melakukan kemahirannya dalam melakukan tugasnya sebagai Pegawai ASN, dimana hal ini terlihat dari kecepatan, ketepatan, efisiensi dan efektivitasnya. Semua tindakan dilakukan secara spontan, lancar, cepat, dan tanpa ragu; dan
- 10) mengembangkan keahlian, dan memodifikasi pola sesuai dengan yang dibutuhkan.

Kegiatan pada subtahap kepemilikan dilakukan dengan dukungan sistem kelembagaan. Kegiatan utama untuk melaksanakan membangun pemahaman adalah sebagai berikut ini:

Tabel 8:

Kegiatan pada Subtahap Membangun Kepemilikan

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
1.	Penguatan Kepemimpinan	1. Memberikan <i>mentoring</i> dan <i>coaching</i> 2. Menginspirasi	1. Membangun role model bagi pimpinan 2. Pelatihan khusus pada level pimpinan untuk keterampilan <i>mentoring</i> ,	1. Keteladanan 2. Dialog 3. <i>Briefing</i> rutin 4. Pertemuan informal dengan staf

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
			<i>coaching, counseling</i>	
2.	Peningkatan kemampuan dan kesanggupan individu (Level Ahli)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat kemampuan dan kesanggupan individu untuk memunculkan perilaku Integritas Pegawai ASN (psikomotorik) 2. Operasionalisasikan peran dan fungsi ASN kedalam bentuk perilaku yang mencerminkan Integritas 3. Meningkatkan kekuatan etis 4. Meningkatkan kemampuan membuat keputusan dan <i>problem solving</i> dalam situasi moral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan sesuai dengan kurikulum: Membangun Keberanian Moral 2. Pelatihan lanjutan dan pementapan sesuai dengan kurikulum: Pengenalan dan Penerimaan Diri (kebermaknaan diri) 3. Pelatihan dengan tujuan membangun Daya Nalar (lanjutan dengan bedah kasus konkret) 4. Pelatihan dengan tujuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penugasan 2. <i>Coaching</i> 3. <i>Mentoring</i> 4. Bedah kasus 5. Dialog 6. Studi kasus 7. Evaluasi diri (<i>diary</i>)

No	Kegiatan	Tujuan	Cara Melakukan	Media
			membangun keberanian moral (lanjutan dengan bedah kasus dan penugasan)	

Deskripsi singkat penggunaan cara dan media dalam setiap tahapan dapat dilihat pada Gambar 4 sebagai berikut:

Gambar: 4

Kegiatan yang perlu dilakukan pada setiap tahapan



Tahap Penilaian

Penilaian merupakan proses untuk memperoleh informasi tentang Integritas Pegawai ASN pada waktu tertentu yang diperoleh melalui tes dan nontes. Penilaian dilakukan setelah pelaksanaan program pembangunan Integritas ASN dan dapat dilakukan penilaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah. Hasil penilaian dapat digunakan untuk pemetaan profil Integritas individu dan kebutuhan informasi untuk perbaikan pembangunan Integritas Pegawai ASN.

Untuk menjamin terlaksananya pembangunan Integritas pegawai ASN pada masing-masing instansi, para PyB perlu memantau dan mengendalikan pembangunan Integritas Pegawai ASN secara terus menerus dan berkelanjutan.

Penilaian dilakukan dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dengan mengacu pada format berikut ini:

a. Format Penilaian dengan Tes

Format penilaian dengan tes merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur derajat Integritas Pegawai ASN melalui seperangkat pertanyaan yang terstruktur, standar, dan

objektif. Hasil tes mewakili derajat Integritas individu yang dinyatakan dalam bentuk angka, yang dapat diagregasikan dalam bentuk indeks Integritas pada level organisasi. Format penilaian dengan tes mencakup:

1) Domain Integritas Individu

Domain Integritas individu meliputi faktor pembangun Integritas, yaitu keyakinan dasar, kekuatan daya nalar, dan keberanian moral.

2) Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah interval. Tujuan penggunaan skala pengukuran interval karena karakteristik Integritas sebagai variabel yang bersifat kontinum.

3) Format Pertanyaan

Format pertanyaan merupakan pilihan yang memaksa (*forced choice*) peserta tes untuk memberikan respon. Skor yang diperoleh ditransformasi ke dalam norma dan derajat Integritas Pegawai ASN. Dengan demikian interpretasi dan rekomendasi hasil pengukuran dapat dibuat.

4) Metode Analisis

Hasil tes dianalisis dengan menggunakan antara lain metode *item respons theory* (IRT).

b. Format Non-Tes

Format non-tes merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur derajat Integritas pegawai ASN melalui, antara lain: penelusuran rekam jejak (biografi), wawancara terstruktur dan observasi.

1) Penelusuran rekam jejak (biografi)

Biografi merupakan alat asesmen yang digunakan untuk menggali informasi kualitatif, terstruktur melalui refleksi individu terhadap berbagai macam pengalaman hidup yang bermakna. Penelusuran rekam jejak juga dapat diperoleh melalui informasi dari lingkungan kerja, lembaga pemantau, lembaga pengawas, dan uji publik.

2) Observasi

Observasi merupakan instrumen yang dapat digunakan untuk memantau perkembangan individu baik horizontal maupun vertikal.

3) Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menggali informasi terkait dengan perkembangan Integritas individu.

Hasil penilaian dimanfaatkan untuk kepentingan perbaikan proses pembangunan Integritas individu serta perbaikan kualitas Integritas organisasi dalam mendukung pembangunan Integritas Pegawai ASN.

BAB IV
P E N U T U P

Implementasi Pembangunan Integritas Pegawai ASN berdasarkan pedoman umum ini sangat memerlukan komitmen kuat dari para pimpinan birokrasi, utamanya dari para PPK dan PyB. Upaya ini juga harus dilakukan secara sinergis dengan upaya pembangunan Integritas berbasis organisasi seperti Pembangunan Sistem Merit dan Pembangunan Zona Integritas yang merupakan bagian integral dari reformasi birokrasi nasional.

Terhadap upaya pembangunan Integritas pada instansi pemerintah, baik pada kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, kesekretariatan lembaga nonstruktural, maupun instansi daerah akan dilakukan penilaian oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi secara reguler yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari penilaian sistem merit dan penilaian reformasi birokrasi nasional. Selanjutnya, guna mengefektifkan pembangunan Integritas pada setiap instansi pemerintah, PPK dan PyB dengan kewenangan yang dimiliki dapat mengembangkan lebih lanjut pedoman umum ini sesuai dengan kondisi masing-masing instansinya.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO