

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KODE ETIK APARATUR SIPIL NEGARA DI  
KABUPATEN KUDUS  
PROVINSI JAWA TENGAH**

Sabilla Nurissyifa

NPP. 32.0469

*Asdaf Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia  
Email: 32.0469@praja.ipdn.ac.id*

Pembimbing Skripsi: Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** Human resources, especially the State Civil Apparatus (ASN), have a strategic role in supporting effective, accountable, and integrity governance. To maintain professionalism and integrity, various regulations are issued, one of which is the ASN code of ethics as a code of conduct. **Purpose:** To analyze the factors that influence the implementation of the State Civil Apparatus Code of Ethics policy in Kudus Regency. **Methods:** The method used in this research is a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The theory used is Edwards III Policy Implementation (1980), which includes dimensions of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. **Results:** The results showed that the implementation of the ASN Code of Ethics policy in Kudus Regency has been running quite well, especially in the dimension of bureaucratic structure, such as the availability of SOPs and a clear division of tasks between work units. However, there are still weaknesses in the dimensions of communication, resources, and disposition. The main obstacles in implementing this policy include ASN's low understanding of the contents of the code of ethics, lack of internalization of ethical values, and an uneven system of rewards and sanctions. The Kudus Regency Government has made various efforts to overcome these obstacles, including increasing the intensity of socialization, tightening supervision and enforcement of rules, and improving the reward and punishment system to support the effective implementation of the code of ethics policy within ASN. **Conclusion:** The implementation of the State Civil Apparatus Code of Ethics Policy in Kudus Regency is quite good in the dimension of bureaucratic structure. However, the dimensions of communication, resources, and disposition still need to be improved.

**Keywords:** Policy Implementation, Code of Ethics, ASN, Kudus Regency

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Sumber daya manusia, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), memiliki peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berintegritas. Untuk menjaga profesionalisme dan integritas tersebut, diterbitkan berbagai regulasi, salah satunya adalah kode etik ASN sebagai pedoman perilaku. **Tujuan:** Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan Kode Etik Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kudus. **Metode:** Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teori yang digunakan adalah Implementasi

Kebijakan Edwards III (1980), yang mencakup dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Kode Etik ASN di Kabupaten Kudus telah berjalan cukup baik terutama pada dimensi struktur birokrasi, seperti tersedianya SOP dan pembagian tugas yang jelas antar unit kerja. Namun, masih terdapat kelemahan pada dimensi komunikasi, sumber daya, dan disposisi. Hambatan utama dalam implementasi kebijakan ini meliputi rendahnya pemahaman ASN terhadap isi kode etik, kurangnya internalisasi nilai-nilai etika, serta sistem penghargaan dan sanksi yang belum merata. Pemerintah Kabupaten Kudus telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hambatan tersebut, di antaranya dengan meningkatkan intensitas sosialisasi, memperketat pengawasan dan penegakan aturan, serta memperbaiki sistem reward and punishment guna mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan kode etik di lingkungan ASN. **Kesimpulan:** Implementasi Kebijakan Kode Etik Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kudus sudah cukup baik pada dimensi struktur birokrasi. Namun demikian, pada dimensi komunikasi, sumber daya, dan disposisi masih perlu ditingkatkan.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Kode Etik, ASN, Kabupaten Kudus

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan vital dalam pemerintahan, karena mereka adalah motor penggerak yang menentukan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pemerintahan. Dalam organisasi pemerintahan tentu Sumber Daya Manusia yang dimaksud mengarah kepada Aparatur sipil negara (ASN). Dimana, menurut undang-undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat menjadi ASN, ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.

Aparatur sipil negara (ASN) memiliki peran penting sebagai pusat pelayanan publik dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif. Dibutuhkan integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas ASN untuk menjalankan tugas pemerintahan yang bersih dan efisien dengan berlandaskan pada norma yang memuat hak dan kewajiban yang bersumber pada nilai-nilai etik yang dijadikan sebagai pedoman berfikir, bersikap, dan bertindak dalam aktivitas sehari-hari yang menuntut tanggung jawab suatu profesi. Untuk menetapkan standar moral dan profesional bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas dan fungsinya, seorang ASN membutuhkan adanya pedoman perilaku dimana hal tersebut telah terangkum dalam peraturan kode etik. Dalam konteks tersebut, tata kelola menjadi hal yang sangat penting, karena mencerminkan bagaimana sistem pemerintahan dijalankan secara terstruktur dan terukur. Tata kelola adalah serangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengalokasian sumber daya, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Dermawan et al., 2024). Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 bahwa ASN wajib menjunjung tinggi kode etik. (Sudrajat, 2023) menegaskan bahwa *“In other words, without ethics, efforts to realize good governance will be hampered in achieving goals, even though conceptually it has been designed and shaped as well as possible.”* Etika dalam pelayanan publik merupakan komponen penting dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, berintegritas, dan akuntabel. Sebagaimana disampaikan oleh (Sudrajat, 2023) *“Therefore, public administration ethics plays an important role in realizing good governance.”* (Chokprajakchat & Sumretphol, 2017) juga menyatakan bahwa *“The ethical standard of people holding political positions should be clearly provided in order to be good examples for the people.”*

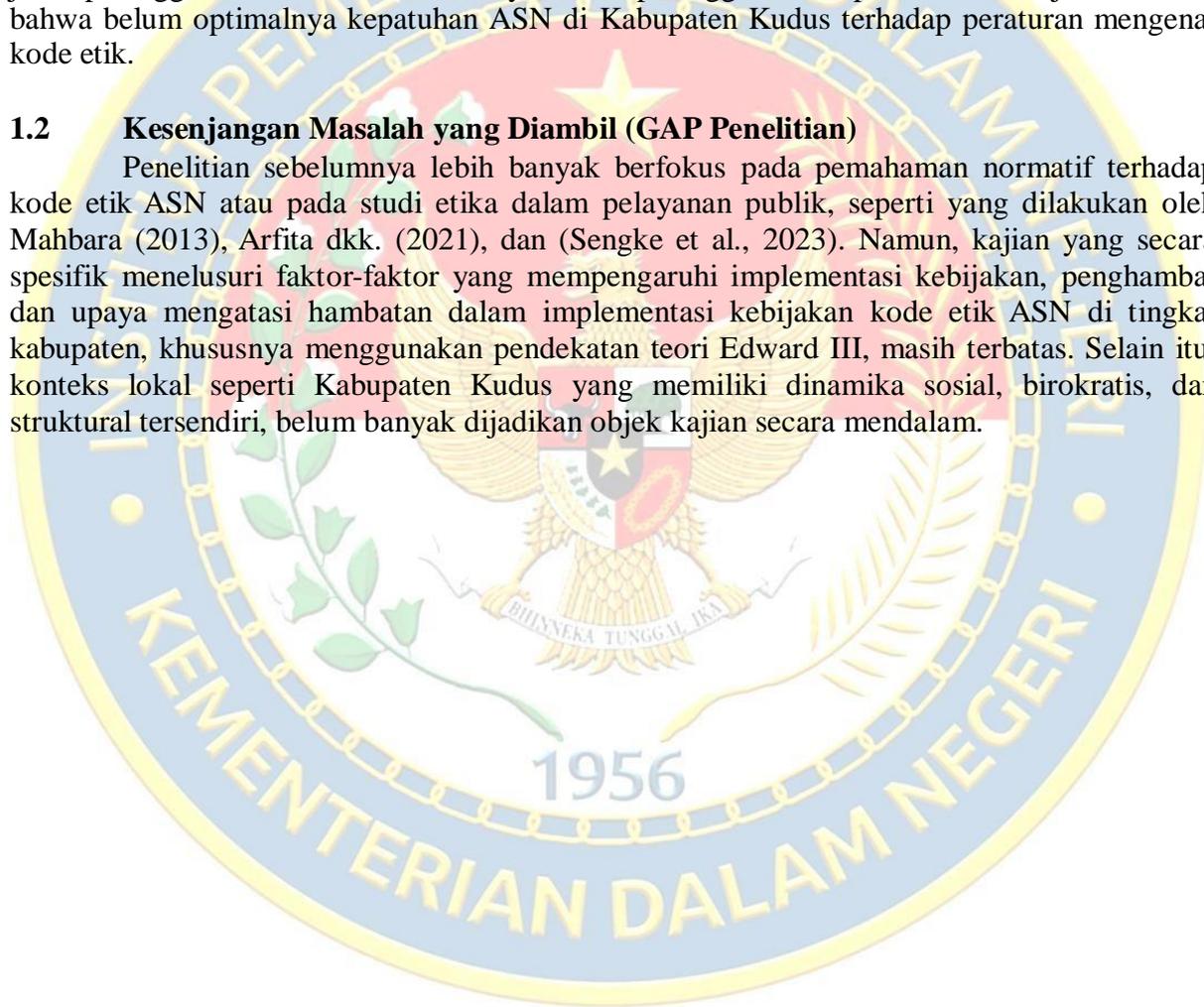
Pemerintah telah mengatur ketentuan mengenai kode etik sebagaimana telah tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps

dan Kode Etik PNS. Adapun di tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Kudus mengeluarkan Peraturan Bupati Nomor 44 Tahun 2019 tentang Kode Etik ASN untuk meningkatkan disiplin dan etika ASN. Peraturan ini bertujuan untuk memberikan pedoman yang jelas bagi ASN saat menjalankan tugas dan fungsinya serta mencegah pelanggaran etika yang dapat merusak reputasi pemerintah. Sebagaimana dinyatakan oleh (Arifah & Amalia, 2021) bahwa dibutuhkan etika pelayanan publik sebagai pilar dan kepercayaan publik sebagai dasar untuk mewujudkan pemerintah yang baik. Peraturan ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa norma, etika, dan standar profesionalisme ASN di Kabupaten Kudus telah berjalan sesuai peraturan yang telah ditetapkan.

Namun, dalam pelaksanaannya aturan yang telah ditetapkan sering kali menghadapi tantangan. Berdasarkan data realisasi penyelesaian kasus pelanggaran disiplin ASN Kabupaten Kudus yang bersumber dari BKD Kudus pada tahun 2024, menunjukkan bahwa masih terjadi pelanggaran kode etik ASN di Kabupaten Kudus. Diketahui bahwa pada tahun 2022 dan tahun 2023 terdapat total 32 kasus pelanggaran disiplin ASN di Kabupaten Kudus dengan berbagai jenis pelanggaran. Masih ditemukannya kasus pelanggaran disiplin ASN menjadi indikasi bahwa belum optimalnya kepatuhan ASN di Kabupaten Kudus terhadap peraturan mengenai kode etik.

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada pemahaman normatif terhadap kode etik ASN atau pada studi etika dalam pelayanan publik, seperti yang dilakukan oleh Mahbara (2013), Arfita dkk. (2021), dan (Sengke et al., 2023). Namun, kajian yang secara spesifik menelusuri faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, penghambat dan upaya mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan kode etik ASN di tingkat kabupaten, khususnya menggunakan pendekatan teori Edward III, masih terbatas. Selain itu, konteks lokal seperti Kabupaten Kudus yang memiliki dinamika sosial, birokratis, dan struktural tersendiri, belum banyak dijadikan objek kajian secara mendalam.



### **1.3 Penelitian Terdahulu.**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks implementasi kebijakan maupun kode etik ASN. Penelitian Iqra Mahbara dengan judul Implementasi Peraturan Walikota Nomor 11 Tahun 2012 Tentang Kode Etik dan Perilaku Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Samarinda (Iqra Mahbara, 2013) menemukan bahwa Kode Etik Dan Perilaku Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Kota Samarinda di Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda berjalan optimal. PNS memahami, menaati dan mematuhi Peraturan. Penelitian Arfita dkk. (2021) menemukan bahwa Standar perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Dukcapil Kabupaten Padang Pariaman berjalan dengan baik ditandai dengan beberapa penghargaan yang diperoleh Dinas Dukcapil. Penelitian (Sengke et al., 2023) selanjutnya berkaitan dengan Etika Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Berdasarkan 3 indikator dalam teori Mertins Jr dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendidikan Sulawesi Utara dalam menawarkan bantuan sejauh pemerataan tidak ideal, ASN telah menjalankan kewajibannya dengan baik namun tanggung jawab dalam melakukan kewajiban masih belum optimal. Berdasarkan hasil penelitian Jefrianto Pakpahan dkk. (2024) tentang Kode Etik Aparat Sipil Negara di Lembaga Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pangkalpinang, penulis menemukan Sebagai bagian dari ASN, pegawai DISKOMINFO Kota Pangkalpinang diharapkan mengikuti dan menjunjung tinggi Kode Etik ASN. Ketika dalam pelaksanaannya terdapat pelanggaran maka penjatuhan hukuman dilakukan dengan beberapa tahapan, mulai dari pemanggilan tertulis pertama, pemanggilan tertulis kedua hingga penjatuhan hukuman berdasarkan alat bukti dan keterangan yang ada. Penelitian Elvis Lumingkewas dkk (2024) menemukan bahwa kerja PNS di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Minahasa belum optimal karena masih adanya pegawai yang melanggar aturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku terkait batasan dimulainya jam masuk dan jam pulang kantor.

### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni implementasi kebijakan kode etik Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah yang memberikan kajian kontekstual spesifik di Kabupaten Kudus, di mana fenomena pelanggaran etika yang terjadi disandingkan langsung dengan efektivitas kebijakan daerah (Perbup No. 44 Tahun 2019), sehingga dapat memberikan rekomendasi berbasis data lokal. Selain itu menggunakan indikator juga berbeda, yakni Menggunakan model implementasi kebijakan Edward III sebagai pendekatan analisis untuk mengevaluasi efektivitas implementasi kode etik ASN dalam dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

### **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan Kode Etik ASN di Kabupaten Kudus.

## **II. METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Nurdin dan Hartati (2019) dalam bukunya menyatakan bahwa penelitian kualitatif sering juga disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, dimana menurut Sugiyono (2019), pendekatan kualitatif dipilih guna memahami secara mendalam fenomena sosial dan kebijakan dalam

konteks nyata, khususnya implementasi kebijakan Kode Etik ASN di Kabupaten Kudus. Sebagaimana disampaikan (Sugiyono, 2019) “Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam.”. Penulis melakukan wawancara terhadap 15 informan yang terdiri dari Kepala BKPSDM Kabupaten Kudus, Sekretaris BKPSDM Kabupaten Kudus, Kepala Bidang BKPSDM Kabupaten Kudus, Kepala Subbagian hingga staff BKPSDM Kabupaten Kudus serta 5 orang Guru di Kabupaten Kudus. Pemilihan BKPSDM sebagai tempat penelitian dikarenakan BKPSDM adalah instansi teknis utama pelaksana kebijakan kepegawaian dan kode etik ASN di Kabupaten Kudus. Pemilihan informan Guru sebagai ASN pelaksana mewakili kelompok penerima kebijakan, dan menjadi titik krusial implementasi di lapangan. Pada penelitian ini, yang menjadi Informan kunci adalah Kepala BKPSDM Kabupaten Kudus karena memiliki otoritas tertinggi dalam implementasi kebijakan kepegawaian dan etika ASN di daerah, serta memahami perumusan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan kode etik. Penelitian dilaksanakan selama 20 hari pada Januari 2025, di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kudus sebagai pusat pengelolaan kode etik ASN serta sekolah negeri di bawah kewenangan Pemerintah Kabupaten Kudus untuk memperoleh perspektif ASN pelaksana kebijakan (guru). Adapun analisisnya menggunakan teori faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yang digagas oleh Edward III (1980) yang menyatakan bahwa Edward mempertimbangkan empat faktor dalam implementasi kebijakan publik, yakni: *“Communication, resources, disposition or attitudes, and bureaucratic structure”*.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penulis menganalisis Implementasi Kebijakan Kode Etik Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kudus menggunakan pendapat dari Edward III yang menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi suatu implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut

#### **3.1 Komunikasi**

Penulis melakukan pengukuran terhadap pengaruh faktor komunikasi terhadap implementasi kebijakan kode etik Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah. Komunikasi dalam konteks implementasi kebijakan memiliki peran dan fungsi yang sangat penting. Tanpa komunikasi yang efektif, kebijakan yang telah dirancang dengan baik sekalipun dapat gagal dalam pelaksanaannya. Dimensi transmisi memiliki makna kebijakan publik harus disampaikan secara menyeluruh kepada kelompok sasaran kebijakan serta pihak yang memiliki kepentingan lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini sosialisasi dan penyampaian informasi kebijakan kode etik di Kabupaten Kudus sangat berpengaruh terhadap pelaksanaannya. sosialisasi dilakukan secara rutin melalui berbagai metode, seperti tatap muka dan sidak lapangan, namun belum merata menjangkau seluruh ASN, khususnya di tingkat pelaksana seperti Guru. dapat disimpulkan bahwa dimensi transmisi dalam komunikasi kebijakan sudah berjalan, namun belum optimal dalam implementasi kebijakan kode etik ASN di Kabupaten Kudus.



**Gambar 3.1 Kegiatan sosialisasi Kebijakan Kode Etik**

Pemerintah Kabupaten Kudus juga telah memaksimalkan sosialisasi agar kebijakan mengenai kode etik dapat tersampaikan kepada seluruh ASN dengan optimal seperti dilakukannya sosialisasi secara rutin dan berkala. Namun efektivitas penyampaiannya masih menghadapi berbagai tantangan. Variasi latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta beban tugas yang beragam menyebabkan tingkat pemahaman ASN terhadap isi kebijakan masih belum merata sehingga faktor kejelasan masih belum terpenuhi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Khairi, 2015) yang menyebutkan bahwa rendahnya performa kebijakan publik sering kali disebabkan oleh kurangnya pemahaman pelaksana di daerah, kesulitan dalam perencanaan teknis, serta keterbatasan anggaran pemerintah daerah. Sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian (Rizki Amalia et al., 2021) hambatan dalam komunikasi kebijakan menyebabkan ASN tidak memiliki pemahaman yang cukup terhadap tujuan dan mekanisme implementasi, yang juga terjadi dalam implementasi kebijakan kode etik di Kabupaten Kudus. Hal ini didukung oleh data Pendidikan ASN di kabupaten Kudus pada tahun 2023, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tingkat Pendidikan	2023		
	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
<b>SD</b>	86	11	97
<b>SMP</b>	124	7	131
<b>SMA</b>	465	214	679
<b>Diploma I</b>	25	42	67
<b>Diploma III</b>	109	398	507
<b>Sarjana/Doktor/Ph.D</b>	1 618	3 385	5 003
<b>Jumlah</b>	<b>2 427</b>	<b>4 057</b>	<b>6 484</b>

**Tabel 3.1 Data Pendidikan ASN di Kabupaten Kudus**

Konsistensi dalam implementasi kode etik ASN juga menjadi faktor penentu. Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu kebijakan haruslah konsisten untuk diterapkan dan dijalankan sehingga tidak membingungkan pelaksana kebijakan serta pihak lain yang berkepentingan dan menghindari kebijakan yang simpang siur. Salah satu bentuk upaya

konsistensi ini adalah dengan tidak membedakan penerapan kode etik berdasarkan pangkat, jabatan, atau posisi struktural ASN, baik di level pelaksana maupun pejabat struktural. Pemerintah Kabupaten Kudus telah menerapkan indikator konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan kode etik ASN, yang menjamin seluruh pegawai, tanpa memandang jabatan atau tingkatannya, memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menjalankan prinsip-prinsip etika pemerintahan.

### 3.2 Sumber Daya

Keberhasilan implementasi kebijakan kode etik ASN sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai. Adapun keempat sumber daya tersebut menurut Teori Edward III Tahun 1980 (dalam Syahrudin, 2020) yaitu staf, wewenang, informasi, maupun fasilitas yang mendukung. Staff yang mengacu pada kapasitas dan pemahaman ASN terhadap kode etik masih bergantung pada inisiatif masing-masing OPD atau satuan kerja. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam pemahaman dan internalisasi nilai-nilai etika di kalangan ASN, terutama di satuan kerja tingkat pelaksana. Dalam konteks kebijakan kode etik ASN, wewenang mencakup hak pejabat atau pihak yang diberi tanggung jawab untuk melakukan pengawasan, pemberian sanksi, dan pengambilan keputusan terkait kode etik. Berdasarkan permasalahan di lapangan masih adanya pelanggaran oleh kepala sekolah, guru hingga pegawai struktural menunjukkan bahwa pengawasan internal oleh pejabat struktural atau atasan belum optimal. Masih terdapat kemungkinan kurangnya kualitas SDM yang mampu mengawasi dan menegakkan kode etik. Dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kudus belum memenuhi indikator wewenang dan belum di jalankan dengan baik sesuai dengan ketentuan pedoman kebijakan kode etik di Kabupaten Kudus.

Penyebaran informasi mengenai Peraturan Bupati Nomor 44 Tahun 2019 dilakukan melalui berbagai media, selain sosialisasi formal yang dilakukan oleh bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur kepada pegawai, penyebaran informasi juga dilakukan dengan mengedarkan salinan Peraturan Bupati Nomor 44 Tahun 2019 melalui aplikasi SIMPEG pegawai. Meskipun penyediaan informasi telah terpenuhi, tetapi pemanfaatannya belum optimal. Artinya, meskipun informasi telah diberikan secara sistematis, pemahaman mendalam dan internalisasi nilai-nilai kode etik belum sepenuhnya tercapai. Pemerintah kabupaten Kudus telah memberikan dukungan fasilitas secara menyeluruh, baik dalam bentuk fisik maupun digital. Namun demikian, pemanfaatan fasilitas oleh ASN masih bervariasi. Beberapa ASN aktif memanfaatkan fasilitas seperti SIMPEG dan modul hardcopy untuk memahami kode etik secara mandiri, sementara sebagian lainnya hanya mengikuti sosialisasi saat diwajibkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tersedianya fasilitas yang baik belum tentu menjamin terwujudnya implementasi yang optimal, jika tidak dibarengi dengan peningkatan motivasi dan kesadaran ASN terhadap pentingnya kode etik.

### 3.3 Disposisi

Dalam implementasi kebijakan publik, disposisi merujuk pada sikap, orientasi, dan kecenderungan perilaku para pelaksana terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan. Disposisi pelaksana belum seragam, dan masih dibutuhkan proses pembinaan berkelanjutan. Sejumlah informan menyampaikan bahwa walaupun ASN mengetahui keberadaan peraturan kode etik, penerapan di lapangan masih menghadapi tantangan dalam bentuk sikap tidak peduli atau kurang serius terhadap hal-hal yang dianggap “sepele” tetapi sejatinya merupakan pelanggaran etik. Sejak tahun 2024 telah diberlakukan sistem *reward and punishment* dalam implementasi kode etik ASN di Kabupaten Kudus. Namun implementasi sistem intensif ini belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja, khususnya di lingkungan sekolah. Fakta ini kemudian menjadi salah satu faktor yang memengaruhi belum optimalnya implementasi kebijakan kode etik ASN di Kabupaten Kudus karena penerapan *reward and punishment* yang adil akan berpengaruh pada kode etik dan perilaku karyawan. Pernyataan ini berbanding lurus

dengan yang disampaikan oleh (Dwiputrianti, 2020) bahwa *“The application of reward and punishment that is carried out fairly can encourage the application of ethical codes and employee behavior codes.”*

### **3.4 Struktur birokrasi**

Dimensi Struktur Birokrasi mencakup SOP dan juga Fragmentasi. Keberadaan SOP dalam implementasi kode etik ASN di Kabupaten Kudus telah memberi arah dan kepastian hukum bagi para pelaksana kebijakan, terutama dalam hal mekanisme penanganan pelanggaran karena tidak hanya memberikan panduan teknis, tetapi juga mengandung konsekuensi hukum yang jelas apabila terjadi pelanggaran. Hal ini dibuktikan dengan 36 jumlah kasus pelanggaran dari tahun 2022-2023 yang telah dijatuhi sanksi oleh Pemerintah Kabupaten Kudus. Pemerintah Kabupaten Kudus telah berhasil mengelola fragmentasi dengan cukup baik, terutama dengan adanya mekanisme koordinasi lintas unit kerja yang terstruktur. Tentunya hal ini memerlukan integritas yang tinggi. Terdapat empat perspektif integritas yang diidentifikasi, yaitu konsistensi nilai pribadi, komitmen terhadap nilai pribadi, komitmen terhadap nilai komunitas, dan komitmen terhadap nilai mulia (Pengajian et al., 2024) Dalam setiap penanganan pelanggaran kode etik, Pemerintah Kabupaten Kudus tidak bertumpu hanya pada satu lembaga, melainkan membentuk tim koordinatif insidental yang terdiri atas perwakilan dari OPD terkait. Hal ini mencegah terjadinya duplikasi kewenangan, mempercepat proses tindak lanjut, dan menjamin akuntabilitas dalam proses penegakan kode etik.

### **3.5 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Kode Etik ASN di Kabupaten Kudus sudah cukup baik dalam aspek struktur birokrasi, namun masih menghadapi tantangan dalam dimensi komunikasi, sumber daya, dan disposisi. Temuan ini memiliki kesamaan dan perbedaan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya.

Sama halnya dengan temuan penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan (Di et al., 2013) dalam konteks Kota Samarinda, bahwa “keberhasilan implementasi kode etik bergantung pada sosialisasi dan pemahaman ASN terhadap aturan tersebut” Di Kabupaten Kudus, meskipun telah dilakukan sosialisasi secara berkala, penyampaian kebijakan belum menjangkau seluruh ASN secara merata, terutama di tingkat pelaksana seperti guru. Hal ini memperkuat pentingnya komunikasi yang efektif dalam mendukung implementasi kebijakan.

Berbeda dengan temuan (Arfita et al., 2022) yang menyatakan bahwa penerapan standar perilaku ASN di Dinas Dukcapil Padang Pariaman berlangsung optimal dan memperoleh apresiasi berupa penghargaan, dalam konteks Kabupaten Kudus, masih ditemukan pelanggaran kode etik, yang mengindikasikan bahwa sistem reward and punishment belum berjalan optimal di semua unit kerja. Hal ini menunjukkan perbedaan pada aspek pelaksanaan dan penguatan sikap etis di antara ASN.

Temuan ini memperkuat penelitian (Lumingkewas et al., 2024) yang menemukan bahwa di Kabupaten Minahasa masih terdapat pelanggaran terkait jam kerja oleh ASN, yang mencerminkan lemahnya internalisasi nilai kode etik. Kondisi serupa juga terjadi di Kabupaten Kudus, di mana disposisi atau sikap ASN terhadap kebijakan kode etik masih belum seragam dan kesadaran etis belum sepenuhnya terbentuk, terutama dalam hal perilaku “sepele” yang sebenarnya merupakan pelanggaran etik.

Temuan ini juga menolak sebagian hasil penelitian (Pakpahan & Alfian, 2024) yang menyatakan bahwa pelanggaran kode etik ditangani secara bertahap dan tegas di Kota

Pangkalpinang. Di Kabupaten Kudus, meskipun sudah terdapat SOP dan perangkat hukum yang jelas, efektivitas penegakan masih kurang, terutama dalam aspek pengawasan oleh pejabat struktural yang belum optimal. Secara umum, penelitian ini memberikan penguatan bahwa struktur birokrasi yang jelas dan terkoordinasi seperti yang juga ditemukan dalam beberapa penelitian sebelumnya, berkontribusi besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Namun, perbedaan dalam tingkat pemahaman, sikap ASN, dan efektivitas pengawasan menunjukkan bahwa karakteristik lokal, seperti kultur birokrasi dan kapasitas SDM, turut memengaruhi hasil implementasi kebijakan kode etik ASN.

#### IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Kode Etik Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah diketahui sudah cukup baik dalam dimensi struktur birokrasi, namun dalam dimensi komunikasi, sumber daya dan disposisi masih memiliki hambatan.

**Keterbatasan Penelitian:** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu penelitian hanya selama 20 hari.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*):** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian. Oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan implementasi kebijakan kode etik ASN di Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

#### V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Kudus beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R., Syafri, W., & Muafi, M. (2021). Policy implementation of the performance assessment system of aparatures in Cilandak Jakarta IPDN campus. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(3), 403–411. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1104>
- Arfita, S., Putera, R. E., & Zetra, A. (2022). Implementasi etika aparatur sipil negara dalam pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang-Pariaman. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 162–169. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v4i2.1876>
- Arifah, S. B. N., & Amalia, R. (2021). Kompetensi aparatur dalam upaya melayani perizinan elektronik di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Barito Utara Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(2), 71–88. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.1988>
- Chokprajakchat, S., & Sumretphol, N. (2017). Implementation of the code of professional ethics for Thai civil servants. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.03.004>

- Dermawan, W., Alam, G. N., Djuyandi, Y., & Ridzuan, A. R. (2024). Unraveling capability and capacity of parallel diplomacy governance in Indonesia: How far are Indonesia's regional governments ready to go? *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 1299–1308. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4292>
- Dwiputrianti, S. (2020). Key success factors for implementation code of conducts and ethics in Indonesian public sector. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 122(Iapa 2019), 164–180. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200301.009>
- Edwards, G. C. III. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press
- Khairi, H. (2015). The policy implementation of minimum service standard in Indonesia: Problems and challenges. *The International Journal of Social Sciences*, 34(1), 1–17. [http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/575/1/Jurnal\\_TIJOSS.pdf](http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/575/1/Jurnal_TIJOSS.pdf)
- Khairuldin, W. M. K. F. W., Anas, W. N. I. W. N., Embong, A. H., Hassan, S. A., Suhaimi, M. A., Idham, M. A. (2024). Model holistik integriti akademik berteraskan islam bagi Institusi Pengajian Tinggi di Malaysia A holistic islamic-based Academic Integrity Model for Higher Education Institutions in Malaysia. *I*, 193–207.
- Lumingkewas, E., Masengi, E. E., & Supit, B. F. (2024). Implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Minahasa. *Academy of Education Journal*, 15(1), 357–364. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2197>
- Mahbara, I. (2013) Implementasi Peraturan Walikota Nomor 11 Tahun 2012 tentang kode etik dan perilaku pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Samarinda (Studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda). *eJournal Administrasi Negara*, 1(3), 1045–1058. <http://ejournal.an.fisip-unmul.org/site/?p=573>
- Pakpahan, J., & Alfian, A. (2024). Kode etik aparat sipil negara di Lembaga Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pangkalpinang. *JLEB: Journal of Law, Education and Business*, 2(1), 553–558. <https://doi.org/10.57235/jleb.v2i1.1905>
- Sengke, Y. O., Dilapanga, A. R., Mamonto, F. H., & Alwany, T. (2023). Etika aparatur sipil negara dalam pelayanan publik di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.33701/jiabd.v15i1.3374>
- Sudrajat, A. R. (2023). Implementation of ethics in public services towards good governance in the perspective of public administration. *Journal of Social Science*, 4(1), 40–44. <https://doi.org/10.46799/jss.v4i1.521>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahrudin. (2020). *Implementasi kebijakan publik.*: Pustaka Pelajar.