

BUKU REFERENSI



DISIPLIN DAN INTEGRITAS

Aparatur Sipil Negara
Dalam Perspektif Good Governance



Jimmy Fernando, S.H.
Dr. Kiki Kristanto, S.H., M.H.
Dr. Rico Septian Noor, S.H., M.H.

BUKU REFERENSI

DISIPLIN DAN INTEGRITAS

**APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PERSPEKTIF
GOOD GOVERNANCE**

Jimmy Fernando, S.H.
Dr. Kiki Kristanto, S.H., M.H.
Dr. Rico Septian Noor, S.H., M.H.

DISIPLIN DAN INTEGRITAS APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PERSPEKTIF GOOD GOVERNANCE

Ditulis oleh:

Jimmy Fernando, S.H.
Dr. Kiki Kristanto, S.H., M.H.
Dr. Rico Septian Noor, S.H., M.H.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 9786-3474-579-50
IV + 231 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Februari 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024

KATA PENGANTAR

Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, di mana keberhasilan kebijakan serta kualitas tata kelola pemerintahan sangat ditentukan oleh tingkat disiplin dan integritas aparatur dalam menjalankan tugasnya. Disiplin mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, standar kerja, dan nilai organisasi, sedangkan integritas menunjukkan konsistensi antara nilai moral, sikap, dan tindakan ASN dalam melayani kepentingan publik. Dalam era reformasi birokrasi dan keterbukaan informasi, kedua aspek ini menjadi fondasi utama profesionalisme, akuntabilitas, dan etika aparatur, sekaligus kunci dalam membangun kepercayaan masyarakat serta mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan berkeadilan.

Buku referensi ini membahas secara komprehensif konsep dan landasan teoretis Aparatur Sipil Negara, peran dan tanggung jawab ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan, teori disiplin dan integritas dalam organisasi publik, nilai-nilai dasar ASN, serta keterkaitannya dengan prinsip-prinsip *good governance*. Selain itu, buku referensi ini membahas manajemen sumber daya manusia aparatur, etika dan profesionalisme ASN, peran ASN sebagai pelaksana kebijakan dan penyelenggara pelayanan publik, serta upaya penguatan reformasi birokrasi guna mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi rujukan akademik yang bermanfaat dalam pengembangan keilmuan dan praktik administrasi publik, khususnya dalam penguatan disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara guna mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel.

Salam Hangat,

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I LANDASAN TEORETIS APARATUR SIPIL NEGARA	1
A. Konsep dan Definisi Aparatur Sipil Negara.....	1
B. Teori Birokrasi dan Administrasi Publik	5
C. Teori Peran dan Tanggung Jawab ASN	12
D. Nilai-Nilai Dasar ASN dalam Perspektif Teori Organisasi.....	19
E. ASN sebagai Aktor Utama Tata Kelola Pemerintahan	23
BAB II TEORI DISIPLIN DALAM ORGANISASI PUBLIK	29
A. Konsep dan Pengertian Disiplin Kerja	29
B. Teori Disiplin dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	35
C. Model dan Pendekatan Penegakan Disiplin.....	40
D. Disiplin Kerja dan Kinerja Aparatur.....	44
E. Disiplin dalam Konteks Organisasi Pemerintahan.....	49
BAB III TEORI INTEGRITAS DALAM ADMINISTRASI PUBLIK	57
A. Konsep Integritas dan Etika Publik.....	57
B. Teori Integritas Individu dan Organisasi	65
C. Integritas sebagai Modal Sosial dalam Pemerintahan.....	71
D. Integritas dan Pencegahan Perilaku Menyimpang	73
E. Budaya Integritas dalam Birokrasi.....	77
BAB IV TEORI DAN PRINSIP <i>GOOD GOVERNANCE</i>	81
A. Konsep dan Evolusi <i>Good Governance</i>	81
B. Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	87
C. <i>Good Governance</i> dalam Administrasi Pemerintahan Modern.....	99
BAB V RELASI DISIPLIN DAN INTEGRITAS ASN DALAM <i>GOOD GOVERNANCE</i>	105
A. Keterkaitan Teoretis Disiplin, Integritas, dan <i>Good Governance</i>	105
B. Disiplin sebagai Instrumen Akuntabilitas Publik	108

C.	Integritas ASN sebagai Fondasi Kepercayaan Publik.....	113
D.	Model Konseptual Disiplin dan Integritas ASN	117
BAB VI KERANGKA REGULASI DAN KEBIJAKAN ASN		123
A.	Sistem Hukum dan Kebijakan ASN di Indonesia.....	123
B.	Regulasi Disiplin ASN	126
C.	Kebijakan Penguatan Integritas ASN	128
D.	Peran Lembaga Pengawasan dan Penegakan Etika.....	131
BAB VII IMPLEMENTASI DISIPLIN DAN INTEGRITAS ASN		137
A.	Strategi Implementasi Disiplin ASN	137
B.	Penguatan Integritas melalui Reformasi Birokrasi.....	142
C.	Kepemimpinan Etis dalam Organisasi Publik.....	147
D.	<i>Digital Governance</i> dan Pengawasan ASN.....	151
BAB VIII STUDI KASUS DAN PRAKTIK BAIK.....		157
A.	Analisis Kasus Pelanggaran Disiplin ASN	157
B.	Studi Kasus Penguatan Integritas ASN.....	162
C.	Praktik Baik Penerapan <i>Good Governance</i>	169
D.	Pembelajaran dan Implikasi Kebijakan	179
BAB IX TANTANGAN DAN ARAH PENGUATAN KE DEPAN.....		187
A.	Tantangan Disiplin dan Integritas ASN di Era Modern	187
B.	Dinamika Sosial, Politik, dan Teknologi.....	191
C.	Strategi Penguatan Berkelanjutan	196
D.	Rekomendasi Kebijakan Berbasis <i>Good Governance</i>	200
DAFTAR PUSTAKA.....		207
GLOSARIUM		219
INDEKS		223
BIOGRAFI PENULIS.....		229
SINOPSIS		231

BAB I

LANDASAN TEORETIS

APARATUR SIPIL NEGARA

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Landasan teoretis ASN diperlukan sebagai pijakan konseptual untuk memahami hakikat, fungsi, serta tanggung jawab ASN dalam sistem administrasi negara. Melalui landasan teoretis ini, dapat dibangun pemahaman yang utuh mengenai kedudukan ASN sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara.

Landasan teoretis ASN juga berfungsi untuk menegaskan nilai, prinsip, dan norma yang harus dijunjung tinggi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan netralitas menjadi dasar penting dalam membentuk perilaku dan kinerja ASN. Dengan pemahaman teoretis yang kuat, ASN diharapkan mampu menjalankan perannya secara efektif, beretika, dan berkontribusi terhadap terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

A. Konsep dan Definisi Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bertugas melaksanakan kebijakan publik dan memberikan layanan kepada masyarakat. Landasan teoretis ASN berakar pada teori administrasi publik dan birokrasi modern yang menekankan prinsip profesionalisme, legalitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas negara. Selain itu, konsep-konsep seperti akuntabilitas, netralitas politik, dan orientasi pelayanan publik menjadi pijakan untuk merumuskan peran, struktur, dan mekanisme kerja ASN.

Gambar 1. Aparatur Sipil Negara



Sumber: *ASN*

Secara praktis, landasan teoritis ini mengarahkan pengembangan aturan, sistem rekrutmen, pengelolaan karier, penilaian kinerja, serta mekanisme pengawasan untuk memastikan ASN mampu memenuhi tuntutan tata kelola yang baik. Implikasinya termasuk kebutuhan terhadap kompetensi teknis dan etika profesi, sistem pembinaan yang transparan, serta reformasi institusional guna meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas birokrasi. Dengan demikian, landasan teoritis berfungsi sebagai kerangka normatif dan konseptual yang membimbing kebijakan, praktik, dan upaya modernisasi administrasi negara demi terwujudnya pelayanan publik yang efektif dan berkeadilan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah seluruh pegawai yang bekerja pada penyelenggaraan pemerintahan negara yang melaksanakan tugas publik berdasarkan aturan perundang-undangan, memiliki status kepegawaian tertentu, dan menjalankan fungsi administratif, teknis, maupun manajerial untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

1. Status dan Komposisi

Aparatur Sipil Negara memiliki status hukum yang jelas sebagai bagian dari sistem administrasi negara yang berfungsi menjalankan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa. Status ASN tidak hanya menempatkan individu sebagai pegawai pemerintah, tetapi juga sebagai

pelaksana nilai-nilai dasar pemerintahan yang menjunjung profesionalisme, netralitas, dan akuntabilitas dalam setiap tugas yang diemban. Secara konseptual, status ini menegaskan bahwa ASN bekerja berdasarkan aturan perundang-undangan, terikat oleh kode etik, serta bertanggung jawab kepada negara dan masyarakat atas kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Dwiyanto (2018) yang menekankan bahwa aparatur negara merupakan aktor utama dalam tata kelola pemerintahan yang efektif karena berperan langsung dalam implementasi kebijakan dan pelayanan publik.

Komposisi Aparatur Sipil Negara terdiri atas berbagai jenis pegawai dengan latar belakang jabatan, kualifikasi pendidikan, dan fungsi kerja yang beragam sesuai kebutuhan organisasi pemerintahan. Keberagaman komposisi tersebut mencerminkan pembagian peran ASN dalam jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana yang saling melengkapi untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional. Dari sisi kelembagaan, komposisi ASN tersebar pada instansi pusat dan daerah sehingga memungkinkan penyelenggaraan pemerintahan berjalan secara terkoordinasi hingga tingkat lokal. Dengan pengelolaan komposisi yang proporsional dan berbasis kompetensi, ASN diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan publik serta mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif dan berkelanjutan.

2. Fungsi Utama

Aparatur Sipil Negara memiliki fungsi utama sebagai pelaksana kebijakan publik dan penyelenggara pemerintahan yang bertugas mengoperasionalkan keputusan negara ke dalam tindakan administratif yang nyata, terencana, dan berorientasi pada kepentingan umum. Fungsi ini menempatkan ASN sebagai penghubung strategis antara negara dan masyarakat, karena kualitas implementasi kebijakan sangat bergantung pada kapasitas, profesionalisme, serta kepatuhan aparatur terhadap prinsip hukum dan etika administrasi publik, sebagaimana ditegaskan oleh Sedarmayanti (2018) bahwa aparatur negara merupakan unsur penentu keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan melalui pelaksanaan kebijakan serta pelayanan publik yang efektif.

ASN juga menjalankan fungsi pelayanan publik yang menuntut sikap responsif, adil, dan akuntabel dalam memenuhi hak-hak warga

negara di berbagai sektor kehidupan. Melalui fungsi pelayanan tersebut, ASN berperan menjaga kepercayaan publik terhadap negara sekaligus memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan berjalan secara efisien, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

3. Asas dan Karakteristik

Aparatur Sipil Negara berlandaskan pada asas-asas fundamental seperti kepastian hukum, profesionalitas, netralitas, akuntabilitas, dan kepentingan umum yang menjadi pedoman utama dalam seluruh penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Asas-asas tersebut berfungsi menjaga agar ASN menjalankan kewenangannya secara tertib, objektif, dan bertanggung jawab, karena menurut Thoha (2019) aparatur negara harus beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip administrasi publik yang menjamin keteraturan, keadilan, serta efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Aparatur Sipil Negara juga memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari sektor pekerjaan lain, yaitu terikat oleh sistem kepegawaian negara, tunduk pada kode etik dan disiplin aparatur, serta memiliki orientasi kerja yang mengutamakan pelayanan publik dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompok. Karakteristik tersebut menempatkan ASN sebagai profesi yang menuntut integritas moral, loyalitas terhadap negara, serta kemampuan adaptif dalam menghadapi dinamika sosial dan tuntutan tata kelola pemerintahan yang semakin transparan dan akuntabel.

4. Peran terhadap Tata Kelola

Aparatur Sipil Negara berperan strategis dalam tata kelola pemerintahan karena menjadi aktor utama yang memastikan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik berjalan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas. Peran ini menempatkan ASN tidak hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai penjaga kualitas tata kelola melalui kepatuhan terhadap aturan, standar prosedur, dan nilai etika publik dalam setiap proses pemerintahan. Dalam konteks tersebut, Nugroho (2019) menegaskan bahwa kualitas tata kelola pemerintahan sangat ditentukan oleh kapasitas dan integritas aparatur negara dalam mengelola kebijakan, sumber daya, serta relasi antara negara dan masyarakat.

ASN berperan sebagai penghubung antara pemerintah dan masyarakat dalam mewujudkan tata kelola yang partisipatif dan responsif terhadap kebutuhan publik. Melalui kinerja yang profesional dan berorientasi pelayanan, ASN berkontribusi membangun kepercayaan publik serta menciptakan sistem pemerintahan yang inklusif dan berkeadilan. Dengan demikian, peran ASN terhadap tata kelola tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga strategis dalam memperkuat legitimasi pemerintah dan keberlanjutan penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara merupakan proses strategis yang dirancang untuk memastikan ketersediaan aparatur yang profesional, kompeten, dan berintegritas dalam mendukung pencapaian tujuan pemerintahan dan pelayanan publik. Pengelolaan ini mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen berbasis sistem merit, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi secara objektif dan transparan. Dalam konteks administrasi publik modern, Wibowo (2020) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia sektor publik harus diarahkan pada peningkatan kinerja aparatur secara berkelanjutan melalui sistem pengelolaan yang adil, terukur, dan selaras dengan tuntutan reformasi birokrasi.

Manajemen sumber daya manusia ASN juga berperan sebagai instrumen penguatan tata kelola pemerintahan yang baik dengan menempatkan aparatur sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada hasil, sehingga ASN mampu merespons dinamika perubahan kebijakan dan tuntutan masyarakat secara profesional. Dengan demikian, manajemen SDM ASN menjadi fondasi penting dalam membangun aparatur negara yang berkualitas serta mendukung terwujudnya pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

B. Teori Birokrasi dan Administrasi Publik

Teori birokrasi dan administrasi publik merupakan landasan konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi pemerintahan

disusun, dikelola, dan dijalankan untuk mencapai tujuan negara secara efektif dan tertib. Teori ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan akan sistem pemerintahan yang rasional, terstruktur, serta mampu mengelola sumber daya publik secara bertanggung jawab. Dalam praktiknya, teori birokrasi dan administrasi publik menjadi rujukan utama dalam memahami peran aparatur negara, proses pengambilan keputusan, serta mekanisme pelayanan publik.

1. Teori Birokrasi

Teori birokrasi menekankan pentingnya struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang tegas, serta aturan formal sebagai dasar pelaksanaan kerja pemerintahan. Birokrasi dipandang sebagai bentuk organisasi yang paling rasional untuk mengelola urusan publik yang kompleks dan berskala besar. Melalui birokrasi, kegiatan pemerintahan diharapkan berjalan secara konsisten, dapat diprediksi, dan bebas dari kepentingan pribadi. Ciri utama teori birokrasi meliputi:

a. Struktur Hierarkis

Struktur hierarkis dalam teori birokrasi merupakan pengaturan organisasi yang menempatkan jabatan-jabatan secara bertingkat dari level tertinggi hingga terendah, dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang. Melalui struktur ini, alur komando dan koordinasi dapat berjalan secara sistematis sehingga setiap keputusan dan instruksi memiliki dasar kewenangan yang sah. Struktur hierarkis juga berfungsi menjaga keteraturan organisasi agar pelaksanaan tugas tidak tumpang tindih serta dapat dikendalikan melalui mekanisme pengawasan yang formal dan berjenjang.

Pada perspektif administrasi publik modern, struktur hierarkis dipandang sebagai sarana untuk menjamin konsistensi kebijakan dan stabilitas organisasi pemerintahan dalam menghadapi kompleksitas tugas publik. Denhardt dan Denhardt (2018) menjelaskan bahwa hierarki dalam birokrasi berperan penting dalam memastikan akuntabilitas dan kejelasan tanggung jawab, karena setiap level organisasi memiliki fungsi pengendalian dan pelaporan yang terstruktur. Dengan demikian, hierarki tidak hanya mencerminkan kekuasaan formal, tetapi

juga mekanisme koordinasi yang mendukung efektivitas organisasi publik.

b. Pembagian Kerja yang Spesifik

Pembagian kerja yang spesifik dalam teori birokrasi merupakan prinsip pengorganisasian yang menekankan pemisahan tugas dan fungsi secara jelas berdasarkan keahlian, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing posisi dalam organisasi. Melalui pembagian kerja yang terstruktur, setiap individu dalam birokrasi memiliki fokus kerja yang sempit namun mendalam, sehingga memungkinkan pelaksanaan tugas dilakukan secara lebih efisien dan konsisten. Prinsip ini bertujuan menghindari tumpang tindih pekerjaan serta memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi berjalan sesuai peran yang telah ditetapkan.

Pada konteks administrasi publik, pembagian kerja yang spesifik dipandang sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan profesionalisme dan kualitas kinerja aparatur. Robbins dan Coulter (2018) menjelaskan bahwa spesialisasi kerja dalam birokrasi memungkinkan organisasi besar, termasuk organisasi pemerintahan, mengelola pekerjaan kompleks secara sistematis karena setiap unit dan individu memiliki fungsi yang terdefinisi dengan jelas. Dengan demikian, pembagian kerja bukan sekadar pengaturan teknis, melainkan fondasi struktural yang mendukung efektivitas organisasi publik.

c. Aturan dan Prosedur Tertulis

Aturan dan prosedur tertulis dalam teori birokrasi merupakan instrumen fundamental yang mengatur bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab dijalankan secara formal dalam organisasi pemerintahan. Keberadaan aturan tertulis berfungsi sebagai pedoman baku yang memastikan setiap proses administrasi berjalan konsisten, dapat diprediksi, serta tidak bergantung pada kehendak pribadi aparatur. Dengan demikian, aturan dan prosedur menjadi mekanisme utama untuk menjaga ketertiban organisasi sekaligus menjamin kesetaraan perlakuan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Pada perspektif teori birokrasi, aturan dan prosedur tertulis juga berperan sebagai sarana pengendalian dan akuntabilitas kinerja aparatur, karena setiap tindakan administratif dapat

ditelusuri dasar hukumnya. Christensen et al. (2019) menyatakan bahwa aturan formal dalam birokrasi dirancang untuk menciptakan stabilitas organisasi dan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara rasional serta sesuai dengan tujuan institusi publik. Oleh karena itu, prosedur tertulis tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi fondasi legitimasi tindakan birokrasi.

d. Impersonalitas

Impersonalitas dalam teori birokrasi merujuk pada prinsip bahwa hubungan kerja, pengambilan keputusan, dan pemberian layanan dilakukan berdasarkan aturan dan jabatan, bukan atas dasar kedekatan pribadi, emosi, atau kepentingan individual. Prinsip ini bertujuan menjamin objektivitas dan keadilan dalam setiap tindakan birokrasi sehingga semua individu diperlakukan secara setara sesuai ketentuan yang berlaku. Dalam konteks ini, du Gay (2020) menegaskan bahwa impersonalitas merupakan ciri esensial birokrasi modern karena memungkinkan aparatur bertindak secara profesional dengan memisahkan kepentingan pribadi dari kewajiban institusional.

Penerapan impersonalitas menjadikan birokrasi mampu menjaga konsistensi dan kepastian hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan, terutama dalam proses administrasi dan pelayanan publik. Dengan berlandaskan aturan formal, aparatur dapat menghindari praktik diskriminasi, nepotisme, dan penyalahgunaan wewenang yang berpotensi merusak kepercayaan publik. Oleh karena itu, impersonalitas berfungsi sebagai mekanisme etis dan struktural untuk memastikan bahwa keputusan birokrasi dibuat secara rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.

e. Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Rekrutmen berbasis kompetensi dalam teori birokrasi merupakan prinsip seleksi aparatur yang menekankan kualifikasi, kemampuan, dan keahlian individu sebagai dasar utama pengangkatan pegawai dalam organisasi pemerintahan. Pendekatan ini bertujuan memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kapasitas teknis dan profesional yang sesuai dengan tuntutan jabatan, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Dengan

rekrutmen yang berorientasi pada kompetensi, birokrasi diharapkan mampu meminimalkan praktik patronase serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur.

Pada kerangka administrasi publik modern, rekrutmen berbasis kompetensi juga dipahami sebagai instrumen penting untuk mewujudkan sistem merit dan profesionalisme birokrasi. Pollitt dan Bouckaert (2018) menekankan bahwa pengelolaan aparatur yang efektif menuntut proses seleksi yang objektif dan transparan agar organisasi publik memperoleh pegawai yang kompeten dan berintegritas. Oleh karena itu, rekrutmen tidak hanya menjadi tahapan administratif, tetapi juga strategi kelembagaan untuk memperkuat legitimasi dan kinerja birokrasi.

2. Teori Administrasi Publik

Teori administrasi publik berkembang untuk menjelaskan bagaimana kebijakan publik dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam konteks kepentingan masyarakat. Fokus utama teori ini adalah efektivitas pengelolaan organisasi publik, kualitas pelayanan, serta akuntabilitas aparatur negara. Administrasi publik tidak hanya membahas aspek teknis manajerial, tetapi juga nilai-nilai demokrasi, etika, dan partisipasi masyarakat. Ruang lingkup utama teori administrasi publik meliputi:

a. Perumusan Kebijakan Publik

Perumusan kebijakan publik dalam teori administrasi publik merupakan proses strategis yang melibatkan identifikasi masalah publik, penentuan tujuan kebijakan, serta penyusunan alternatif solusi yang rasional dan dapat diimplementasikan oleh pemerintah. Proses ini tidak bersifat teknis semata, tetapi dipengaruhi oleh dinamika politik, kepentingan aktor, kapasitas kelembagaan, serta kondisi sosial dan ekonomi masyarakat yang menjadi sasaran kebijakan. Oleh karena itu, perumusan kebijakan publik menuntut kemampuan analitis aparatur dan pengambil keputusan agar kebijakan yang dihasilkan relevan dengan kebutuhan publik dan selaras dengan tujuan pembangunan.

Pada perspektif administrasi publik modern, perumusan kebijakan dipahami sebagai tahapan awal yang sangat

menentukan kualitas implementasi dan dampak kebijakan di kemudian hari. Dunn (2018) menjelaskan bahwa perumusan kebijakan publik harus didasarkan pada analisis kebijakan yang sistematis agar keputusan yang diambil mampu memecahkan masalah publik secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kebijakan yang dirumuskan tidak hanya bersifat normatif, tetapi memiliki dasar empiris dan argumentasi rasional yang kuat.

b. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan dalam teori administrasi publik merupakan tahapan krusial yang menerjemahkan keputusan dan rumusan kebijakan ke dalam tindakan nyata melalui program, kegiatan, serta prosedur administratif yang dijalankan oleh aparatur pemerintah. Proses ini melibatkan koordinasi antarlembaga, pengelolaan sumber daya, serta penyesuaian kebijakan dengan kondisi lapangan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif. Oleh karena itu, implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas perumusan, tetapi juga pada kapasitas organisasi dan komitmen pelaksana kebijakan.

Pada kajian administrasi publik, implementasi kebijakan dipahami sebagai proses yang kompleks dan dinamis karena dipengaruhi oleh faktor struktur birokrasi, komunikasi kebijakan, serta sikap dan perilaku aparatur pelaksana. Hill dan Hupe (2019) menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses interaktif yang melibatkan berbagai aktor dan tingkat pemerintahan, sehingga keberhasilannya sangat ditentukan oleh kemampuan koordinasi dan interpretasi kebijakan di tingkat pelaksana. Dengan demikian, implementasi tidak dapat dipandang sebagai proses linier, melainkan sebagai arena interaksi kebijakan dan praktik administrasi.

c. Manajemen Organisasi Publik

Manajemen organisasi publik dalam teori administrasi publik merupakan proses pengelolaan struktur, sumber daya, dan aktivitas organisasi pemerintahan untuk mencapai tujuan publik secara efektif, efisien, dan akuntabel. Pengelolaan ini mencakup pengaturan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian agar setiap unit organisasi bekerja selaras dengan kebijakan dan kepentingan masyarakat.

Dalam konteks pemerintahan modern, manajemen organisasi publik dipandang sebagai instrumen penting untuk meningkatkan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik.

Pada kajian administrasi publik kontemporer, manajemen organisasi publik tidak lagi dipahami sekadar sebagai aktivitas administratif internal, melainkan sebagai proses strategis yang berorientasi pada hasil dan nilai publik. Osborne (2018) menegaskan bahwa organisasi publik harus dikelola dengan pendekatan manajerial yang mampu mengintegrasikan sumber daya, aktor, dan jaringan kerja untuk menciptakan nilai publik secara berkelanjutan. Pandangan ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi publik sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam merespons kompleksitas lingkungan kebijakan dan kebutuhan masyarakat.

d. Pelayanan Publik

Pelayanan publik dalam teori administrasi publik dipahami sebagai fungsi utama pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan hak dasar warga negara melalui penyediaan barang, jasa, dan layanan administratif secara adil, efektif, dan berkelanjutan. Pelayanan publik tidak hanya berorientasi pada output layanan, tetapi juga pada proses, kualitas interaksi, serta dampak yang dirasakan masyarakat sebagai pengguna layanan. Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi indikator penting keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan legitimasi negara di mata masyarakat.

Pada perspektif administrasi publik modern, pelayanan publik menekankan pergeseran dari pendekatan birokratis yang kaku menuju pendekatan yang berorientasi pada warga negara sebagai pengguna layanan. Denhardt dan Denhardt (2019) menegaskan bahwa pelayanan publik harus berlandaskan pada nilai kepentingan publik, partisipasi warga, dan tanggung jawab aparatur dalam melayani masyarakat, bukan sekadar menjalankan prosedur administratif. Pandangan ini menempatkan aparatur publik sebagai pelayan masyarakat yang bertugas menciptakan nilai publik melalui pelayanan yang responsif dan beretika.

e. Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas dan transparansi dalam teori administrasi publik merupakan prinsip fundamental yang menegaskan bahwa setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya publik oleh pemerintah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Akuntabilitas menuntut aparaturnya dan institusi publik untuk menjelaskan serta mempertanggungjawabkan kinerja dan hasil kebijakan, sedangkan transparansi memastikan keterbukaan informasi agar publik dapat mengakses, menilai, dan mengawasi proses pemerintahan. Kedua prinsip ini saling berkaitan erat karena transparansi menjadi prasyarat penting bagi terwujudnya akuntabilitas yang efektif dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Pada kajian administrasi publik modern, akuntabilitas dan transparansi dipandang sebagai mekanisme pengendalian demokratis yang memperkuat hubungan antara negara dan warga negara. Bovens, Schillemans, dan Goodin (2018) menjelaskan bahwa akuntabilitas publik berfungsi untuk membatasi penyalahgunaan kekuasaan serta meningkatkan kualitas kinerja pemerintah melalui proses pelaporan, penilaian, dan koreksi yang terbuka. Dengan demikian, penerapan kedua prinsip tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga normatif karena berkaitan langsung dengan legitimasi dan kepercayaan publik.

C. Teori Peran dan Tanggung Jawab ASN

Teori peran dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara berangkat dari pandangan bahwa ASN merupakan aktor utama dalam sistem administrasi publik yang menjalankan fungsi negara dalam kehidupan sehari-hari. Dalam kerangka teori ini, ASN tidak hanya dipahami sebagai individu yang menempati jabatan struktural atau fungsional, tetapi sebagai pelaku institusional yang memiliki peran sosial, administratif, dan etis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, teori ini menekankan kesesuaian antara peran yang diemban ASN dengan tanggung jawab yang melekat pada jabatan dan kewenangan yang dimilikinya.

1. Peran ASN

Peran ASN merujuk pada seperangkat perilaku, fungsi, dan ekspektasi yang diharapkan oleh negara dan masyarakat terhadap aparatur dalam menjalankan tugas pemerintahan. Peran tersebut terbentuk dari kedudukan ASN dalam struktur organisasi, norma hukum, serta nilai-nilai administrasi publik yang berlaku. Peran utama ASN meliputi:

a. Pelaksana Kebijakan Publik

Pelaksana kebijakan publik merupakan salah satu peran utama Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menempatkan ASN sebagai aktor kunci dalam menerjemahkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan ke dalam tindakan nyata di lapangan melalui program, kegiatan, dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks teori administrasi publik, peran ini menuntut ASN tidak hanya memahami substansi kebijakan secara normatif, tetapi juga memiliki kapasitas administratif, teknis, dan etis agar implementasi kebijakan berjalan sesuai tujuan, sasaran, serta prinsip kepentingan publik yang telah dirumuskan. Osborne (2018) menegaskan bahwa pelaksana kebijakan publik dalam administrasi publik modern harus mampu berperan sebagai pengelola proses implementasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, bukan sekadar sebagai pelaksana prosedural yang pasif.

Sebagai pelaksana kebijakan publik, ASN bertanggung jawab memastikan bahwa kebijakan dilaksanakan secara konsisten, adil, dan akuntabel dengan memperhatikan kondisi sosial, ekonomi, serta kebutuhan nyata masyarakat sebagai penerima manfaat kebijakan. Peran ini juga mencakup kemampuan ASN dalam mengelola sumber daya, berkoordinasi lintas sektor, serta menyesuaikan pelaksanaan kebijakan dengan dinamika lingkungan birokrasi dan perubahan konteks pemerintahan tanpa menyimpang dari kerangka regulasi yang berlaku. Dengan demikian, ASN sebagai pelaksana kebijakan publik menjadi penghubung strategis antara negara dan warga negara, karena kualitas implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh profesionalisme, integritas, dan kompetensi ASN dalam menjalankan peran tersebut.

b. Penyelenggara Pelayanan Publik

Penyelenggara pelayanan publik merupakan peran utama ASN yang menempatkan aparatur negara sebagai ujung tombak negara dalam memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak warga negara melalui penyediaan layanan publik yang berkualitas, adil, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Dalam teori administrasi publik, peran ini menegaskan bahwa ASN tidak hanya bertindak sebagai pelaksana teknis layanan, tetapi juga sebagai representasi kehadiran negara yang harus menjunjung tinggi nilai profesionalisme, responsivitas, serta etika pelayanan dalam setiap interaksi dengan masyarakat. Dwiyanto (2021) menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif sangat ditentukan oleh kapasitas ASN dalam mengelola proses pelayanan secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan pengguna layanan.

Sebagai penyelenggara pelayanan publik, ASN memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa standar pelayanan, prosedur, serta waktu layanan dijalankan secara konsisten dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peran ini juga menuntut ASN untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan kebutuhan masyarakat, pemanfaatan teknologi informasi, serta tuntutan reformasi birokrasi yang mengarah pada peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan publik. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik yang dirasakan masyarakat sangat bergantung pada kompetensi, integritas, dan komitmen ASN dalam menjalankan perannya sebagai penyelenggara pelayanan publik yang berorientasi pada nilai-nilai kepentingan umum.

c. Pengelola Administrasi Pemerintahan

Pengelola administrasi pemerintahan merupakan peran utama ASN yang menempatkan aparatur negara sebagai penggerak utama dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarsipan, serta pengendalian proses administrasi agar roda pemerintahan berjalan tertib, efektif, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dalam teori administrasi publik, peran ini menegaskan bahwa administrasi pemerintahan bukan sekadar aktivitas rutin birokratis, melainkan instrumen strategis negara untuk menjamin konsistensi kebijakan, kesinambungan

program, dan kepastian layanan kepada masyarakat. Denhardt dan Denhardt (2019) menegaskan bahwa administrasi publik modern menuntut aparatur pemerintah untuk mengelola proses pemerintahan secara profesional dengan menyeimbangkan efisiensi organisasi dan kepentingan publik.

Sebagai pengelola administrasi pemerintahan, ASN bertanggung jawab memastikan seluruh prosedur administrasi, tata naskah dinas, pengelolaan data, serta koordinasi antarlembaga dilaksanakan secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Peran ini juga menuntut ASN untuk memiliki kemampuan manajerial, ketelitian, serta pemahaman regulasi yang kuat agar setiap keputusan dan tindakan administratif mendukung tujuan penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Dengan demikian, kualitas administrasi pemerintahan yang dikelola ASN sangat menentukan tingkat efektivitas birokrasi, kepercayaan publik, dan keberhasilan negara dalam menjalankan fungsi pelayanan serta pembangunan.

d. Perikat Persatuan dan Kesatuan Bangsa

Perekat persatuan dan kesatuan bangsa merupakan salah satu peran utama ASN yang menempatkan aparatur negara sebagai unsur strategis dalam menjaga integrasi nasional di tengah keberagaman suku, agama, budaya, dan pandangan politik masyarakat Indonesia. Dalam perspektif administrasi publik, peran ini menuntut ASN untuk bersikap netral, adil, dan berorientasi pada kepentingan umum sehingga setiap kebijakan dan pelayanan yang diberikan tidak menimbulkan diskriminasi maupun konflik sosial. Dwiyanto (2020) menegaskan bahwa aparatur sipil negara memiliki tanggung jawab moral dan institusional untuk memperkuat kohesi sosial melalui praktik pemerintahan yang inklusif, berkeadilan, dan berlandaskan nilai kebangsaan.

Sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa, ASN diharapkan mampu menjadi teladan dalam menjunjung nilai Pancasila, UUD 1945, serta semangat Bhinneka Tunggal Ika dalam setiap aktivitas pemerintahan dan pelayanan publik. Peran ini diwujudkan melalui sikap profesional, komunikasi yang menenangkan, serta kemampuan mengelola perbedaan

secara konstruktif agar kebijakan publik tidak menjadi sumber perpecahan, melainkan sarana memperkuat solidaritas nasional. Dengan demikian, ASN tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana teknis pemerintahan, tetapi juga sebagai aktor sosial yang berperan penting dalam menjaga stabilitas, persatuan, dan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. Tanggung Jawab ASN

Tanggung jawab ASN berkaitan dengan kewajiban moral, hukum, dan profesional yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan tugas dan peran yang diemban. Tanggung jawab ini menuntut ASN untuk bekerja sesuai aturan, menjunjung etika publik, serta mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Bentuk tanggung jawab ASN meliputi:

a. Tanggung Jawab Hukum

Tanggung jawab hukum dalam ASN merupakan konsekuensi dari kedudukan aparatur sipil negara sebagai subjek hukum publik yang menjalankan kewenangan pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan, sehingga setiap tindakan, keputusan, dan kebijakan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Tanggung jawab ini mencakup kepatuhan terhadap hukum administrasi, hukum pidana, dan hukum perdata apabila dalam pelaksanaan tugas terjadi penyalahgunaan wewenang, kelalaian, atau pelanggaran prosedur yang merugikan negara maupun masyarakat. Ridwan HR (2020) menjelaskan bahwa tanggung jawab hukum aparatur negara melekat pada setiap penggunaan kewenangan publik, karena kewenangan tersebut pada dasarnya dibatasi dan dikontrol oleh hukum demi melindungi kepentingan umum.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, tanggung jawab hukum ASN menuntut adanya sikap kehati-hatian, profesionalisme, dan kepatuhan pada asas-asas umum pemerintahan yang baik agar setiap tindakan administrasi memiliki dasar hukum yang jelas dan sah. Pemenuhan tanggung jawab hukum ini juga berfungsi sebagai instrumen pencegahan terhadap praktik maladministrasi, korupsi, dan penyalahgunaan kekuasaan yang dapat merusak kepercayaan publik terhadap

birokrasi. Oleh karena itu, tanggung jawab hukum ASN tidak hanya bersifat represif melalui sanksi, tetapi juga bersifat preventif dalam membentuk budaya kerja aparatur yang taat hukum, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan negara serta masyarakat.

b. Tanggung Jawab Administratif

Tanggung jawab administratif dalam ASN merupakan kewajiban aparatur sipil negara untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan keputusan administrasi pemerintahan sesuai dengan norma hukum administrasi, standar prosedur operasional, serta asas-asas umum pemerintahan yang baik. Tanggung jawab ini berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan, khususnya dalam penggunaan kewenangan, pengambilan keputusan administratif, dan pelayanan kepada masyarakat agar tidak terjadi penyimpangan atau maladministrasi. Ridwan HR (2019) menegaskan bahwa tanggung jawab administratif aparatur negara timbul ketika terdapat pelanggaran terhadap kewajiban jabatan atau penyalahgunaan kewenangan yang dikenai sanksi administratif sebagai bentuk pengendalian internal pemerintahan.

Pada konteks penyelenggaraan birokrasi, tanggung jawab administratif berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk menjaga disiplin, profesionalitas, dan kepatuhan ASN terhadap aturan yang berlaku tanpa harus selalu menggunakan instrumen hukum pidana atau perdata. Penerapan tanggung jawab administratif, seperti teguran, penurunan pangkat, hingga pemberhentian, bertujuan memastikan bahwa aparatur bekerja secara akuntabel, transparan, dan konsisten dengan tujuan organisasi publik. Dengan demikian, tanggung jawab administratif tidak hanya bersifat menghukum, tetapi juga mendidik dan memperbaiki kinerja ASN agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan efektif, tertib, dan berorientasi pada kepentingan publik.

c. Tanggung Jawab Moral dan Etika

Tanggung jawab moral dan etika dalam ASN merupakan landasan normatif yang menuntun perilaku aparatur sipil negara agar setiap pelaksanaan tugas dan kewenangan tidak hanya sah

secara hukum, tetapi juga benar secara nilai dan nurani publik. Dimensi moral dan etika menuntut ASN untuk menjunjung tinggi integritas, kejujuran, keadilan, serta kepedulian terhadap kepentingan masyarakat luas di atas kepentingan pribadi, kelompok, maupun politik praktis. Denhardt dan Denhardt (2019) menyatakan bahwa aparatur publik harus bertindak berdasarkan nilai etika pelayanan publik, yaitu mengutamakan kepentingan warga negara, bertanggung jawab secara moral atas dampak kebijakan, serta mempraktikkan nilai-nilai keadilan dan akuntabilitas dalam setiap proses administrasi.

Pada praktik pemerintahan, tanggung jawab moral dan etika ASN berperan sebagai pengendali internal yang bersifat preventif terhadap perilaku koruptif, penyalahgunaan wewenang, dan tindakan tidak profesional yang dapat merusak kepercayaan publik. ASN dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang etis dalam situasi dilematis, dengan mempertimbangkan dampak sosial, nilai kemanusiaan, serta prinsip keadilan substantif, meskipun keputusan tersebut tidak selalu diatur secara rinci dalam peraturan tertulis. Oleh karena itu, tanggung jawab moral dan etika tidak hanya memperkuat kualitas tata kelola pemerintahan, tetapi juga membentuk karakter ASN sebagai pelayan publik yang berintegritas, berorientasi pada kepentingan umum, dan konsisten menjaga martabat birokrasi negara.

d. Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial dalam ASN merupakan komitmen aparatur sipil negara untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan tindakan administratif yang dijalankan senantiasa berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, keadilan sosial, serta keberlanjutan pembangunan. ASN tidak hanya bertanggung jawab menyelesaikan tugas secara prosedural, tetapi juga wajib memahami dan mempertimbangkan dampak sosial dari setiap keputusan pemerintahan terhadap kelompok rentan, kepentingan publik, dan tatanan sosial secara luas. Bovaird dan Löffler (2018) menegaskan bahwa tanggung jawab sosial aparatur publik menuntut keterlibatan aktif dalam menciptakan nilai publik melalui pelayanan yang inklusif, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata masyarakat.

Pada konteks pemerintahan modern, tanggung jawab sosial ASN tercermin melalui kepekaan terhadap masalah sosial, kemampuan membangun relasi kolaboratif dengan masyarakat, serta kesediaan untuk membuka ruang partisipasi publik dalam proses pemerintahan. ASN dituntut untuk berperan sebagai agen perubahan sosial yang tidak hanya melaksanakan kebijakan, tetapi juga mendorong penguatan solidaritas sosial, pengurangan kesenjangan, dan peningkatan kualitas hidup warga negara secara berkelanjutan. Dengan demikian, tanggung jawab sosial ASN menjadi elemen strategis dalam memperkuat legitimasi birokrasi, meningkatkan kepercayaan publik, serta memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan benar-benar berpihak pada kepentingan masyarakat luas.

D. Nilai-Nilai Dasar ASN dalam Perspektif Teori Organisasi

Nilai-nilai dasar ASN dalam perspektif teori organisasi dipahami sebagai seperangkat prinsip fundamental yang menjadi pedoman sikap, perilaku, dan pola kerja aparatur dalam menjalankan fungsi organisasi publik. Dalam teori organisasi, nilai berperan sebagai “perekat” yang menyatukan individu dalam organisasi agar bergerak selaras menuju tujuan bersama, sekaligus menjadi landasan pengambilan keputusan dan tindakan yang konsisten. Bagi ASN, nilai-nilai dasar ini bukan hanya bersifat normatif, tetapi juga instrumental dalam menjaga efektivitas organisasi, legitimasi kelembagaan, serta kepercayaan publik terhadap pemerintahan.

Gambar 2. Nilai Dasar ASN



Sumber: Kementerian Keuangan DJKN

Secara konseptual, teori organisasi memandang nilai sebagai bagian dari budaya organisasi yang membentuk identitas, karakter, dan arah perilaku anggota organisasi. Nilai-nilai dasar ASN menjadi acuan dalam membangun organisasi pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Nilai ini juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang mengarahkan perilaku individu agar selaras dengan struktur, sistem, dan tujuan organisasi negara. Berikut penjelasan nilai-nilai dasar ASN dalam perspektif teori organisasi:

1. Nilai Integritas

Nilai integritas merupakan landasan moral dan etis yang menuntun individu dalam bertindak secara konsisten antara nilai, norma, dan perilaku nyata, khususnya dalam konteks organisasi publik dan pelayanan kepada masyarakat. Integritas menuntut kejujuran, keteguhan prinsip, serta keberanian untuk memegang nilai kebenaran meskipun berada dalam situasi yang penuh tekanan atau konflik kepentingan. Huberts (2018) menjelaskan bahwa integritas dalam sektor publik berkaitan erat dengan kesesuaian antara nilai moral, aturan formal, dan tindakan aparatur dalam menjalankan kewenangan yang dipercayakan kepadanya.

Pada praktik organisasi pemerintahan, nilai integritas berfungsi sebagai fondasi kepercayaan publik terhadap institusi negara dan aparatur yang menjalankannya. Integritas mendorong aparatur untuk menghindari penyalahgunaan wewenang, perilaku koruptif, serta tindakan yang merugikan kepentingan umum, sehingga proses penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung secara adil dan bertanggung jawab. Dengan integritas yang kuat, aparatur mampu menjaga kredibilitas organisasi sekaligus memastikan bahwa setiap keputusan dan kebijakan dilandasi kepentingan publik, bukan kepentingan pribadi atau kelompok.

2. Nilai Profesionalisme

Nilai profesionalisme merupakan prinsip yang menekankan kemampuan, keahlian, dan komitmen individu dalam melaksanakan tugas secara bertanggung jawab sesuai dengan standar kompetensi dan etika jabatan. Profesionalisme menuntut aparatur untuk bekerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang terukur,

sehingga setiap tindakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara organisasi maupun kepada publik. Noordegraaf (2019) menyatakan bahwa profesionalisme dalam sektor publik merepresentasikan perpaduan antara kompetensi teknis, tanggung jawab etis, dan orientasi pelayanan yang konsisten dalam menghadapi tuntutan organisasi dan masyarakat.

Pada konteks organisasi pemerintahan, nilai profesionalisme berfungsi sebagai penggerak utama terciptanya kinerja yang efektif dan efisien. Aparatur yang profesional mampu menempatkan kepentingan organisasi dan publik di atas kepentingan pribadi, serta menjalankan tugas secara objektif tanpa dipengaruhi tekanan politik maupun relasi personal. Profesionalisme juga mendorong peningkatan kualitas pengambilan keputusan, karena didasarkan pada analisis rasional, data yang akurat, dan pemahaman mendalam terhadap tugas dan fungsi organisasi.

3. Nilai Akuntabilitas

Nilai akuntabilitas merupakan prinsip fundamental yang menuntut setiap aparatur dalam organisasi publik untuk bertanggung jawab atas seluruh keputusan, tindakan, dan penggunaan kewenangan yang dijalankan dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Akuntabilitas menegaskan bahwa kekuasaan dan sumber daya publik yang dikelola ASN harus digunakan secara transparan, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan, lembaga pengawas, serta masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Bovens (2018) menjelaskan bahwa akuntabilitas dalam sektor publik berfungsi sebagai mekanisme institusional yang memastikan pejabat publik wajib menjelaskan dan mempertanggungjawabkan tindakannya kepada forum yang berwenang untuk menilai dan memberikan konsekuensi.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, nilai akuntabilitas mendorong ASN untuk bekerja sesuai dengan aturan hukum, standar prosedur, dan target kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan pelaporan formal, tetapi juga mencakup sikap terbuka terhadap evaluasi, kritik, dan pengawasan sebagai bagian dari upaya perbaikan berkelanjutan. Dengan adanya akuntabilitas yang kuat, ASN terdorong untuk menghindari penyimpangan, meningkatkan kualitas keputusan, serta memastikan

bahwa setiap program dan kebijakan benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat.

4. Nilai Pelayanan Publik

Nilai pelayanan publik merupakan prinsip fundamental yang menempatkan kepentingan masyarakat sebagai tujuan utama dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan kewenangan negara. Pelayanan publik menuntut aparatur sipil negara untuk bekerja secara adil, responsif, dan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan warga negara, dengan tetap menjunjung nilai kemanusiaan, kepastian hukum, serta kualitas layanan yang berkelanjutan. Osborne (2020) menyatakan bahwa pelayanan publik modern harus dipahami sebagai proses penciptaan nilai bersama antara pemerintah dan masyarakat melalui interaksi yang responsif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Pada praktik organisasi pemerintahan, nilai pelayanan publik berfungsi sebagai pedoman perilaku ASN dalam berinteraksi dengan masyarakat sebagai penerima layanan sekaligus pemangku kepentingan utama. ASN yang menjunjung tinggi nilai ini akan mengedepankan sikap empati, profesionalisme, dan tanggung jawab dalam setiap bentuk pelayanan, serta berupaya meminimalkan hambatan birokrasi yang dapat merugikan masyarakat. Pelayanan publik yang dilandasi nilai yang kuat mendorong aparatur untuk terus melakukan perbaikan prosedur, inovasi layanan, dan penyesuaian kebijakan sesuai dengan dinamika kebutuhan

5. Nilai Kerja Sama dan Sinergi

Nilai kerja sama dan sinergi merupakan prinsip penting dalam organisasi publik yang menekankan kemampuan aparatur sipil negara untuk bekerja secara kolektif, terkoordinasi, dan saling melengkapi dalam mencapai tujuan pemerintahan. Kerja sama dan sinergi menuntut ASN untuk mengesampingkan ego sektoral, membangun komunikasi yang efektif, serta mengintegrasikan berbagai sumber daya dan kompetensi yang ada di dalam organisasi maupun lintas institusi. Ansell dan Gash (2018) menjelaskan bahwa kolaborasi dalam sektor publik merupakan proses bersama yang memungkinkan aktor-aktor organisasi bekerja secara sinergis untuk menghasilkan nilai publik yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individual semata.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, nilai kerja sama dan sinergi berperan sebagai penggerak efektivitas organisasi, terutama dalam menghadapi permasalahan publik yang kompleks dan multidimensional. ASN yang menjunjung nilai ini akan mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, memperkuat koordinasi antarunit, serta menciptakan alur kerja yang saling mendukung dalam pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik. Kerja sama yang kuat mendorong terciptanya proses kerja yang efisien, mengurangi tumpang tindih kewenangan, dan meningkatkan kualitas hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

6. Nilai Loyalitas terhadap Negara dan Organisasi

Nilai loyalitas terhadap negara dan organisasi merupakan prinsip fundamental yang menuntut aparatur sipil negara untuk menempatkan kepentingan negara, konstitusi, dan tujuan organisasi pemerintahan di atas kepentingan pribadi maupun kelompok. Loyalitas tidak dimaknai sebagai kepatuhan tanpa nalar, melainkan sebagai komitmen sadar untuk mendukung visi, misi, serta kebijakan yang sah demi menjaga stabilitas, keberlanjutan, dan integritas penyelenggaraan pemerintahan. Meyer dan Allen (2019) menjelaskan bahwa loyalitas dalam konteks organisasi tercermin melalui komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang mendorong individu tetap setia serta berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

Pada praktik pemerintahan, nilai loyalitas terhadap negara dan organisasi berfungsi sebagai penopang utama konsistensi kebijakan dan efektivitas pelaksanaan tugas ASN. Aparatur yang memiliki loyalitas kuat akan menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara profesional, patuh pada hukum, serta menjaga netralitas birokrasi dari pengaruh kepentingan politik praktis maupun tekanan eksternal. Loyalitas yang berlandaskan nilai dan etika mendorong ASN untuk menjaga kehormatan institusi, memperkuat disiplin kerja, dan memastikan pelayanan publik tetap berjalan sesuai prinsip keadilan dan kepastian hukum.

E. ASN sebagai Aktor Utama Tata Kelola Pemerintahan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor utama dalam tata kelola pemerintahan karena berada pada posisi strategis sebagai

pelaksana kebijakan publik, penyelenggara pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam sistem pemerintahan modern, keberhasilan tata kelola pemerintahan (*good governance*) sangat ditentukan oleh kualitas, integritas, dan profesionalisme ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya. ASN tidak hanya berperan sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai penggerak perubahan birokrasi menuju pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Sebagai aktor utama, ASN berperan langsung dalam seluruh siklus kebijakan publik, mulai dari perumusan, implementasi, hingga evaluasi kebijakan. ASN menerjemahkan keputusan politik dan regulasi ke dalam program serta kegiatan nyata yang menyentuh kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural ASN menjadi faktor kunci agar kebijakan yang ditetapkan pemerintah dapat diimplementasikan secara tepat sasaran dan berkelanjutan.

ASN memiliki peran sentral dalam mewujudkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, seperti partisipasi, supremasi hukum, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan keadilan. Melalui perilaku kerja yang profesional dan beretika, ASN membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Kepercayaan tersebut merupakan modal sosial yang sangat penting dalam menjaga stabilitas pemerintahan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1. Pelaksana Kebijakan Publik

Pelaksana kebijakan publik merupakan aktor kunci dalam proses pemerintahan karena berfungsi menerjemahkan keputusan dan regulasi yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan ke dalam tindakan nyata yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Dalam konteks administrasi publik, pelaksana kebijakan tidak hanya menjalankan instruksi secara administratif, tetapi juga melakukan penyesuaian teknis di lapangan agar kebijakan dapat berjalan efektif sesuai dengan kondisi sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang ada. Hill dan Hupe (2021) menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses kompleks yang melibatkan interaksi aktor, struktur organisasi, serta konteks lingkungan, sehingga peran pelaksana kebijakan menjadi penentu utama keberhasilan kebijakan publik.

Sebagai pelaksana kebijakan publik, aparatur pemerintah dituntut memiliki kompetensi, profesionalisme, serta pemahaman substansial terhadap tujuan kebijakan yang dijalankan. Kemampuan tersebut penting agar kebijakan tidak hanya berhenti pada tataran normatif, tetapi mampu diwujudkan dalam bentuk program, layanan, dan kegiatan yang tepat sasaran serta berorientasi pada kepentingan publik. Dengan demikian, pelaksana kebijakan berperan sebagai penghubung strategis antara rumusan kebijakan di tingkat pusat dengan realitas kebutuhan dan permasalahan masyarakat di tingkat implementasi.

2. Penyelenggara Pelayanan Publik

Penyelenggara pelayanan publik merupakan unsur fundamental dalam sistem pemerintahan karena berperan langsung dalam memenuhi hak dan kebutuhan dasar masyarakat melalui penyediaan layanan yang berkualitas, berkeadilan, dan berkelanjutan. Peran ini menempatkan aparatur pemerintah sebagai ujung tombak negara dalam berinteraksi dengan warga, sehingga kualitas pelayanan publik sering kali menjadi indikator utama keberhasilan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Osborne et al. (2018) menjelaskan bahwa pelayanan publik modern harus dipahami sebagai proses penciptaan nilai bersama antara pemerintah dan masyarakat, bukan sekadar aktivitas penyampaian layanan secara satu arah.

Pada pelaksanaannya, penyelenggara pelayanan publik dituntut memiliki orientasi pada kepentingan pengguna layanan dengan mengedepankan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Penyelenggara pelayanan publik harus mampu mengelola sumber daya, prosedur, serta teknologi secara optimal agar layanan yang diberikan mudah diakses, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan tersebut, pelayanan publik tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban administratif negara, tetapi juga sebagai instrumen peningkatan kesejahteraan dan kepercayaan publik.

3. Pengelola Administrasi Pemerintahan

Pengelola administrasi pemerintahan merupakan elemen sentral dalam penyelenggaraan negara karena bertanggung jawab mengatur, mengoordinasikan, dan mendokumentasikan seluruh proses

pemerintahan agar berjalan tertib, sistematis, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Peran ini mencakup pengelolaan perencanaan, keuangan, kepegawaian, arsip, serta tata naskah dinas yang menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Christensen et al. (2018) menyatakan bahwa administrasi pemerintahan yang efektif menjadi prasyarat utama bagi berfungsinya organisasi publik secara rasional dan akuntabel.

Pada praktiknya, pengelola administrasi pemerintahan dituntut memiliki ketelitian, profesionalisme, serta pemahaman yang komprehensif terhadap prosedur dan sistem birokrasi. Ketepatan administrasi sangat menentukan kelancaran pelaksanaan program pemerintah, karena kesalahan atau ketidaktertiban administrasi dapat berdampak pada inefisiensi, lemahnya pengawasan, hingga menurunnya kepercayaan publik. Oleh sebab itu, pengelolaan administrasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dalam mendukung efektivitas dan keberlanjutan penyelenggaraan pemerintahan.

4. Agen Perubahan dan Reformasi Birokrasi

Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai agen perubahan yang mendorong implementasi reformasi birokrasi melalui inovasi, efisiensi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik, sehingga transformasi organisasi pemerintahan dapat berjalan selaras dengan tuntutan modernisasi dan akuntabilitas yang tinggi dalam administrasi publik (Nurchayo, 2020). Peran ini menuntut ASN untuk tidak hanya menyesuaikan diri dengan kebijakan baru, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan perilaku, budaya kerja, dan prosedur birokrasi yang lebih responsif, transparan, dan profesional, agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, ASN berfungsi sebagai katalisator yang memadukan perencanaan strategis dan pelaksanaan kebijakan inovatif yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan kepuasan masyarakat.

Pada konteks implementasi, ASN sebagai agen perubahan harus mampu mengenali hambatan struktural dan kultural yang menghalangi reformasi, serta merumuskan strategi adaptasi yang efektif untuk menanamkan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan pelayanan prima dalam setiap lini birokrasi pemerintahan. Hal ini mencakup kemampuan ASN dalam memimpin perubahan, melakukan evaluasi

berkelanjutan, dan memberikan rekomendasi berbasis data untuk memperbaiki proses birokrasi yang stagnan atau tidak efisien. Dengan demikian, peran ASN tidak hanya administratif, tetapi juga strategis dalam membentuk organisasi pemerintah yang modern, fleksibel, dan mampu merespons kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat.

5. Penjaga Netralitas dan Integritas Pemerintahan

Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai penjaga netralitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan memastikan bahwa setiap keputusan, kebijakan, dan tindakan administratif dilakukan secara profesional tanpa adanya intervensi politik atau kepentingan pribadi, sehingga prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dapat terwujud secara konsisten di seluruh lini birokrasi (Fauzi, 2021). Netralitas ini menuntut ASN untuk menjaga integritas pribadi dan organisasi, menegakkan kode etik, serta mengedepankan kepentingan publik dalam setiap aspek pekerjaan, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah tetap tinggi. Dengan demikian, ASN tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi pilar moral yang memastikan stabilitas dan kredibilitas pemerintahan melalui perilaku profesional dan beretika.

Pada praktiknya, ASN harus mampu mengidentifikasi dan menahan diri dari potensi konflik kepentingan, praktik nepotisme, atau penyalahgunaan wewenang yang dapat merusak integritas institusi, serta menerapkan mekanisme pengawasan internal yang efektif untuk menjaga standar profesionalisme. Peran ini juga mencakup kemampuan ASN dalam memberikan laporan yang jujur, transparan, dan akuntabel terkait pelaksanaan tugas, sehingga setiap kebijakan publik dapat dievaluasi secara objektif dan berkelanjutan. Dengan pengelolaan integritas yang baik, ASN mampu menciptakan budaya kerja yang bersih, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas tinggi.

BAB II

TEORI DISIPLIN DALAM ORGANISASI PUBLIK

Disiplin dalam organisasi publik merupakan fondasi penting untuk menjaga keteraturan, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Teori disiplin menekankan pentingnya aturan, prosedur, dan mekanisme pengendalian perilaku yang konsisten agar organisasi dapat mencapai tujuan secara optimal. Penerapan disiplin yang baik tidak hanya mencerminkan profesionalisme individu, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja lembaga pemerintah.

Disiplin dalam konteks organisasi publik berperan dalam membentuk budaya kerja yang tertib dan bertanggung jawab. Teori disiplin menekankan keseimbangan antara pemberian sanksi atas pelanggaran dan penghargaan atas kepatuhan, sehingga motivasi internal pegawai tetap terjaga. Dengan demikian, pemahaman dan penerapan teori disiplin menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

A. Konsep dan Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kepatuhan individu terhadap aturan, prosedur, norma, dan standar perilaku yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Disiplin mencakup aspek kepatuhan formal (mis. jam kerja, prosedur keselamatan) dan aspek sikap/profesionalisme (mis. tanggung jawab, etika kerja). Disiplin bukan hanya tentang pemberian sanksi, melainkan juga tentang pembentukan kebiasaan, komitmen, dan kultur kerja yang mendukung kinerja organisasi.

1. Unsur-Unsur Utama Disiplin Kerja

Disiplin kerja tidak berdiri sendiri, melainkan dibangun dari beberapa unsur utama yang saling berkaitan untuk menciptakan ketaatan dan keteraturan dalam organisasi. Unsur-unsur ini memastikan bahwa perilaku pegawai selaras dengan aturan, prosedur, dan nilai organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Unsur-unsur tersebut mencakup:

a. Aturan dan Kebijakan (*Rules and Policies*)

Aturan dan kebijakan merupakan fondasi utama dalam disiplin kerja karena menetapkan pedoman formal yang jelas bagi setiap pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten, termasuk ketentuan mengenai jam kerja, prosedur operasional, dan etika profesional, sehingga menciptakan keteraturan serta mengurangi risiko pelanggaran dalam organisasi publik; penerapan aturan yang jelas dan mudah diakses membantu pegawai memahami batasan perilaku yang diharapkan, mendorong kepatuhan secara sukarela, dan membentuk budaya kerja yang profesional serta akuntabel; menurut Dessler (2019), kebijakan yang tersusun dengan baik berperan penting dalam membimbing perilaku pegawai dan menegakkan standar organisasi secara efektif, sehingga disiplin kerja dapat terjaga dengan lebih konsisten dan adil.

b. Pengawasan (*Supervision and Monitoring*)

Pengawasan atau monitoring merupakan unsur penting dalam disiplin kerja karena berfungsi untuk memastikan bahwa setiap pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku, serta membantu organisasi mendeteksi penyimpangan sejak dini sehingga tindakan korektif dapat diterapkan secara tepat waktu; pengawasan yang efektif mencakup pemantauan kinerja, absensi, kepatuhan terhadap SOP, dan evaluasi rutin yang dirancang untuk meningkatkan akuntabilitas individu dan tim; menurut Robbins dan Coulter (2018), pengawasan yang konsisten dan sistematis tidak hanya meningkatkan kepatuhan pegawai, tetapi juga mendorong produktivitas, memperkuat disiplin internal, dan membangun budaya kerja yang profesional di seluruh organisasi.

c. Penguatan (*Reinforcement: Reward dan Punishment*)

Penguatan dalam disiplin kerja, yang mencakup pemberian *reward* dan *punishment*, merupakan mekanisme penting untuk membentuk perilaku pegawai sesuai dengan aturan organisasi, karena penghargaan mendorong perilaku positif sementara sanksi menekan perilaku yang menyimpang, sehingga tercipta kepatuhan yang konsisten dan motivasi kerja yang tinggi; implementasi penguatan yang seimbang dapat meningkatkan loyalitas, tanggung jawab, dan produktivitas pegawai, serta menanamkan kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi yang jelas; menurut Armstrong (2020), sistem penguatan yang efektif melalui kombinasi penghargaan dan hukuman tidak hanya memperkuat kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga membangun budaya organisasi yang profesional, adil, dan berorientasi pada kinerja.

d. Konsistensi dan Keadilan (*Consistency and Fairness*)

Konsistensi dan keadilan dalam disiplin kerja merupakan faktor krusial karena penerapan aturan yang seragam dan adil bagi seluruh pegawai menciptakan rasa percaya, mengurangi konflik, serta memastikan bahwa setiap individu diperlakukan sama tanpa diskriminasi, sehingga kepatuhan terhadap aturan menjadi lebih tinggi; penerapan konsistensi dan keadilan tidak hanya membangun moral dan motivasi pegawai, tetapi juga memperkuat integritas organisasi serta menumbuhkan budaya profesional yang menghargai tanggung jawab dan akuntabilitas; menurut Colquitt et al. (2019), persepsi keadilan dan konsistensi dalam penegakan aturan secara signifikan memengaruhi komitmen pegawai, kepuasan kerja, serta kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga menjadi elemen vital dalam manajemen disiplin yang efektif.

2. Fungsi dan Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki fungsi utama untuk menciptakan keteraturan dan kelancaran operasional dalam organisasi, karena melalui kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur, setiap aktivitas dapat dilakukan secara sistematis dan efisien, sehingga tujuan organisasi tercapai dengan optimal; selain itu, disiplin kerja membantu membangun akuntabilitas individu, di mana setiap pegawai menyadari tanggung jawabnya terhadap tugas yang diberikan dan konsekuensi dari

pelanggaran yang mungkin terjadi; menurut Robbins dan Judge (2019), penerapan disiplin yang efektif meningkatkan kinerja, mengurangi kesalahan, dan memperkuat budaya kerja yang profesional di seluruh organisasi.

Disiplin kerja berfungsi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja karena pegawai yang disiplin cenderung bekerja lebih fokus, tepat waktu, dan sesuai standar yang ditetapkan, sehingga organisasi mampu memberikan layanan atau produk yang konsisten dan memenuhi harapan pemangku kepentingan; disiplin juga mendukung keselamatan kerja, mengurangi risiko kecelakaan atau kerugian yang disebabkan oleh kelalaian, serta mendorong pegawai untuk mematuhi prosedur keselamatan dan etika kerja; penerapan disiplin yang konsisten membangun perilaku kerja yang terstruktur dan profesional, sehingga setiap anggota organisasi merasa terdorong untuk berkontribusi secara maksimal.

Fungsi disiplin kerja yang tidak kalah penting adalah membentuk budaya organisasi yang adil, harmonis, dan berorientasi pada tujuan, di mana penghargaan bagi kepatuhan dan sanksi bagi pelanggaran diterapkan secara seimbang dan transparan; hal ini mendorong pegawai untuk mematuhi aturan bukan hanya karena takut hukuman, tetapi juga karena memahami nilai profesionalisme dan tanggung jawabnya, sehingga komitmen internal terhadap organisasi meningkat; menurut Dessler (2020), disiplin kerja yang efektif memperkuat loyalitas pegawai, meningkatkan motivasi, dan membantu organisasi mencapai kinerja yang berkelanjutan melalui penerapan aturan, prosedur, dan budaya kerja yang konsisten.

3. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan, metode penerapan, dan konteks pelaksanaannya. Pemahaman terhadap jenis-jenis disiplin kerja membantu organisasi dalam menerapkan strategi pengendalian perilaku pegawai secara tepat dan efektif. Jenis-jenis disiplin kerja yang umum diterapkan meliputi:

a. Disiplin Preventif (*Preventive Discipline*)

Disiplin preventif merupakan jenis disiplin kerja yang diterapkan untuk mencegah terjadinya pelanggaran sebelum terjadi, dengan cara menanamkan kesadaran dan pemahaman

pegawai terhadap aturan, prosedur, serta nilai-nilai organisasi sejak awal, sehingga perilaku yang tidak sesuai dapat diminimalkan secara signifikan; penerapan disiplin preventif mencakup sosialisasi peraturan, orientasi pegawai baru, pelatihan rutin, dan komunikasi yang jelas mengenai konsekuensi dari pelanggaran maupun manfaat kepatuhan, sehingga setiap pegawai memiliki panduan yang konkret dalam menjalankan tugasnya; menurut Armstrong (2020), pendekatan preventif dalam disiplin kerja tidak hanya mengurangi potensi kesalahan, tetapi juga membangun budaya profesional dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi secara berkelanjutan.

b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*)

Disiplin korektif adalah jenis disiplin kerja yang diterapkan untuk menangani pelanggaran atau kesalahan yang telah terjadi dengan tujuan memperbaiki perilaku pegawai, sehingga kesalahan yang sama tidak terulang dan kepatuhan terhadap aturan organisasi tetap terjaga; penerapan disiplin korektif biasanya mencakup pemberian teguran, pembinaan, atau sanksi sesuai tingkat pelanggaran, disertai bimbingan agar pegawai memahami konsekuensi dari tindakannya dan memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan; menurut Robbins dan Judge (2019), disiplin korektif yang diterapkan secara adil dan konsisten mampu memperkuat akuntabilitas, meningkatkan motivasi pegawai untuk patuh, serta mendukung terciptanya budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil.

c. Disiplin Administratif (*Administrative Discipline*)

Disiplin administratif adalah jenis disiplin kerja yang menekankan penerapan aturan formal dan prosedur birokrasi organisasi, seperti jam kerja, absensi, cuti, izin, dan prosedur pelaporan, yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai untuk menjamin keteraturan operasional dan kepatuhan terhadap regulasi internal; penerapan disiplin ini bersifat tertulis dan sistematis, sehingga setiap pelanggaran dapat dicatat, dievaluasi, dan diberikan sanksi sesuai ketentuan organisasi, sementara kepatuhan dapat dihargai melalui mekanisme reward yang jelas; menurut Dessler (2020), disiplin administratif berperan penting dalam memastikan pegawai mengikuti prosedur resmi secara

- konsisten, meningkatkan efisiensi operasional, dan membangun akuntabilitas yang kuat dalam organisasi publik maupun swasta.
- d. **Disiplin Moral atau Profesional (Moral/Professional Discipline)**
Disiplin moral atau profesional merupakan jenis disiplin kerja yang berfokus pada internalisasi nilai-nilai etika, integritas, dan tanggung jawab individu, sehingga pegawai mematuhi aturan organisasi bukan hanya karena takut sanksi, tetapi karena kesadaran profesional dan komitmen terhadap standar kerja yang tinggi; penerapan disiplin ini melibatkan pembinaan karakter, pelatihan etika, dan contoh perilaku dari pimpinan sebagai teladan, sehingga budaya kerja yang bertanggung jawab dan profesional dapat tertanam secara berkelanjutan; menurut Armstrong (2020), disiplin moral atau profesional efektif dalam membangun pegawai yang berkomitmen, meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, dan memperkuat reputasi institusi melalui perilaku yang konsisten, etis, dan produktif.
 - e. **Disiplin Kolektif (*Collective Discipline*)**
Disiplin kolektif merupakan jenis disiplin kerja yang diterapkan pada tingkat kelompok atau tim, di mana kepatuhan individu terhadap aturan dan standar organisasi tidak hanya memengaruhi dirinya sendiri tetapi juga kinerja dan reputasi seluruh kelompok, sehingga tercipta tanggung jawab sosial dan budaya kerja yang saling mendukung; penerapan disiplin kolektif mendorong kerja sama, komunikasi, dan pengawasan antaranggota tim, sehingga perilaku disiplin menjadi bagian dari norma kelompok yang dihormati dan dipatuhi bersama; menurut Robbins dan Judge (2019), disiplin kolektif efektif dalam meningkatkan solidaritas tim, memperkuat komitmen bersama terhadap tujuan organisasi, dan menumbuhkan budaya kerja yang harmonis serta produktif melalui mekanisme kontrol sosial internal.

4. Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja

Tingkat disiplin kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan, di mana pimpinan yang konsisten dalam menegakkan aturan, memberikan contoh perilaku, dan berkomunikasi secara jelas mengenai ekspektasi, mampu menumbuhkan kepatuhan dan motivasi pegawai untuk mematuhi aturan organisasi secara sukarela; selain itu,

kejelasan dan ketersediaan aturan yang mudah dipahami oleh seluruh pegawai juga memengaruhi tingkat disiplin, karena pegawai cenderung patuh jika mengetahui batasan perilaku yang diharapkan dan konsekuensi dari pelanggaran.

Faktor budaya organisasi juga berperan penting, karena organisasi yang menekankan tanggung jawab, profesionalisme, dan kerja sama akan membentuk lingkungan yang mendukung kepatuhan terhadap aturan, sementara budaya yang permisif atau ambigu dapat menurunkan disiplin; kondisi kerja fisik dan psikologis, seperti beban kerja, fasilitas, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, turut memengaruhi kesadaran pegawai untuk menjalankan tugas sesuai aturan dan prosedur yang berlaku.

5. Langkah Praktis Meningkatkan Disiplin Kerja

Langkah praktis untuk meningkatkan disiplin kerja dimulai dengan penyusunan dan publikasi aturan serta SOP yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh pegawai, sehingga setiap individu mengetahui batasan perilaku yang diharapkan serta konsekuensi dari pelanggaran; selain itu, orientasi dan pelatihan rutin mengenai aturan, prosedur, dan nilai-nilai profesional juga penting untuk membangun kesadaran disiplin sejak awal, sehingga kepatuhan dapat terinternalisasi secara efektif.

Penggunaan sistem absensi dan pelaporan yang transparan serta terstruktur merupakan langkah berikutnya, karena mekanisme ini memungkinkan organisasi memantau kepatuhan secara objektif dan menindak pelanggaran secara konsisten, sementara penghargaan terhadap perilaku disiplin meningkatkan motivasi pegawai untuk mematuhi aturan; penguatan melalui reward dan punishment yang adil serta proporsional menjadi faktor penting agar pegawai memahami bahwa disiplin kerja dihargai dan pelanggaran memiliki konsekuensi jelas.

B. Teori Disiplin dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori disiplin dalam manajemen SDM menjelaskan bagaimana aturan, prosedur, dan mekanisme pengendalian perilaku diterapkan untuk memastikan pegawai menjalankan tugas sesuai ekspektasi organisasi. Disiplin bukan sekadar sanksi, tetapi juga pembentukan

kebiasaan, penguatan nilai profesionalisme, dan motivasi pegawai untuk patuh secara sadar. Dalam konteks SDM, disiplin bekerja sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan loyalitas pegawai sekaligus meminimalkan risiko pelanggaran dan konflik internal.

1. Prinsip-Prinsip Dasar Teori Disiplin

a. Keadilan dan Konsistensi

Keadilan dan konsistensi dalam disiplin kerja merupakan prinsip utama karena penerapan aturan yang adil dan seragam bagi seluruh pegawai meningkatkan rasa percaya terhadap manajemen serta memastikan setiap individu diperlakukan setara, sehingga kepatuhan terhadap peraturan organisasi dapat terjaga secara berkelanjutan; penerapan prinsip ini mencakup pemberian sanksi maupun penghargaan yang proporsional dan transparan, sehingga pegawai memahami akibat dari tindakannya dan terdorong untuk mematuhi aturan dengan sukarela.

Keadilan dan konsistensi berperan dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan harmonis, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi; menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2021), persepsi keadilan dan konsistensi dalam manajemen disiplin secara langsung memengaruhi komitmen pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi, sehingga penerapan prinsip ini menjadi elemen kritis dalam membangun disiplin kerja yang efektif.

b. Pencegahan dan Koreksi

Pencegahan dan koreksi merupakan prinsip dasar dalam teori disiplin karena pendekatan preventif dirancang untuk mencegah terjadinya pelanggaran sebelum muncul, sementara pendekatan korektif bertujuan memperbaiki perilaku pegawai yang menyimpang agar kesalahan yang sama tidak terulang, sehingga organisasi dapat menjaga keteraturan dan produktivitas kerja secara berkelanjutan; penerapan prinsip ini mencakup sosialisasi aturan, pelatihan, bimbingan, serta pemberian sanksi dan reward yang proporsional, sehingga

pegawai memahami konsekuensi dari perilakunya dan terdorong untuk mematuhi standar organisasi.

Kombinasi pencegahan dan koreksi membantu membangun budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab, di mana pegawai termotivasi untuk patuh secara sukarela sekaligus diberi kesempatan memperbaiki kesalahan tanpa mengurangi rasa keadilan; menurut Mondy, Noe, & Gowan (2020), strategi disiplin yang mengintegrasikan pendekatan preventif dan korektif secara konsisten meningkatkan kepatuhan pegawai, memperkuat akuntabilitas, dan mendorong kinerja organisasi yang optimal.

c. Penguatan Perilaku

Penguatan perilaku merupakan prinsip dasar dalam teori disiplin karena melalui mekanisme reward dan punishment, organisasi dapat membentuk dan memperkuat perilaku pegawai yang sesuai dengan aturan dan standar kerja, sekaligus mengurangi kemungkinan terjadinya pelanggaran di masa mendatang; penerapan penguatan perilaku mencakup pemberian penghargaan untuk kepatuhan dan sanksi yang proporsional untuk pelanggaran, sehingga pegawai memahami konsekuensi dari tindakannya dan terdorong untuk mematuhi aturan secara konsisten.

Penguatan perilaku membantu membangun budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil, di mana pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerja melalui pengakuan dan penghargaan yang adil, sementara perilaku negatif diminimalkan melalui konsekuensi yang jelas; menurut Armstrong (2020), strategi penguatan perilaku yang konsisten dan seimbang tidak hanya meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, tetapi juga memperkuat motivasi internal, loyalitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai merupakan prinsip dasar dalam teori disiplin karena partisipasi aktif pegawai dalam penyusunan, sosialisasi, dan evaluasi aturan serta prosedur organisasi meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi untuk mematuhi disiplin kerja secara sukarela; keterlibatan ini juga mendorong komunikasi dua arah antara manajemen dan

pegawai sehingga aturan yang diterapkan lebih realistis, dapat diterima, dan sesuai dengan kebutuhan operasional.

Keterlibatan pegawai membantu membangun budaya kerja yang transparan, kolaboratif, dan profesional, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, sekaligus memahami konsekuensi dari perilaku yang menyimpang; menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2021), partisipasi pegawai dalam proses disiplin secara signifikan meningkatkan kepatuhan, komitmen, dan kinerja, sehingga prinsip keterlibatan menjadi elemen penting dalam manajemen disiplin yang efektif.

2. Fungsi Teori Disiplin dalam Manajemen SDM

Teori disiplin dalam manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memastikan bahwa pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan, prosedur, dan standar organisasi, sehingga kinerja individu maupun tim dapat terjaga dan produktivitas organisasi meningkat secara berkelanjutan; penerapan teori disiplin juga berperan sebagai mekanisme pengendalian perilaku, di mana penyimpangan dapat dicegah melalui sosialisasi aturan dan diperbaiki melalui tindakan korektif, sehingga tercipta keteraturan dan kepastian dalam operasional organisasi; menurut Dessler & Tan (2019), teori disiplin yang diterapkan secara konsisten membantu meningkatkan kepatuhan pegawai, memperkuat akuntabilitas, dan membangun budaya kerja yang profesional.

Teori disiplin berfungsi untuk membentuk perilaku kerja yang bertanggung jawab dan berorientasi pada tujuan, di mana pegawai memahami konsekuensi dari pelanggaran serta manfaat dari kepatuhan, sehingga motivasi internal dan loyalitas terhadap organisasi meningkat; penerapan teori disiplin yang efektif juga mendukung penguatan nilai profesionalisme dan etika kerja, karena reward dan punishment yang adil menegaskan standar perilaku yang diharapkan; hal ini menjadikan disiplin sebagai alat strategis dalam manajemen SDM untuk mencapai kinerja yang optimal dan tujuan organisasi secara berkelanjutan.

3. Implementasi Teori Disiplin dalam Praktik SDM

Implementasi teori disiplin dalam praktik manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan menyusun dan menegakkan aturan

serta prosedur kerja yang jelas, di mana setiap pegawai diberi pemahaman tentang ekspektasi, tanggung jawab, dan konsekuensi dari pelanggaran atau kepatuhan, sehingga keteraturan dan produktivitas organisasi dapat terjaga; penerapan teori disiplin ini juga mencakup sosialisasi, orientasi pegawai baru, dan pelatihan rutin agar standar perilaku yang diharapkan dapat dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi.

Implementasi disiplin dalam praktik SDM melibatkan sistem monitoring dan evaluasi kepatuhan secara terstruktur, sehingga setiap pelanggaran dapat diidentifikasi, dianalisis, dan diberikan tindakan korektif yang proporsional, sementara perilaku positif diperkuat melalui penghargaan, sehingga tercipta keseimbangan antara pengendalian dan motivasi; menurut Bratton, Gold, & McDevitt (2019), penerapan disiplin yang efektif melalui kombinasi aturan, monitoring, reward, dan punishment membantu meningkatkan akuntabilitas pegawai, memperkuat budaya profesional, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Manfaat Penerapan Teori Disiplin dalam SDM

Penerapan teori disiplin dalam manajemen sumber daya manusia memberikan manfaat yang signifikan, antara lain menciptakan keteraturan dan kepastian dalam operasional organisasi karena setiap pegawai memahami aturan, prosedur, dan konsekuensi dari perilakunya, sehingga produktivitas dan efisiensi kerja meningkat; disiplin yang diterapkan secara konsisten juga membantu membangun budaya profesional, meningkatkan loyalitas pegawai, dan meminimalkan risiko pelanggaran atau konflik yang dapat mengganggu kinerja organisasi.

Penerapan disiplin mendukung penguatan motivasi dan akuntabilitas pegawai, karena reward dan punishment yang adil menegaskan standar perilaku yang diharapkan, sementara keterlibatan pegawai dalam proses disiplin meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab, sehingga kepatuhan lebih bersifat sukarela; menurut Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich (2020), penerapan teori disiplin yang efektif secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim, memperkuat budaya kerja yang profesional, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

C. Model dan Pendekatan Penegakan Disiplin

Penegakan disiplin adalah proses sistematis yang diterapkan organisasi untuk memastikan pegawai mematuhi aturan, prosedur, dan standar kerja, sekaligus membentuk perilaku profesional yang konsisten. Model dan pendekatan penegakan disiplin berfungsi sebagai kerangka yang membimbing manajer atau HR dalam menangani pelanggaran dan mendorong kepatuhan secara efektif. Pendekatan ini tidak hanya bersifat korektif untuk memperbaiki kesalahan, tetapi juga preventif untuk mencegah perilaku menyimpang sebelum terjadi.

1. Model Penegakan Disiplin

a. Model Linear atau Tradisional

Model Linear atau Tradisional dalam penegakan disiplin merupakan pendekatan yang menekankan urutan tindakan disipliner dari yang ringan hingga yang paling berat, di mana setiap pelanggaran diproses melalui langkah-langkah sistematis seperti teguran lisan, teguran tertulis, skorsing, hingga pemecatan, sehingga pegawai memahami konsekuensi dari perilaku yang tidak sesuai standar dan organisasi dapat mempertahankan keteraturan serta produktivitas kerja secara konsisten; pendekatan ini sangat jelas dan mudah diterapkan, sehingga manajemen dapat memastikan setiap pelanggaran ditangani secara adil dan transparan, walaupun sifatnya cenderung kaku dan kurang fleksibel menghadapi kasus yang unik atau kompleks.

Model linear tradisional membantu membangun budaya disiplin dengan menetapkan aturan yang terstruktur dan prosedur yang standar bagi seluruh pegawai, sehingga setiap individu mengetahui batasan perilaku yang dapat diterima, sementara organisasi memiliki dasar yang sah untuk menegakkan sanksi bila terjadi pelanggaran; menurut Dessler & Tan (2019), penerapan model disiplin linear yang konsisten memperkuat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, mendukung transparansi dalam manajemen disiplin, dan memperkuat akuntabilitas organisasi secara keseluruhan.

b. Model Sistematis atau *Progressive Discipline*

Model Sistematis atau *Progressive Discipline* dalam penegakan disiplin adalah pendekatan yang menekankan pemberian sanksi secara bertahap dengan tujuan utama memperbaiki perilaku pegawai, di mana setiap pelanggaran ditangani melalui langkah-langkah korektif yang meningkat dari ringan hingga berat, seperti pembinaan, teguran lisan, teguran tertulis, skorsing, hingga pemecatan, sehingga pegawai diberi kesempatan untuk belajar dari kesalahan dan menyesuaikan perilakunya sesuai standar organisasi; pendekatan ini menggabungkan unsur pencegahan dan koreksi sehingga lebih fleksibel dan efektif dalam membangun kepatuhan sukarela serta meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja.

Model progresif menekankan pentingnya monitoring, evaluasi, dan komunikasi yang konsisten, di mana manajemen memberikan bimbingan serta feedback secara teratur sehingga pegawai memahami ekspektasi dan konsekuensi dari perilakunya, sambil memperkuat hubungan profesional antara manajemen dan staf; menurut Mondy, Noe, & Gowan (2020), penerapan disiplin progresif yang sistematis terbukti meningkatkan kepatuhan pegawai, meminimalkan pelanggaran berulang, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan budaya kerja yang adil dan profesional.

c. Model Partisipatif

Model Partisipatif dalam penegakan disiplin merupakan pendekatan yang menekankan keterlibatan aktif pegawai dalam penyusunan, sosialisasi, dan evaluasi aturan serta prosedur disiplin, sehingga setiap individu merasa memiliki tanggung jawab dan motivasi untuk mematuhi standar kerja secara sukarela; model ini menekankan komunikasi dua arah antara manajemen dan pegawai, di mana masukan pegawai digunakan untuk memperbaiki kebijakan disiplin dan memastikan bahwa sanksi maupun reward diterapkan secara adil dan transparan.

Pendekatan partisipatif membantu membangun budaya kerja yang kolaboratif dan profesional, karena pegawai memahami alasan dibalik aturan dan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi perilakunya, sehingga kepatuhan meningkat tanpa harus

bergantung pada paksaan; menurut Armstrong (2020), penerapan model partisipatif dalam disiplin pegawai terbukti meningkatkan rasa memiliki, kepuasan kerja, loyalitas, serta memperkuat akuntabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Pendekatan Penegakan Disiplin

a. Pendekatan Preventif

Pendekatan preventif dalam penegakan disiplin adalah strategi yang menekankan pencegahan pelanggaran sebelum terjadi melalui sosialisasi aturan, pelatihan, pembinaan, dan penguatan nilai profesionalisme, sehingga pegawai memahami ekspektasi, tanggung jawab, dan konsekuensi dari perilakunya secara lebih awal; pendekatan ini membantu organisasi meminimalkan risiko penyimpangan, membangun budaya kerja yang tertib, dan meningkatkan kepatuhan sukarela tanpa harus bergantung pada sanksi.

Pendekatan preventif mendorong komunikasi terbuka dan keterlibatan pegawai dalam memahami serta menginternalisasi standar perilaku yang diharapkan, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap kepatuhan, sekaligus memperkuat motivasi intrinsik pegawai; menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2021), penerapan strategi disiplin preventif yang sistematis terbukti mengurangi frekuensi pelanggaran, meningkatkan kepatuhan, dan mendukung pembentukan budaya kerja yang profesional serta berorientasi pada kinerja.

b. Pendekatan Korektif

Pendekatan korektif dalam penegakan disiplin adalah strategi yang menekankan tindakan perbaikan setelah terjadi pelanggaran, di mana organisasi menerapkan sanksi yang proporsional seperti teguran, pembinaan, skorsing, atau tindakan disipliner lainnya untuk mengembalikan pegawai pada jalur kepatuhan, sekaligus memberikan pembelajaran agar kesalahan yang sama tidak terulang; pendekatan ini menekankan evaluasi perilaku, komunikasi yang jelas, dan monitoring yang berkelanjutan sehingga organisasi dapat menjaga keteraturan, akuntabilitas, dan produktivitas kerja.

pendekatan korektif mendorong manajemen untuk menilai penyebab pelanggaran dan memberikan bimbingan atau pelatihan yang sesuai, sehingga pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai aturan dan standar yang berlaku, sekaligus membangun kesadaran akan tanggung jawab; menurut Armstrong (2020), penerapan disiplin korektif yang konsisten dan adil dapat meningkatkan kepatuhan pegawai, memperbaiki perilaku yang menyimpang, dan memperkuat budaya kerja profesional serta harmonis dalam organisasi.

c. Pendekatan Penguatan Perilaku

Pendekatan penguatan perilaku dalam penegakan disiplin adalah strategi yang menekankan pemberian reward untuk perilaku yang sesuai dengan aturan dan prosedur organisasi, serta penerapan konsekuensi atau punishment untuk pelanggaran, sehingga perilaku positif diperkuat dan perilaku negatif diminimalkan, mendukung pembentukan budaya kerja yang konsisten, profesional, dan produktif; pendekatan ini memadukan prinsip psikologi perilaku dengan manajemen SDM untuk memastikan pegawai termotivasi secara internal maupun eksternal dalam mematuhi standar disiplin.

Pendekatan penguatan perilaku melibatkan monitoring yang berkesinambungan dan evaluasi rutin terhadap perilaku pegawai, sehingga reward dan punishment diberikan secara adil, tepat waktu, dan proporsional, yang pada gilirannya meningkatkan akuntabilitas individu serta memperkuat loyalitas dan motivasi kerja; menurut Mondy, Noe, & Gowan (2020), penerapan penguatan perilaku secara konsisten terbukti efektif dalam meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, mengurangi pelanggaran berulang, dan membangun lingkungan kerja yang positif serta berorientasi pada kinerja.

d. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif dalam penegakan disiplin adalah strategi yang menekankan keterlibatan aktif antara manajemen dan pegawai dalam menetapkan, menerapkan, dan mengevaluasi aturan serta prosedur disiplin, sehingga tercipta proses yang transparan, adil, dan saling memahami, sekaligus meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepatuhan sukarela pegawai terhadap standar organisasi; pendekatan ini

mengintegrasikan komunikasi dua arah, konsultasi, dan evaluasi bersama untuk memastikan setiap tindakan disipliner diterapkan secara tepat sasaran dan mendukung budaya kerja yang profesional.

Pendekatan kolaboratif mendorong dialog terbuka tentang perilaku yang diharapkan dan konsekuensi dari pelanggaran, sehingga pegawai merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi lingkungan kerja, sementara organisasi memperoleh informasi yang relevan untuk menyesuaikan kebijakan disiplin secara efektif; menurut Dessler & Tan (2019), penerapan disiplin secara kolaboratif dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, membangun kepatuhan sukarela, dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis serta berorientasi pada kinerja tinggi.

D. Disiplin Kerja dan Kinerja Aparatur

Disiplin kerja dan kinerja aparatur merupakan dua aspek fundamental dalam organisasi publik yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan, tanggung jawab, dan etika kerja, sementara kinerja aparatur menunjukkan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. Keduanya saling berkaitan dan menjadi indikator penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

1. Disiplin Kerja Aparatur

Disiplin kerja aparatur merupakan sikap dan perilaku aparatur sipil negara dalam menaati seluruh ketentuan, peraturan perundang-undangan, serta norma yang berlaku dalam organisasi publik. Disiplin tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap jam kerja, tetapi juga mencakup ketaatan terhadap tugas, tanggung jawab, etika, dan standar pelayanan publik. Dalam organisasi publik, disiplin kerja menjadi instrumen penting untuk menjaga keteraturan, konsistensi pelaksanaan kebijakan, dan legitimasi pemerintah di mata masyarakat. Aparatur yang disiplin mencerminkan profesionalisme serta integritas birokrasi. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Disiplin

kerja aparatur dalam organisasi publik dapat dilihat melalui beberapa dimensi utama, antara lain:

a. Disiplin Waktu

Disiplin waktu dalam disiplin kerja aparatur merupakan bentuk kepatuhan aparatur terhadap ketentuan jam kerja, ketepatan hadir, serta kemampuan mengelola waktu secara efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatan. Disiplin waktu mencerminkan kesadaran profesional aparatur bahwa waktu kerja adalah amanah publik yang harus dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kelancaran pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi publik.

Pada konteks organisasi publik, disiplin waktu berfungsi sebagai instrumen pengendalian perilaku kerja agar aktivitas birokrasi berjalan tertib, terukur, dan konsisten sesuai standar operasional yang telah ditetapkan. Aparatur yang memiliki disiplin waktu yang baik cenderung menunjukkan tingkat produktivitas dan keandalan kerja yang lebih tinggi karena mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

b. Disiplin Peraturan

Disiplin peraturan dalam disiplin kerja aparatur merupakan wujud kepatuhan aparatur terhadap seluruh ketentuan hukum, kebijakan organisasi, dan prosedur kerja yang mengikat pelaksanaan tugas dalam organisasi publik. Kepatuhan ini menunjukkan kesadaran aparatur bahwa aturan tidak hanya berfungsi sebagai pembatas, tetapi juga sebagai pedoman kerja yang menjamin keteraturan, keadilan, dan kepastian dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Pada organisasi publik, disiplin peraturan menjadi instrumen penting untuk menjaga konsistensi pelaksanaan kebijakan serta mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan pelanggaran administratif. Aparatur yang patuh terhadap peraturan cenderung bekerja lebih sistematis, profesional, dan bertanggung jawab karena setiap tindakan didasarkan pada norma dan standar yang telah ditetapkan secara formal.

c. Disiplin Tanggung Jawab

Disiplin tanggung jawab dalam disiplin kerja aparatur merupakan sikap kesungguhan aparatur dalam melaksanakan

tugas, kewajiban, dan wewenang yang melekat pada jabatannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Disiplin ini tercermin dari kemampuan aparatur untuk menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, menjaga kualitas hasil kerja, serta berani mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam pelaksanaan tugas publik.

Pada organisasi publik, disiplin tanggung jawab berfungsi sebagai fondasi moral dan profesional yang mendorong aparatur untuk bekerja tidak sekadar memenuhi kewajiban formal, tetapi juga mengedepankan kepentingan publik. Aparatur yang memiliki disiplin tanggung jawab yang tinggi akan menunjukkan komitmen, loyalitas terhadap organisasi, serta kesadaran bahwa setiap tugas yang dilaksanakan berdampak langsung pada kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat.

d. Disiplin Perilaku dan Etika

Disiplin perilaku dan etika dalam disiplin kerja aparatur merupakan wujud kepatuhan aparatur terhadap norma moral, nilai profesional, serta kode etik yang mengatur sikap dan tindakan dalam menjalankan tugas publik. Disiplin ini tercermin dari perilaku aparatur yang sopan, jujur, adil, tidak menyalahgunakan wewenang, serta mampu menjaga martabat dan citra organisasi publik dalam setiap interaksi kerja maupun pelayanan kepada masyarakat.

Pada organisasi publik, disiplin perilaku dan etika berfungsi sebagai pedoman utama dalam membentuk karakter aparatur yang berintegritas dan berorientasi pada kepentingan umum. Aparatur yang menjunjung tinggi etika kerja akan mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, menciptakan iklim organisasi yang sehat, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

2. Kinerja Aparatur

Kinerja aparatur merupakan hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tujuan organisasi publik. Kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga dari kualitas layanan, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan. Dalam konteks organisasi publik, kinerja aparatur berkaitan erat dengan pencapaian tujuan pembangunan

dan kepuasan masyarakat. Kinerja aparatur mencerminkan sejauh mana aparatur mampu menjalankan amanah publik secara profesional. Oleh karena itu, kinerja menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Kinerja aparatur dalam organisasi publik dapat diukur melalui beberapa dimensi, antara lain:

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja aparatur dalam organisasi publik merupakan tingkat ketepatan, ketelitian, profesionalitas, dan kesesuaian hasil kerja aparatur dengan standar yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Kualitas kerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses kerja yang menjunjung prinsip akuntabilitas, efektivitas, dan orientasi pada kepentingan masyarakat.

Pada konteks organisasi publik, kualitas kerja aparatur menjadi indikator penting keberhasilan birokrasi karena berkaitan langsung dengan kepuasan masyarakat dan pencapaian tujuan pembangunan. Aparatur yang memiliki kualitas kerja tinggi mampu menghasilkan layanan yang konsisten, responsif, dan berkeadilan, sehingga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja aparatur dalam organisasi publik merujuk pada jumlah output atau volume pekerjaan yang mampu dihasilkan aparatur dalam periode waktu tertentu sesuai dengan target dan beban kerja yang telah ditetapkan. Kuantitas kerja menjadi ukuran penting untuk menilai produktivitas aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik secara berkelanjutan.

Pada organisasi publik, kuantitas kerja tidak dapat dipisahkan dari tuntutan efektivitas dan efisiensi karena aparatur diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang memadai tanpa mengabaikan kualitas dan kepatuhan terhadap prosedur. Aparatur dengan kuantitas kerja yang baik menunjukkan kemampuan mengelola waktu dan sumber daya secara optimal sehingga target organisasi dapat tercapai.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu aparatur dalam organisasi publik merupakan kemampuan aparatur dalam menyelesaikan tugas dan memberikan layanan sesuai dengan jadwal, batas waktu, dan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu mencerminkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta kesadaran aparatur bahwa keterlambatan kerja dapat berdampak langsung pada efektivitas pelayanan dan kepuasan masyarakat.

Pada konteks organisasi publik, ketepatan waktu berfungsi sebagai indikator efisiensi kerja dan profesionalitas aparatur dalam mengelola beban tugas serta sumber daya yang tersedia. Aparatur yang mampu bekerja tepat waktu menunjukkan kemampuan perencanaan kerja yang baik, koordinasi yang efektif, dan komitmen terhadap pencapaian target organisasi.

d. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi aparatur dalam organisasi publik merujuk pada kemampuan aparatur untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan dengan hasil yang optimal serta penggunaan sumber daya yang tepat. Efektivitas menekankan pada tingkat ketercapaian hasil dan manfaat kerja, sedangkan efisiensi berkaitan dengan kemampuan meminimalkan pemborosan waktu, biaya, dan tenaga dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik.

Pada organisasi publik, efektivitas dan efisiensi aparatur menjadi tuntutan utama karena keterbatasan sumber daya harus diimbangi dengan kinerja yang berdampak nyata bagi masyarakat. Aparatur yang bekerja secara efektif dan efisien mampu menyelaraskan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja sehingga proses birokrasi berjalan sederhana, cepat, dan berorientasi pada hasil.

3. Hubungan Disiplin Kerja dan Kinerja Aparatur

Disiplin kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja aparatur dalam organisasi publik. Aparatur yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena bekerja secara tertib, konsisten, dan bertanggung jawab. Disiplin membantu aparatur mengelola waktu, menaati prosedur, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja sering kali berdampak pada menurunnya kualitas layanan publik dan

efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penguatan disiplin kerja merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja aparatur dan kualitas tata kelola pemerintahan.

E. Disiplin dalam Konteks Organisasi Pemerintahan

Disiplin dalam organisasi pemerintahan merupakan sikap dan perilaku aparatur yang menunjukkan kepatuhan, kesadaran, serta tanggung jawab terhadap peraturan perundang-undangan, norma organisasi, dan nilai-nilai etika publik. Disiplin tidak hanya dipahami sebagai ketaatan formal terhadap aturan, tetapi juga sebagai komitmen moral aparatur negara untuk melaksanakan tugas secara profesional demi kepentingan publik. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, disiplin menjadi fondasi utama dalam menjaga ketertiban organisasi, konsistensi pelaksanaan kebijakan, serta kualitas pelayanan publik. Tingkat disiplin yang tinggi mencerminkan integritas aparatur dan kredibilitas institusi pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, disiplin merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

1. Hakikat Disiplin dalam Organisasi Pemerintahan

Hakikat disiplin dalam organisasi pemerintahan merupakan perwujudan kesadaran dan kesediaan aparatur negara untuk menaati seluruh peraturan, norma, dan mekanisme kerja yang ditetapkan sebagai instrumen pengendalian perilaku birokrasi dalam rangka menjamin keteraturan, kepastian hukum, dan konsistensi penyelenggaraan pemerintahan. Disiplin tidak semata-mata dipahami sebagai kepatuhan yang bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan integritas moral aparatur dalam menjalankan kewenangan dan tanggung jawab publik secara profesional, akuntabel, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat, sebagaimana ditegaskan oleh Mangkunegara (2019) bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku.

2. Tujuan Disiplin dalam Organisasi Pemerintahan

Penerapan disiplin dalam organisasi pemerintahan memiliki tujuan yang bersifat strategis dan sistemik, antara lain:

- a. Menjamin kepastian pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan, sehingga setiap aparatur bekerja sesuai peran dan tanggung jawabnya.
- b. Menciptakan ketertiban dan keteraturan organisasi, agar proses kerja birokrasi berjalan efektif dan terkoordinasi.
- c. Meningkatkan profesionalisme aparatur, melalui pembiasaan perilaku kerja yang taat aturan dan berorientasi pada kinerja.
- d. Menjaga integritas dan citra institusi pemerintah, sehingga kepercayaan publik terhadap aparatur negara dapat dipertahankan.
- e. Mencegah penyimpangan dan pelanggaran, baik yang bersifat administratif maupun etis.

3. Bentuk-Bentuk Disiplin dalam Organisasi Pemerintahan

Disiplin dalam organisasi pemerintahan dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk berikut:

a. Disiplin waktu

Disiplin waktu sebagai bentuk kedisiplinan dalam organisasi pemerintahan merupakan manifestasi kepatuhan aparatur terhadap pengaturan jam kerja, ketepatan kehadiran, serta pemanfaatan waktu kerja secara optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan. Disiplin waktu mencerminkan keseriusan aparatur dalam menghargai waktu sebagai sumber daya publik yang bernilai, sehingga setiap aktivitas kerja dilakukan secara terencana, terukur, dan berorientasi pada efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Pada praktik organisasi pemerintahan, disiplin waktu berfungsi sebagai instrumen pengendalian perilaku aparatur agar aktivitas birokrasi berjalan tertib dan konsisten sesuai ketentuan yang berlaku. Penerapan disiplin waktu yang baik akan membentuk pola kerja yang profesional, mengurangi penundaan pekerjaan, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang bertanggung jawab, sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2019) bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan kepatuhan individu terhadap peraturan organisasi, termasuk penggunaan waktu kerja secara efektif dan efisien.

b. Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebagai bentuk kedisiplinan yang dapat diwujudkan dalam organisasi pemerintahan merupakan cerminan kepatuhan aparatur terhadap standar kerja, prosedur operasional, serta tanggung jawab jabatan dalam melaksanakan tugas pemerintahan secara konsisten dan profesional. Disiplin kerja menuntut aparatur untuk bekerja dengan kesungguhan, ketelitian, dan komitmen terhadap kualitas hasil kerja, sehingga setiap tugas yang dijalankan selaras dengan tujuan organisasi dan kepentingan publik.

Pada konteks birokrasi pemerintahan, disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku aparatur agar pelaksanaan tugas tidak menyimpang dari aturan dan kewenangan yang telah ditetapkan. Penerapan disiplin kerja yang baik akan mendorong terbentuknya etos kerja aparatur yang bertanggung jawab, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, serta meminimalkan kesalahan administratif, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2019) bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh peraturan organisasi dan norma kerja yang berlaku.

c. Disiplin Administrasi

Disiplin administrasi sebagai bentuk kedisiplinan yang dapat diwujudkan dalam organisasi pemerintahan merupakan kepatuhan aparatur terhadap sistem, prosedur, dan tata kelola administrasi yang telah ditetapkan untuk menjamin keteraturan, keakuratan, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Disiplin ini tercermin dalam ketertiban pengelolaan dokumen, ketepatan penyusunan laporan, kepatuhan terhadap tata naskah dinas, serta konsistensi dalam mengikuti alur birokrasi yang sah sebagai bagian dari mekanisme kerja organisasi publik.

Pada konteks birokrasi pemerintahan, disiplin administrasi berfungsi sebagai fondasi utama bagi tertibnya proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Penerapan disiplin administrasi yang baik akan mencegah terjadinya kesalahan prosedural, tumpang tindih kewenangan, dan penyimpangan administratif, serta memperkuat prinsip akuntabilitas dan transparansi, sebagaimana dinyatakan oleh Sedarmayanti (2018) bahwa administrasi pemerintahan yang

tertib dan disiplin merupakan prasyarat penting bagi terciptanya efektivitas dan akuntabilitas kinerja aparatur negara.

d. Disiplin Etika dan Perilaku

Disiplin etika dan perilaku merupakan bentuk kedisiplinan yang menekankan pada kepatuhan aparatur terhadap nilai moral, norma etika, dan standar perilaku yang melekat pada peran sebagai pelayan publik. Disiplin ini tercermin dalam sikap jujur, bertanggung jawab, sopan, netral, serta kemampuan aparatur untuk menggunakan kewenangan secara bijaksana dan tidak menyalahgunakannya demi kepentingan pribadi atau kelompok.

Pada organisasi pemerintahan, disiplin etika dan perilaku berfungsi sebagai pengendali internal yang membentuk integritas aparatur dalam setiap proses pengambilan keputusan dan interaksi dengan masyarakat. Penerapan disiplin etika yang konsisten akan mencegah terjadinya praktik-praktik tidak etis seperti penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, dan perilaku diskriminatif, sebagaimana dikemukakan oleh Denhardt dan Denhardt (2019) bahwa etika publik merupakan landasan utama perilaku aparatur dalam menjalankan tugas pemerintahan yang berorientasi pada kepentingan warga negara dan nilai-nilai demokrasi.

e. Disiplin Hukum

Disiplin hukum merupakan bentuk kedisiplinan yang menekankan kepatuhan aparatur pemerintahan terhadap seluruh peraturan perundang-undangan, ketentuan kepegawaian, serta norma hukum yang mengikat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Disiplin hukum menuntut aparatur untuk bertindak sesuai asas legalitas, menggunakan kewenangan secara sah, dan menghindari setiap bentuk pelanggaran hukum yang dapat merugikan negara maupun masyarakat.

Pada konteks organisasi pemerintahan, disiplin hukum berfungsi sebagai instrumen utama untuk menjaga kepastian hukum, keadilan, dan ketertiban dalam pelaksanaan tugas publik. Penerapan disiplin hukum yang konsisten akan mencegah penyalahgunaan wewenang, memperkuat akuntabilitas aparatur, serta menjamin bahwa setiap kebijakan dan tindakan administratif memiliki dasar hukum yang jelas, sebagaimana ditegaskan oleh Asshiddiqie (2020) bahwa prinsip

negara hukum mensyaratkan seluruh tindakan penyelenggara negara harus tunduk dan patuh pada hukum sebagai dasar legitimasi kekuasaan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Aparatur Pemerintah

Tingkat disiplin dalam organisasi pemerintahan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

a. Kejelasan Aturan dan Sanksi

Kejelasan aturan dan sanksi merupakan faktor fundamental yang memengaruhi disiplin aparatur pemerintah karena aturan yang dirumuskan secara tegas, mudah dipahami, dan konsisten memberikan pedoman perilaku yang jelas bagi aparatur dalam melaksanakan tugas serta menggunakan kewenangan sesuai ketentuan yang berlaku. Kejelasan sanksi yang diterapkan secara adil dan proporsional juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan pencegahan pelanggaran, sehingga aparatur terdorong untuk berperilaku disiplin, bertanggung jawab, dan patuh terhadap sistem kerja organisasi pemerintahan, sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2018) bahwa disiplin aparatur sangat dipengaruhi oleh kepastian aturan dan konsistensi penerapan sanksi dalam sistem manajemen kepegawaian.

b. Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan tingkat disiplin aparatur pemerintah karena perilaku, sikap, dan konsistensi pimpinan dalam menaati aturan menjadi contoh nyata yang diamati dan ditiru oleh bawahan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pimpinan yang menunjukkan komitmen terhadap disiplin waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta integritas dalam menjalankan kewenangan akan membentuk iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya kedisiplinan aparatur secara kolektif, sebagaimana ditegaskan oleh Robbins dan Judge (2018) bahwa perilaku pemimpin memiliki pengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi melalui proses keteladanan dan pembelajaran sosial.

c. Sistem Pengawasan dan Pengendalian

Sistem pengawasan dan pengendalian merupakan faktor penting yang memengaruhi disiplin aparatur pemerintah karena berfungsi memastikan bahwa seluruh pelaksanaan tugas, penggunaan kewenangan, dan perilaku kerja aparatur berjalan sesuai dengan aturan, standar, serta tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian yang dilaksanakan secara konsisten, objektif, dan berkesinambungan akan meningkatkan kepatuhan aparatur terhadap ketentuan kerja serta mencegah terjadinya penyimpangan, sebagaimana dinyatakan oleh Daft (2021) bahwa sistem pengendalian organisasi dirancang untuk memantau kinerja, mengoreksi penyimpangan, dan memastikan aktivitas organisasi selaras dengan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang berpengaruh kuat terhadap perilaku dan tingkat disiplin aparatur pemerintah karena memuat nilai, norma, dan pola perilaku bersama yang menjadi pedoman tidak tertulis dalam menjalankan tugas dan berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan publik akan mendorong aparatur untuk secara sadar mematuhi aturan dan standar kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Schein (2019) bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari dan dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak.

5. Peran Disiplin dalam Meningkatkan Kinerja dan Pelayanan Publik

Disiplin memiliki hubungan erat dengan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik. Aparatur yang disiplin cenderung bekerja lebih konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Kedisiplinan juga meminimalkan kesalahan administratif dan mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat. Dalam jangka panjang, disiplin yang terinternalisasi dengan baik akan membentuk birokrasi yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Dengan demikian, disiplin bukan hanya alat

pengendalian, tetapi juga sarana pembentukan karakter aparatur pemerintah.

BAB III

TEORI INTEGRITAS DALAM ADMINISTRASI PUBLIK

Teori integritas dalam administrasi publik merupakan landasan konseptual yang menekankan pentingnya keselarasan antara nilai, norma, dan perilaku aparatur dalam menjalankan tugas pemerintahan. Integritas dipahami sebagai kualitas moral yang mendorong aparatur publik untuk bertindak jujur, konsisten, dan bertanggung jawab dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, integritas tidak hanya bersifat individual, tetapi juga melekat pada sistem, prosedur, dan budaya organisasi pemerintahan.

Pada praktik administrasi publik, teori integritas berperan sebagai kerangka untuk mencegah penyimpangan kewenangan, korupsi, dan praktik maladministrasi. Integritas menjadi prasyarat utama bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, penguatan integritas dalam administrasi publik dipandang sebagai strategi fundamental untuk membangun kepercayaan publik dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

A. Konsep Integritas dan Etika Publik

Konsep integritas dan etika publik merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menuntut keselarasan antara nilai moral, norma, dan perilaku aparatur negara. Keduanya berperan sebagai pedoman dalam penggunaan kewenangan publik agar senantiasa berorientasi pada kepentingan umum serta menjunjung kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Dengan integritas dan etika publik yang kuat, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dapat terjaga dan tata kelola pemerintahan yang baik dapat terwujud.

1. Konsep Integritas Publik

Integritas publik merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menekankan keselarasan antara nilai moral, norma hukum, dan perilaku aparatur negara dalam menjalankan kewenangannya. Integritas publik mencerminkan komitmen penyelenggara pemerintahan untuk bertindak jujur, adil, dan bertanggung jawab demi kepentingan masyarakat luas. Konsep ini tidak hanya melekat pada individu aparatur, tetapi juga pada sistem, kebijakan, dan budaya organisasi publik.

a. Dimensi-Dimensi Integritas Publik

Dimensi-dimensi integritas publik mencerminkan kerangka nilai dan perilaku yang harus melekat pada penyelenggara pemerintahan dalam menjalankan kewenangan dan tanggung jawabnya. Integritas publik pada dimensi individu tercermin dari kejujuran, konsistensi moral, dan komitmen aparatur untuk bertindak sesuai nilai etis meskipun menghadapi tekanan kepentingan pribadi maupun kelompok. Dimensi ini menempatkan integritas sebagai karakter personal yang menjadi fondasi utama bagi terciptanya perilaku aparatur yang dapat dipercaya dan berorientasi pada kepentingan umum.

Integritas publik juga memiliki dimensi kelembagaan yang berkaitan dengan sistem, aturan, dan budaya organisasi pemerintahan. Pada dimensi ini, integritas diwujudkan melalui keberadaan regulasi yang jelas, kode etik, mekanisme pengawasan, serta prosedur kerja yang transparan dan akuntabel, sehingga mampu membatasi peluang penyalahgunaan wewenang. Organisasi publik yang berintegritas akan mendorong keselarasan antara nilai resmi institusi dan praktik nyata aparatur dalam pelaksanaan tugas pemerintahan.

Dimensi integritas publik selanjutnya adalah dimensi sistemik yang mencakup tata kelola pemerintahan secara keseluruhan, termasuk proses perumusan kebijakan, pengambilan keputusan, dan pelayanan publik. Integritas pada level sistem menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, dan penegakan hukum yang konsisten agar kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dapat terpelihara secara berkelanjutan. Dalam perspektif administrasi publik modern, integritas publik

dipahami sebagai kesatuan antara integritas individu, organisasi, dan sistem yang saling memperkuat untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan efektif (OECD, 2020).

b. Prinsip-Prinsip Utama Integritas Publik

1) Kejujuran

Kejujuran sebagai prinsip utama integritas publik merupakan nilai fundamental yang menuntut aparatur negara untuk bertindak berdasarkan kebenaran, keterbukaan, dan ketulusan dalam setiap proses pemerintahan, baik dalam perumusan kebijakan, pengelolaan sumber daya publik, maupun penyampaian informasi kepada masyarakat. Kejujuran menjadi prasyarat bagi terwujudnya kepercayaan publik dan legitimasi pemerintahan karena tanpa kejujuran, kewenangan publik berpotensi disalahgunakan dan tujuan pelayanan publik tidak dapat tercapai secara adil dan bertanggung jawab, sebagaimana ditegaskan bahwa kejujuran adalah inti dari integritas publik yang menentukan kualitas moral aparatur dan organisasi pemerintahan secara keseluruhan (Huberts, 2018).

2) Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam integritas publik merupakan prinsip yang menegaskan kewajiban aparatur negara untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan menerima konsekuensi atas setiap keputusan serta tindakan yang diambil dalam penyelenggaraan pemerintahan. Melalui akuntabilitas, penggunaan kewenangan publik dapat diawasi secara transparan dan rasional sehingga mencegah penyalahgunaan kekuasaan serta memperkuat kepercayaan masyarakat, karena akuntabilitas dipandang sebagai mekanisme inti yang menghubungkan kekuasaan publik dengan tanggung jawab moral dan institusional dalam tata kelola pemerintahan (Bovens & Schillemans, 2018).

3) Transparansi

Transparansi dalam integritas publik merupakan prinsip yang menekankan keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi, proses pengambilan keputusan, serta penggunaan sumber daya publik agar dapat diakses

dan diawasi oleh masyarakat secara luas. Transparansi berfungsi sebagai instrumen pengendalian moral dan administratif yang mencegah penyalahgunaan wewenang serta memperkuat kepercayaan publik, karena keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat menilai kejujuran dan tanggung jawab aparatur negara dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagaimana ditegaskan bahwa transparansi pemerintahan memiliki peran penting dalam memperkuat integritas dan kepercayaan publik terhadap institusi negara (Grimmelikhuijsen, 2019).

4) Keadilan

Keadilan dalam integritas publik merupakan prinsip yang menegaskan bahwa setiap kebijakan, keputusan, dan pelayanan publik harus dilaksanakan secara objektif, tidak diskriminatif, serta memberikan perlakuan yang setara kepada seluruh warga negara sesuai dengan hak dan kewajibannya. Keadilan yang diwujudkan melalui proses yang transparan dan perlakuan yang adil akan memperkuat legitimasi moral pemerintahan dan kepatuhan masyarakat terhadap kebijakan publik, karena keadilan prosedural dipandang sebagai faktor kunci dalam membangun kepercayaan dan integritas institusi publik (Tyler & Jackson, 2018).

5) Tanggung Jawab Publik

Tanggung jawab publik dalam integritas publik merupakan prinsip yang menekankan kewajiban aparatur negara untuk mengutamakan kepentingan masyarakat, melaksanakan tugas sesuai mandat hukum, serta memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan pemerintahan memberikan manfaat nyata bagi publik. Tanggung jawab publik memperkuat integritas pemerintahan karena aparatur tidak hanya dituntut patuh pada aturan formal, tetapi juga memiliki kesadaran moral untuk melayani, mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya, dan merespons kebutuhan masyarakat secara etis dan profesional, mengingat administrasi publik pada hakikatnya bertujuan melayani kepentingan publik dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap negara (Frederickson et al., 2018).

c. Peran Integritas Publik dalam Tata Kelola Pemerintahan

Integritas publik berperan sentral dalam tata kelola pemerintahan karena menjadi fondasi moral dan etis bagi seluruh proses administrasi, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan kebijakan publik, sehingga memastikan setiap tindakan aparatur berorientasi pada kepentingan masyarakat dan dijalankan secara jujur, adil, dan bertanggung jawab. Dengan integritas yang kuat, praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dapat diminimalkan, sementara transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik terhadap pemerintah dapat terjaga secara berkelanjutan, karena integritas publik merupakan elemen kunci yang menghubungkan kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan efektivitas tata kelola pemerintahan (Koppell, 2019).

Integritas publik juga berfungsi sebagai mekanisme pencegahan risiko penyalahgunaan wewenang dan sebagai penguat legitimasi kebijakan publik, karena aparatur yang berintegritas akan secara konsisten menegakkan prinsip keadilan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan hukum. Integritas dalam tata kelola pemerintahan menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan, sekaligus meningkatkan efektivitas pelayanan publik melalui penerapan standar etika dan prosedur yang transparan dan akuntabel (Christensen & Laegreid, 2020).

d. Upaya Penguatan Integritas Publik

Upaya penguatan integritas publik menekankan penerapan kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang mendukung perilaku aparatur yang jujur, akuntabel, transparan, dan bertanggung jawab dalam seluruh aspek penyelenggaraan pemerintahan. Strategi ini mencakup penyusunan kode etik yang jelas, pelatihan etika secara berkala, pengawasan internal dan eksternal yang efektif, serta penerapan sanksi tegas terhadap pelanggaran, karena penguatan integritas publik dianggap sebagai faktor utama dalam membangun kepercayaan masyarakat dan legitimasi institusi pemerintah (Huberts & van Montfort, 2019).

Penguatan integritas publik juga melibatkan peran kepemimpinan yang memberi teladan (*tone at the top*) dan

partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan kebijakan publik, sehingga budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan dan kepentingan umum dapat terinternalisasi secara menyeluruh. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa setiap individu dan sistem dalam pemerintahan saling memperkuat nilai-nilai etika, keadilan, dan akuntabilitas, yang secara langsung meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan efektivitas pelayanan publik (Andersen & Kjeldsen, 2020).

2. Konsep Etika Publik

Etika publik merupakan seperangkat nilai, norma moral, dan prinsip perilaku yang menjadi pedoman bagi aparatur negara dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Etika publik berfungsi untuk memastikan bahwa kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki oleh aparatur digunakan secara bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan umum. Dengan demikian, etika publik menjadi dasar legitimasi moral bagi setiap kebijakan dan tindakan dalam administrasi publik.

a. Tujuan Etika Publik

Tujuan etika publik adalah untuk memastikan bahwa setiap tindakan, keputusan, dan kebijakan aparatur negara dilaksanakan berdasarkan prinsip moral, keadilan, dan tanggung jawab terhadap kepentingan masyarakat, sehingga pelayanan publik dapat dilakukan secara jujur, transparan, dan profesional. Dengan penerapan etika publik yang konsisten, integritas aparatur terjaga, penyalahgunaan wewenang dapat diminimalkan, dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan dapat diperkuat, karena etika publik berfungsi sebagai pedoman normatif yang mengarahkan perilaku aparatur dalam membangun legitimasi dan efektivitas tata kelola pemerintahan (Rainey, 2019).

b. Prinsip-Prinsip Utama Etika Publik

Prinsip-prinsip utama etika publik menekankan pentingnya integritas moral, tanggung jawab, dan keadilan dalam setiap tindakan aparatur negara sehingga setiap keputusan dan kebijakan yang diambil senantiasa mengutamakan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Aparatur publik yang memegang teguh prinsip-prinsip ini akan

melaksanakan tugas secara jujur, akuntabel, dan transparan, sehingga mencegah penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi yang dapat merusak legitimasi institusi pemerintah. Dengan demikian, prinsip-prinsip etika publik berfungsi sebagai pedoman normatif yang menuntun aparatur untuk berperilaku profesional dan bertanggung jawab dalam rangka membangun kepercayaan dan efektivitas tata kelola pemerintahan (Perry et al., 2018).

Prinsip-prinsip etika publik juga mencakup objektivitas dalam pengambilan keputusan, keadilan dalam perlakuan terhadap seluruh warga negara, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku, sehingga proses administrasi publik dapat dijalankan secara konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan prinsip-prinsip ini mendorong aparatur untuk menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak, menghindari konflik kepentingan, dan memastikan bahwa setiap kebijakan publik dapat memberikan manfaat yang adil dan merata bagi masyarakat. Prinsip-prinsip tersebut juga menjadi dasar bagi pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik dan penghormatan terhadap nilai-nilai etis dalam setiap lini pemerintahan.

c. Etika Publik dalam Praktik Administrasi Pemerintahan

Etika publik dalam praktik administrasi pemerintahan menekankan penerapan nilai moral, prinsip keadilan, dan tanggung jawab dalam setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan, mulai dari perumusan kebijakan hingga pelaksanaan layanan publik, agar setiap keputusan aparatur negara selaras dengan kepentingan masyarakat. Penerapan etika publik secara konsisten membantu mencegah penyalahgunaan kekuasaan, praktik korupsi, dan diskriminasi dalam pelayanan, sekaligus memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan (Frederickson et al., 2018).

Pada konteks operasional, etika publik diwujudkan melalui pengambilan keputusan yang objektif, transparan, dan akuntabel, di mana setiap prosedur administrasi dapat diawasi dan dievaluasi oleh pihak internal maupun masyarakat. Hal ini menuntut aparatur untuk mengutamakan kepentingan umum,

menghindari konflik kepentingan, serta melaksanakan setiap tugas sesuai hukum dan peraturan yang berlaku, sehingga tata kelola pemerintahan berjalan secara profesional dan efektif.

d. Peran Etika Publik dalam Tata Kelola Pemerintahan

Peran etika publik dalam tata kelola pemerintahan sangat penting karena membentuk kerangka moral dan normatif yang mengarahkan perilaku aparatur negara dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, serta pelaksanaan layanan publik, sehingga setiap tindakan berorientasi pada kepentingan masyarakat dan prinsip keadilan. Dengan penerapan etika publik yang konsisten, penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, dan diskriminasi dapat diminimalkan, sementara legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dapat diperkuat, karena etika publik menjadi fondasi bagi efektivitas dan kualitas tata kelola pemerintahan (Rainey, 2019).

Etika publik berperan dalam membangun budaya organisasi yang profesional, akuntabel, dan transparan, di mana setiap prosedur administrasi dapat diawasi dan dinilai secara objektif oleh masyarakat maupun lembaga pengawas. Aparatur yang berpegang pada prinsip etika publik mampu menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak, mengelola konflik kepentingan, dan memastikan bahwa kebijakan serta layanan publik diberikan secara adil, merata, dan bertanggung jawab.

e. Upaya Penguatan Etika Publik

Upaya penguatan etika publik menekankan penerapan kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang memastikan aparatur negara bertindak sesuai nilai moral, prinsip keadilan, dan tanggung jawab dalam setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan. Strategi ini meliputi penyusunan dan penegakan kode etik, pendidikan dan pelatihan etika secara berkala, mekanisme pengawasan yang efektif, serta sanksi tegas terhadap pelanggaran, karena penguatan etika publik dianggap penting untuk membangun kepercayaan masyarakat dan legitimasi institusi pemerintahan (Huberts, 2019).

Upaya penguatan etika publik juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang memberi teladan, keterlibatan masyarakat dalam pengawasan, serta penciptaan budaya organisasi yang profesional dan akuntabel, sehingga nilai-nilai etis

terinternalisasi secara menyeluruh dalam praktik administrasi pemerintahan. Dengan penerapan strategi yang holistik ini, integritas aparatur dan organisasi publik dapat diperkuat, kinerja pelayanan publik meningkat, dan tata kelola pemerintahan menjadi lebih efektif, transparan, dan dapat dipercaya oleh masyarakat luas (Frederickson et al., 2018).

B. Teori Integritas Individu dan Organisasi

Teori integritas individu dan organisasi menjelaskan bagaimana nilai-nilai moral, norma, struktur, dan praktik organisasi saling berinteraksi untuk menghasilkan perilaku etis dalam penyelenggaraan tugas publik. Integritas di tingkat individu berkaitan dengan karakter, penilaian moral, dan komitmen personal pegawai; sedangkan integritas organisasi berkaitan dengan kebijakan, budaya, mekanisme pengawasan, dan kepemimpinan yang membentuk konteks perilaku tersebut. Keduanya harus selaras agar integritas nyata bukan sekadar retorika dapat mewarnai keputusan, tindakan, dan pelayanan publik.

1. Teori Integritas Individu

Teori integritas individu menjelaskan bagaimana karakter, nilai, dan komitmen moral seorang individu membentuk perilaku etisnya, khususnya dalam konteks organisasi dan pelayanan publik. Integritas individu bukan hanya kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi merupakan konsistensi antara nilai internal, prinsip moral, dan tindakan nyata yang dijalankan dalam berbagai situasi, termasuk ketika menghadapi tekanan, godaan, atau konflik kepentingan. Teori ini menekankan bahwa integritas adalah fondasi personal yang menentukan kemampuan seseorang untuk bertindak jujur, adil, dan bertanggung jawab secara konsisten, sekaligus menjadi indikator kapasitas moral individu dalam menghadapi dilema etis. Dalam kerangka teori integritas individu, terdapat beberapa aspek yang saling berkaitan dan membentuk perilaku etis seorang individu:

a. Komponen Moral Internal

Komponen moral internal dalam kerangka teori integritas individu merupakan fondasi utama yang menentukan konsistensi antara nilai, prinsip, dan tindakan etis seseorang, di mana individu bertindak jujur, bertanggung jawab, dan adil

dalam setiap keputusan maupun interaksi profesional. Nilai-nilai internal ini tidak hanya membimbing pengambilan keputusan dalam situasi rutin, tetapi juga mempengaruhi perilaku ketika menghadapi tekanan, konflik kepentingan, atau godaan untuk menyimpang dari standar etika, sekaligus membentuk kapasitas moral individu untuk menegakkan etika secara sadar dan reflektif (Kaptein, 2019).

Komponen moral internal mencakup kejujuran sebagai landasan pengakuan kebenaran, konsistensi sebagai kemampuan mempertahankan perilaku etis secara berkesinambungan, dan tanggung jawab pribadi yang menuntut individu menerima konsekuensi dari setiap tindakan yang diambil, sehingga membentuk kerangka nilai yang kokoh dalam menghadapi dilema etis. Elemen-elemen ini saling terintegrasi untuk memastikan individu tetap berpegang pada prinsip moralnya meskipun dihadapkan pada tekanan organisasi atau pengaruh eksternal yang negatif.

b. Proses Pengambilan Keputusan Etis

Proses pengambilan keputusan etis dalam kerangka teori integritas individu adalah mekanisme di mana seseorang mengenali dilema moral, menilai alternatif berdasarkan prinsip etika, dan memilih tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai internalnya, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya sah secara formal tetapi juga etis (Treviño & Nelson, 2019). Proses ini mencakup refleksi atas konsekuensi tindakan, pertimbangan tanggung jawab terhadap pihak terkait, dan kemampuan menahan tekanan eksternal yang dapat mengarah pada perilaku menyimpang, sehingga integritas individu tetap terjaga.

Pengambilan keputusan etis menekankan peran kesadaran diri, penalaran moral, dan keberanian moral untuk menegakkan prinsip etika, meski menghadapi risiko reputasi atau tekanan organisasi. Individu yang konsisten melalui proses ini cenderung menginternalisasi nilai-nilai etika dalam perilaku sehari-hari, memperkuat komitmen terhadap tanggung jawab pribadi, dan menjadi teladan dalam organisasi.

c. Keberanian Moral (*Moral Courage*)

Keberanian moral (*moral courage*) dalam kerangka teori integritas individu merupakan kemampuan seseorang untuk

mengambil tindakan yang benar dan etis meski menghadapi risiko reputasi, tekanan sosial, atau konsekuensi negatif terhadap karier, sehingga nilai-nilai internal tetap ditegakkan dalam praktik profesional (Hannah et al., 2018). Individu yang memiliki keberanian moral tidak hanya menolak perilaku menyimpang, tetapi juga aktif menegakkan prinsip etika dalam keputusan dan tindakan sehari-hari, bahkan ketika situasinya kompleks atau kontroversial.

Keberanian moral memungkinkan individu untuk menghadapi dilema etis dengan konsistensi dan keteguhan, mengurangi kemungkinan kompromi terhadap prinsip moral akibat tekanan eksternal atau godaan personal. Individu yang mengekspresikan moral courage secara berkelanjutan cenderung menjadi teladan bagi rekan kerja dan berperan dalam membangun budaya etis dalam organisasi.

d. Moral Disengagement dan Tantangan Etis

Moral disengagement dan tantangan etis dalam kerangka teori integritas individu merujuk pada mekanisme psikologis yang memungkinkan seseorang membenarkan atau merasionalisasi perilaku tidak etis, sehingga nilai dan prinsip moral internal dapat terkompromi ketika menghadapi dilema kompleks atau tekanan eksternal (Moore et al., 2019). Individu yang terpapar moral disengagement cenderung mengalihkan tanggung jawab, meremehkan konsekuensi, atau mendistorsi realitas etis untuk membenarkan tindakan yang menyimpang dari standar moralnya.

Fenomena ini menjadi tantangan utama dalam menjaga integritas individu, karena bahkan orang dengan komitmen moral tinggi dapat terjerumus dalam perilaku tidak etis jika mekanisme pengawasan internal atau eksternal lemah. Tantangan etis ini menuntut individu untuk secara aktif mengidentifikasi potensi rasionalisasi, mempertahankan kesadaran moral, dan menegakkan prinsip etika secara konsisten meskipun berada dalam situasi sulit atau ambigu.

e. Keselarasan Nilai dengan Organisasi (*Person–Organization Fit*)

Keselarasn nilai dengan organisasi atau *person–organization fit* dalam kerangka teori integritas individu merujuk pada kesesuaian antara nilai, prinsip, dan etika pribadi

individu dengan budaya, norma, dan tujuan organisasi, yang memengaruhi konsistensi perilaku etis dan komitmen moral dalam lingkungan kerja (Kristof-Brown et al., 2018). Individu yang nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi cenderung lebih termotivasi untuk bertindak jujur, adil, dan bertanggung jawab, serta mampu menahan godaan untuk menyimpang dari standar etika.

Person–organization fit mempermudah internalisasi prinsip etika organisasi karena individu merasa nilai-nilainya diakui dan dihargai, sehingga muncul loyalitas yang sehat terhadap tujuan bersama. Keselarasan ini juga mengurangi risiko konflik nilai, dilema etis, dan perilaku menyimpang, karena individu lebih mudah menyesuaikan keputusan dan tindakan dengan pedoman moral yang diterapkan oleh organisasi.

2. Teori Integritas Organisasi

Teori integritas organisasi menjelaskan bagaimana struktur, budaya, kebijakan, dan praktik organisasi membentuk perilaku etis anggota organisasi sehingga nilai-nilai moral dan kepatuhan terhadap aturan dijalankan secara konsisten. Integritas organisasi bukan sekadar penerapan kode etik formal, tetapi tercermin dari budaya institusi, kepemimpinan, mekanisme pengawasan, dan sistem insentif yang saling mendukung perilaku etis. Teori ini menekankan bahwa integritas organisasi tercipta ketika nilai-nilai etika internal individu didukung dan diperkuat oleh konteks organisasi, sehingga tata kelola, pengambilan keputusan, dan layanan publik dapat dijalankan secara adil, transparan, dan bertanggung jawab. Dalam kerangka teori integritas organisasi, terdapat beberapa aspek kunci yang membentuk perilaku etis dan konsistensi organisasi:

a. Kode Etik dan Kebijakan Formal

Kode etik dan kebijakan formal dalam kerangka teori integritas organisasi merupakan pedoman tertulis yang menetapkan standar perilaku, prosedur pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik kepentingan, sehingga seluruh anggota organisasi memiliki acuan yang jelas dalam bertindak secara etis dan konsisten (Kaptein, 2019). Keberadaan kode etik tidak hanya berfungsi sebagai dokumen formal, tetapi juga menjadi alat untuk membimbing perilaku anggota organisasi dalam

situasi kompleks, memastikan keputusan selaras dengan nilai-nilai moral dan tujuan organisasi.

Kebijakan formal yang didukung kode etik berperan dalam mencegah perilaku menyimpang dengan memberikan kerangka prosedural dan konsekuensi atas pelanggaran, sekaligus memperkuat budaya integritas di tingkat organisasi. Dengan pedoman yang jelas, anggota organisasi dapat membuat keputusan yang adil dan bertanggung jawab, serta mampu menghadapi dilema etis tanpa mengorbankan prinsip moral pribadi maupun tujuan institusi.

b. *Tone at the Top* (Teladan Pimpinan)

Tone at the Top (Teladan Pimpinan) dalam kerangka teori integritas organisasi merujuk pada peran pemimpin dalam memberikan contoh perilaku etis, menetapkan standar moral, dan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai integritas sehingga seluruh anggota organisasi terdorong untuk meniru dan menginternalisasi prinsip etika tersebut (Brown & Treviño, 2019). Teladan pimpinan tidak hanya memengaruhi keputusan strategis dan operasional, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

Pemimpin yang konsisten dalam menegakkan kode etik dan praktik etis menciptakan lingkungan di mana perilaku tidak etis sulit diterima, sekaligus memperkuat moral dan kepercayaan anggota organisasi. Dengan adanya teladan pimpinan, individu merasa terdorong untuk mempertahankan integritas pribadinya, mengurangi risiko penyimpangan etis, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam situasi kompleks.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam kerangka teori integritas organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, praktik, dan perilaku yang diterima secara bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk lingkungan kerja di mana perilaku etis diprioritaskan dan penyimpangan dari standar moral dapat ditekan (Schein, 2018). Budaya ini menjadi fondasi penting bagi konsistensi integritas organisasi karena memandu pengambilan keputusan, interaksi antaranggota, dan penerapan kebijakan secara etis dalam setiap tingkat organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada etika memfasilitasi internalisasi nilai-nilai moral oleh individu, sehingga anggota organisasi terdorong untuk bertindak jujur, akuntabel, dan bertanggung jawab tanpa harus selalu diawasi. Hal ini juga menciptakan iklim kerja yang transparan, di mana perilaku tidak etis dapat dikoreksi dengan cepat dan praktik-praktik baik dapat dijadikan standar kolektif bagi semua anggota.

d. Mekanisme Pengawasan dan Akuntabilitas

Mekanisme pengawasan dan akuntabilitas dalam kerangka teori integritas organisasi merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan kepatuhan terhadap kode etik, kebijakan formal, dan standar operasional, sekaligus mendeteksi serta mencegah perilaku menyimpang melalui audit, pelaporan, dan evaluasi kinerja secara berkala (Power, 2018). Mekanisme ini memungkinkan organisasi menegakkan tanggung jawab kolektif dan individu, memperkuat kepercayaan internal maupun eksternal, serta menjaga konsistensi integritas dalam seluruh proses pengambilan keputusan.

Pengawasan yang efektif tidak hanya bersifat preventif, tetapi juga edukatif, di mana anggota organisasi diberikan pemahaman tentang praktik etis dan konsekuensi dari pelanggaran, sehingga akuntabilitas menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari. Dengan adanya sistem pengawasan yang transparan dan akuntabel, organisasi mampu meminimalkan risiko maladministrasi, korupsi, dan praktik tidak etis yang dapat merusak reputasi serta efektivitas institusi.

e. Rekrutmen dan Promosi Berbasis Integritas

Rekrutmen dan promosi berbasis integritas dalam kerangka teori integritas organisasi merupakan praktik strategis yang menekankan seleksi dan pengembangan individu tidak hanya berdasarkan kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai, etika, dan komitmen moral dengan budaya organisasi, sehingga setiap anggota yang direkrut atau dipromosikan mampu menegakkan prinsip integritas secara konsisten (Martin et al., 2019). Pendekatan ini memastikan bahwa pemilihan personel tidak semata-mata mempertimbangkan produktivitas atau

pengalaman, tetapi juga potensinya untuk menjadi teladan etis dan memperkuat budaya organisasi yang akuntabel.

Sistem promosi berbasis integritas mendorong pengakuan dan penghargaan bagi individu yang menunjukkan perilaku etis dalam praktik sehari-hari, sehingga meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap nilai-nilai organisasi. Praktik ini juga mengurangi risiko favoritisme, nepotisme, dan perilaku oportunistik, karena keputusan karier didasarkan pada konsistensi moral dan kepatuhan terhadap standar etika yang telah ditetapkan.

C. Integritas sebagai Modal Sosial dalam Pemerintahan

Integritas sebagai modal sosial dalam pemerintahan mengacu pada nilai moral dan etika yang dimiliki oleh pejabat publik maupun lembaga pemerintah, yang menjadi aset kolektif untuk membangun kepercayaan, kerja sama, dan legitimasi antara pemerintah dan masyarakat. Modal sosial ini muncul ketika prinsip-prinsip kejujuran, akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab dijalankan secara konsisten dalam praktik administrasi publik, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi partisipasi warga, koordinasi antarinstansi, dan penerapan kebijakan yang efektif. Integritas yang dijadikan modal sosial berperan dalam memperkuat legitimasi institusi, menurunkan risiko penyimpangan, dan meningkatkan kepercayaan publik, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan keberlanjutan tata kelola pemerintahan.

1. Membangun Kepercayaan Publik dan Institusi

Membangun kepercayaan publik dan institusi merupakan proses strategis di mana pejabat dan lembaga pemerintah menunjukkan konsistensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap tindakan dan kebijakan, sehingga warga dan pemangku kepentingan yakin bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan nilai-nilai etika dan kepentingan kolektif (Bouckaert & Van de Walle, 2018). Kepercayaan ini tidak hanya meningkatkan legitimasi institusi, tetapi juga memperlancar pelaksanaan program publik karena masyarakat cenderung patuh dan mendukung kebijakan yang dianggap adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

Membangun kepercayaan publik menuntut adanya komunikasi yang terbuka dan keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga warga merasa memiliki peran dan kepemilikan terhadap kebijakan yang diterapkan. Proses ini juga melibatkan penerapan standar etika yang jelas bagi seluruh pejabat, pengawasan yang efektif, dan mekanisme pengaduan yang aman, sehingga potensi penyalahgunaan kekuasaan atau perilaku menyimpang dapat diminimalkan.

2. Membentuk Norma Kolektif dan Budaya Etis

Membentuk norma kolektif dan budaya etis dalam pemerintahan melibatkan proses di mana nilai-nilai moral, prinsip etika, dan praktik integritas diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi sehingga perilaku etis menjadi standar yang diterima secara bersama dan dijalankan tanpa pengawasan ketat (Treviño et al., 2018). Proses ini tidak hanya menciptakan konsistensi dalam pengambilan keputusan dan interaksi antarpegawai, tetapi juga memperkuat legitimasi institusi di mata publik karena tindakan kolektif sejalan dengan harapan moral masyarakat.

Norma kolektif yang kuat menumbuhkan iklim organisasi di mana perilaku tidak etis sulit diterima, meminimalkan insentif oportunistik, dan mendorong akuntabilitas personal serta kolektif. Budaya etis ini juga meningkatkan koordinasi internal dan eksternal, karena anggota organisasi berbagi pemahaman yang sama mengenai apa yang benar dan pantas dalam konteks tugas dan tanggung jawab.

3. Memperkuat Kerja Sama dan Koordinasi

Memperkuat kerja sama dan koordinasi dalam pemerintahan menuntut adanya integritas yang konsisten dari seluruh pejabat dan institusi, sehingga setiap pihak dapat saling percaya bahwa tindakan dan keputusan yang diambil akan transparan, adil, dan sesuai dengan kepentingan kolektif (Ansell & Torfing, 2018). Dengan adanya kepercayaan ini, birokrasi mampu membangun jaringan kolaboratif lintas sektor, mempercepat pengambilan keputusan, dan meminimalkan konflik atau duplikasi tugas yang sering muncul akibat ketidakjelasan tanggung jawab.

Integritas yang menjadi dasar kerja sama memungkinkan terciptanya mekanisme koordinasi yang lebih efektif, di mana

informasi, sumber daya, dan praktik terbaik dapat dibagikan secara terbuka tanpa kekhawatiran penyalahgunaan atau kepentingan pribadi. Hal ini memperkuat kapasitas institusi dalam merespons tantangan publik secara kolektif, memperbaiki efisiensi layanan, dan meningkatkan kualitas kebijakan yang dihasilkan melalui pendekatan lintas instansi.

4. Mengurangi Biaya Pengawasan

Mengurangi biaya pengawasan dalam pemerintahan dapat dicapai melalui pembangunan integritas yang tinggi di antara pejabat dan lembaga, karena tingkat kepercayaan yang kuat mengurangi kebutuhan akan kontrol berlapis, audit intensif, atau mekanisme verifikasi yang mahal, sehingga sumber daya dapat dialihkan untuk pelayanan publik yang lebih produktif (OECD, 2019). Dengan adanya kepatuhan sukarela dan perilaku etis yang konsisten, pengawasan formal menjadi lebih efisien tanpa mengorbankan akuntabilitas, karena pejabat memahami dan menegakkan standar etika secara internal.

Pengurangan biaya pengawasan meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam pengambilan keputusan dan koordinasi antarinstansi, karena setiap unit dapat saling mempercayai data, informasi, dan laporan yang diterima dari pihak lain. Kepercayaan ini juga mendorong inovasi dalam prosedur administrasi, karena pejabat berani mengambil inisiatif tanpa takut penyalahgunaan atau kesalahan administratif yang berlebihan.

D. Integritas dan Pencegahan Perilaku Menyimpang

Integritas dalam administrasi publik merujuk pada konsistensi aparatur negara dalam memegang nilai-nilai etika, norma hukum, dan tanggung jawab profesional dalam setiap tindakan yang dilakukan. Integritas menekankan keterbukaan, kejujuran, akuntabilitas, dan keteladanan sebagai landasan perilaku birokrasi yang profesional. Aparatur publik yang memiliki integritas tinggi mampu mengambil keputusan secara objektif tanpa pengaruh tekanan politik atau kepentingan pribadi. Dalam konteks ini, integritas menjadi fondasi untuk membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah dan mencegah praktik korupsi serta penyalahgunaan wewenang. Menurut Treviño et al. (2015), integritas kerja tidak hanya berdampak pada

kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Pencegahan perilaku menyimpang berkaitan dengan upaya sistematis untuk mengurangi risiko korupsi, nepotisme, kolusi, dan pelanggaran etika lainnya dalam birokrasi. Pencegahan ini dapat dilakukan melalui beberapa mekanisme:

1. Penguatan Regulasi dan Prosedur

Penguatan regulasi dan prosedur dalam pencegahan perilaku menyimpang di administrasi publik menjadi kunci utama untuk memastikan setiap tindakan aparatur berada dalam koridor hukum dan etika, karena aturan yang jelas dan prosedur yang terdokumentasi dengan baik dapat meminimalkan peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, atau penyalahgunaan wewenang, sekaligus memberikan dasar bagi penegakan sanksi secara konsisten bagi pihak yang melanggar (Mawardi, 2020). Dengan adanya regulasi yang komprehensif dan prosedur operasional standar yang tegas, organisasi publik dapat mengurangi ambiguitas dalam pelaksanaan tugas dan memastikan semua pegawai memahami batasan, kewajiban, dan konsekuensi dari setiap tindakan yang menyimpang. Selain itu, dokumentasi prosedur yang sistematis memungkinkan audit internal dan eksternal dilakukan secara lebih efektif, sehingga setiap transaksi atau keputusan dapat ditelusuri dan dianalisis secara akurat.

Implementasi penguatan regulasi juga harus diimbangi dengan sosialisasi dan pelatihan rutin bagi seluruh pegawai agar pengetahuan mengenai aturan, etika, dan prosedur tidak hanya teoritis tetapi diterapkan dalam praktik sehari-hari, sehingga budaya integritas dapat terbentuk secara berkelanjutan di dalam organisasi. Prosedur yang terstruktur, seperti pengadaan barang/jasa, manajemen keuangan, dan pengambilan keputusan strategis, apabila dijalankan sesuai regulasi yang ada, akan menutup celah penyimpangan yang sering dimanfaatkan oleh oknum tertentu. Lebih jauh, penguatan regulasi ini menciptakan sistem kontrol internal yang tidak hanya memonitor perilaku tetapi juga memberi insentif bagi kepatuhan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel.

2. Sistem Pengawasan Internal

Sistem pengawasan internal dalam pencegahan perilaku menyimpang berperan sebagai mekanisme kontrol utama untuk memastikan setiap aktivitas dan keputusan aparatur publik sesuai dengan regulasi, prosedur, dan standar etika, karena pengawasan internal yang efektif mampu mendeteksi penyimpangan sejak dini, meminimalkan risiko korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta memberikan dasar untuk perbaikan sistemik yang berkelanjutan (Santoso, 2019). Dengan adanya unit pengawasan internal yang independen, prosedur audit rutin, serta mekanisme pelaporan yang jelas, organisasi publik dapat memantau kepatuhan pegawai terhadap aturan, sekaligus menegakkan akuntabilitas secara konsisten tanpa bergantung sepenuhnya pada pengawasan eksternal. Sistem ini juga berfungsi sebagai sarana edukasi internal bagi pegawai, karena setiap temuan pengawasan dapat digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan integritas dan memperkuat budaya organisasi yang menolak perilaku menyimpang.

Pengawasan internal yang terstruktur memungkinkan identifikasi risiko di berbagai lini organisasi, mulai dari pengelolaan keuangan, pengadaan barang dan jasa, hingga pengambilan keputusan strategis, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan sebelum kerugian atau penyalahgunaan terjadi. Mekanisme ini juga mendorong transparansi karena setiap kegiatan dapat dilacak, dicatat, dan dianalisis melalui dokumentasi dan pelaporan yang sistematis, sehingga pengawasan internal tidak hanya menjadi alat kontrol tetapi juga sarana pencegahan yang efektif. Selain itu, penguatan pengawasan internal meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah, karena masyarakat dapat melihat bahwa organisasi memiliki sistem yang memadai untuk mencegah dan menindak setiap perilaku menyimpang.

3. Pendidikan dan Pelatihan Integritas

Pendidikan dan pelatihan integritas dalam administrasi publik berfungsi untuk membekali aparatur dengan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai etika, prinsip akuntabilitas, dan standar perilaku yang diharapkan, karena melalui program pendidikan yang sistematis pegawai dapat mengenali risiko penyimpangan, menumbuhkan kesadaran moral, serta meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan regulasi dan kode etik organisasi

(Hidayat, 2021). Dengan pelatihan yang berkelanjutan, aparatur publik tidak hanya memahami teori integritas tetapi juga mendapatkan keterampilan praktis untuk menghadapi dilema etika, mengelola konflik kepentingan, dan mencegah praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang dalam tugas sehari-hari. Proses ini juga memperkuat budaya organisasi karena pegawai yang terlatih dapat menjadi teladan bagi rekan sejawat dan memperkuat mekanisme pengawasan informal di lingkungan kerja.

Pelaksanaan pendidikan integritas yang efektif harus melibatkan metode interaktif, seperti studi kasus, simulasi pengambilan keputusan, dan diskusi kelompok, sehingga peserta dapat belajar dari pengalaman nyata dan memahami konsekuensi tindakan menyimpang secara konkret. Selain itu, pelatihan harus dirancang secara bertahap, mulai dari pengenalan nilai-nilai dasar, penerapan dalam proses kerja, hingga evaluasi perilaku, sehingga pembelajaran dapat diinternalisasi dan menjadi bagian dari rutinitas profesional aparatur. Integrasi pendidikan integritas dengan program pengembangan SDM lainnya juga mendorong peningkatan kompetensi secara menyeluruh, karena pegawai tidak hanya cakap secara teknis tetapi juga beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi publik.

4. Sanksi Tegas dan Konsisten

Penerapan sanksi yang tegas dan konsisten dalam administrasi publik merupakan instrumen penting untuk menegakkan integritas, karena adanya konsekuensi yang jelas terhadap pelanggaran memberikan efek jera bagi aparatur, meminimalkan peluang perilaku menyimpang, dan sekaligus memperkuat kepatuhan terhadap regulasi serta kode etik organisasi (Suryanto, 2020). Konsistensi dalam penegakan sanksi memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi, sehingga tidak muncul persepsi pilih kasih atau perlindungan terhadap oknum tertentu, yang dapat merusak budaya integritas dan menurunkan kepercayaan publik. Dengan mekanisme sanksi yang transparan dan sistematis, organisasi dapat mengkomunikasikan batasan perilaku yang dapat diterima, sekaligus memberikan landasan hukum dan moral bagi tindakan korektif maupun preventif dalam setiap aspek pelayanan publik.

Sanksi tegas dan konsisten juga berfungsi sebagai alat pencegahan yang strategis, karena pegawai akan lebih berhati-hati

dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas sehari-hari, mengingat risiko konsekuensi dari setiap pelanggaran jelas diketahui sebelumnya. Penegakan sanksi yang didukung regulasi formal dan prosedur internal mencegah munculnya praktik penyimpangan yang berulang, seperti korupsi, nepotisme, atau manipulasi data, karena setiap tindakan memiliki probabilitas tinggi untuk dideteksi dan ditindak. Selain itu, penerapan sanksi yang adil dan merata menumbuhkan budaya akuntabilitas, di mana pegawai secara kolektif menyadari tanggung jawab terhadap publik dan kesadaran bahwa integritas menjadi parameter keberhasilan organisasi.

E. Budaya Integritas dalam Birokrasi

Budaya integritas dalam birokrasi adalah kerangka nilai, norma, dan praktik yang menekankan kejujuran, akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab dalam setiap aspek administrasi publik, sehingga seluruh aparatur memahami pentingnya perilaku etis sebagai fondasi pelayanan publik yang profesional. Budaya ini bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga tercermin dalam perilaku sehari-hari, pengambilan keputusan, serta interaksi internal maupun dengan publik. Penerapan budaya integritas berfokus pada pencegahan perilaku menyimpang dan penguatan akuntabilitas, yang secara langsung meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Beberapa unsur utama dalam membangun budaya integritas antara lain:

1. Kepemimpinan yang Beretika

Kepemimpinan yang beretika dalam birokrasi mencerminkan kemampuan pimpinan untuk menegakkan prinsip kejujuran, akuntabilitas, dan transparansi dalam setiap pengambilan keputusan, karena tindakan dan sikap pemimpin menjadi teladan yang memengaruhi perilaku seluruh aparatur serta membentuk budaya organisasi yang menekankan integritas dan profesionalisme (Nurhadi, 2020). Seorang pemimpin yang beretika tidak hanya mematuhi regulasi dan kode etik, tetapi juga mampu menanamkan kesadaran moral kepada bawahan, mendorong pengambilan keputusan yang adil, serta memastikan bahwa kepentingan publik menjadi prioritas utama dalam setiap kebijakan yang diterapkan.

Kepemimpinan etis juga penting dalam membangun kepercayaan internal dan eksternal, karena pegawai dan masyarakat akan lebih yakin terhadap integritas organisasi ketika pimpinan menunjukkan konsistensi antara kata-kata dan tindakan, serta menindak setiap penyimpangan tanpa pilih kasih. Pemimpin yang beretika mampu menciptakan mekanisme pengawasan yang efektif dan mempromosikan komunikasi terbuka, sehingga setiap pegawai merasa didukung untuk melaporkan risiko penyimpangan dan berpartisipasi aktif dalam menjaga standar profesionalisme.

2. Kebijakan dan Regulasi yang Jelas

Kebijakan dan regulasi yang jelas dalam administrasi publik berfungsi sebagai pedoman operasional dan etis bagi seluruh aparatur, karena aturan yang terdokumentasi dengan baik dapat meminimalkan ambiguitas, mencegah penyimpangan, dan memastikan setiap keputusan serta tindakan pegawai sesuai dengan hukum dan standar profesional yang berlaku (Rahmat, 2019). Dengan adanya regulasi yang sistematis dan mudah dipahami, setiap pegawai dapat mengetahui hak, kewajiban, dan konsekuensi dari setiap tindakan, sehingga meminimalkan risiko konflik kepentingan dan praktik korupsi yang merugikan organisasi dan publik.

Penerapan kebijakan dan regulasi yang jelas juga meningkatkan transparansi, karena prosedur kerja, mekanisme pengawasan, dan sanksi atas pelanggaran dapat dipantau oleh internal organisasi maupun publik, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi meningkat. Regulasi yang konsisten dan mudah diakses mempermudah pelaksanaan audit internal maupun eksternal, serta mendukung evaluasi kinerja aparatur secara objektif, sehingga setiap tindakan yang menyimpang dapat ditindak secara profesional dan adil.

3. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas dalam birokrasi merupakan pilar utama dalam membangun budaya integritas, karena keterbukaan informasi dan kewajiban pertanggungjawaban memungkinkan setiap tindakan aparatur publik dapat dipantau, dievaluasi, dan dikoreksi, sehingga mengurangi peluang terjadinya penyimpangan dan praktik korupsi (Prasetyo, 2021). Dengan menerapkan prinsip transparansi, organisasi publik dapat menyediakan akses informasi mengenai

kebijakan, anggaran, dan pengambilan keputusan kepada publik, sementara akuntabilitas memastikan setiap pegawai bertanggung jawab atas kinerja dan perilakunya secara sistematis dan terukur.

Implementasi transparansi dan akuntabilitas juga mendorong partisipasi aktif pegawai dan masyarakat dalam proses pengawasan, sehingga kesadaran kolektif terhadap etika, norma, dan regulasi semakin meningkat. Sistem pelaporan yang jelas, audit rutin, dan mekanisme evaluasi kinerja yang terbuka menjadi instrumen penting untuk menegakkan akuntabilitas, sekaligus memupuk kepercayaan publik terhadap integritas organisasi.

4. Pengawasan Internal dan Mekanisme Pelaporan

Pengawasan internal dan mekanisme pelaporan dalam birokrasi berperan penting dalam membangun budaya integritas, karena sistem pengendalian yang terstruktur memungkinkan deteksi dini terhadap perilaku menyimpang, sementara saluran pelaporan yang aman mendorong pegawai untuk melaporkan pelanggaran tanpa takut akan pembalasan, sehingga integritas organisasi dapat dipertahankan (Hutapea, 2020). Dengan pengawasan yang efektif, setiap proses administratif, pengelolaan keuangan, dan pengambilan keputusan dapat diaudit secara rutin, sedangkan mekanisme pelaporan seperti whistleblowing system memastikan setiap indikasi penyimpangan ditindaklanjuti secara profesional dan transparan.

Implementasi pengawasan internal yang konsisten juga mendorong pegawai untuk mematuhi prosedur kerja dan kode etik organisasi, karena mengetahui bahwa setiap tindakan diawasi dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Mekanisme pelaporan yang jelas dan mudah diakses memperkuat akuntabilitas kolektif, sehingga setiap individu merasa bertanggung jawab dalam menjaga standar etika, mengurangi konflik kepentingan, dan menekan praktik korupsi atau nepotisme.

BAB IV

TEORI DAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE

Good governance merupakan kerangka kerja yang menekankan pentingnya tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan partisipatif dalam menjalankan fungsi publik. Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan dan keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan masyarakat serta mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip *good governance* menekankan efektivitas, keadilan, dan integritas dalam setiap proses administrasi publik. Implementasi prinsip ini membantu meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan serta menciptakan lingkungan pemerintahan yang responsif dan bertanggung jawab.

A. Konsep dan Evolusi *Good Governance*

Good governance adalah kerangka norma, prinsip, dan praktik yang mengarahkan bagaimana kekuasaan publik digunakan, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana layanan publik disediakan agar memenuhi kepentingan publik secara adil, efektif, dan berkelanjutan. Inti konsepnya bukan sekadar prosedur administrasi, melainkan kualitas hubungan antara negara, pasar, dan masyarakat sipil menekankan legitimasi, responsivitas, dan kewajiban moral terhadap kesejahteraan publik. *Good governance* mencakup aspek legal (*rule of law*), administratif (efektivitas birokrasi dan profesionalisme), etis (integritas dan antikorupsi), dan politis (partisipasi, akuntabilitas, representasi). Implementasinya menuntut sistem pengendalian internal, transparansi dalam pengambilan keputusan, mekanisme evaluasi kinerja, serta ruang partisipasi publik yang nyata sehingga kebijakan dapat dipertanggungjawabkan dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Gambar 3. *Good Governance*



Sumber: *KPU Kab Pegunungan Bintang*

Konsep *good governance* berkembang dari problematika klasik pemerintahan birokratis menuju kerangka multidimensi yang responsif terhadap tuntutan demokrasi, pembangunan, dan globalisasi. Perubahan ini ditandai pergeseran fokus dari kontrol administratif internal ke kualitas hasil, legitimasi, dan partisipasi publik. Tahapan dan dinamika penting dalam evolusi:

1. Pemerintahan Birokratik Klasik

Pemerintahan birokratik klasik merupakan fondasi awal tata kelola modern yang menekankan struktur hierarkis, aturan formal, dan pembagian tugas yang jelas sebagai mekanisme utama untuk mencapai efisiensi dan stabilitas dalam administrasi publik, di mana setiap pejabat memiliki tanggung jawab yang terdefinisi secara ketat dan prosedur operasional standar menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan kebijakan publik (Kettunen & Kallio, 2019). Model ini menekankan pentingnya kepatuhan terhadap hukum, disiplin administratif, dan profesionalisme aparatur sebagai instrumen untuk menekan penyalahgunaan kekuasaan dan memastikan konsistensi dalam pelayanan publik.

Pada dinamika evolusinya, pemerintahan birokratik klasik menghadapi tantangan dari perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi

yang menuntut adaptasi menuju model yang lebih responsif dan partisipatif, sehingga lahir reformasi manajerial yang menekankan kinerja, efisiensi, dan orientasi hasil tanpa mengabaikan prinsip legalitas dan akuntabilitas (Kettunen & Kallio, 2019). Tahapan evolusi ini menandai pergeseran dari birokrasi formal yang kaku menuju tata kelola yang lebih fleksibel dan kolaboratif, di mana interaksi antar-lembaga, keterlibatan masyarakat, dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi bagian penting untuk mendukung efektivitas dan legitimasi pemerintahan di era modern.

2. *Welfare State* dan Manajemen Publik Tradisional

Welfare state dan manajemen publik tradisional muncul sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat modern yang menuntut perlindungan sosial dan pelayanan publik yang merata, di mana negara mengambil peran sentral dalam menjamin kesejahteraan warganya melalui program-program kesehatan, pendidikan, dan jaminan sosial, sementara manajemen publik tradisional menekankan prosedur birokratis, hierarki yang jelas, dan kepatuhan terhadap aturan formal sebagai mekanisme utama dalam penyelenggaraan kebijakan publik (Peters, 2020). Pendekatan ini menekankan stabilitas, kepastian hukum, dan profesionalisme aparatur sebagai dasar untuk memastikan distribusi pelayanan yang adil dan terukur di seluruh lapisan masyarakat.

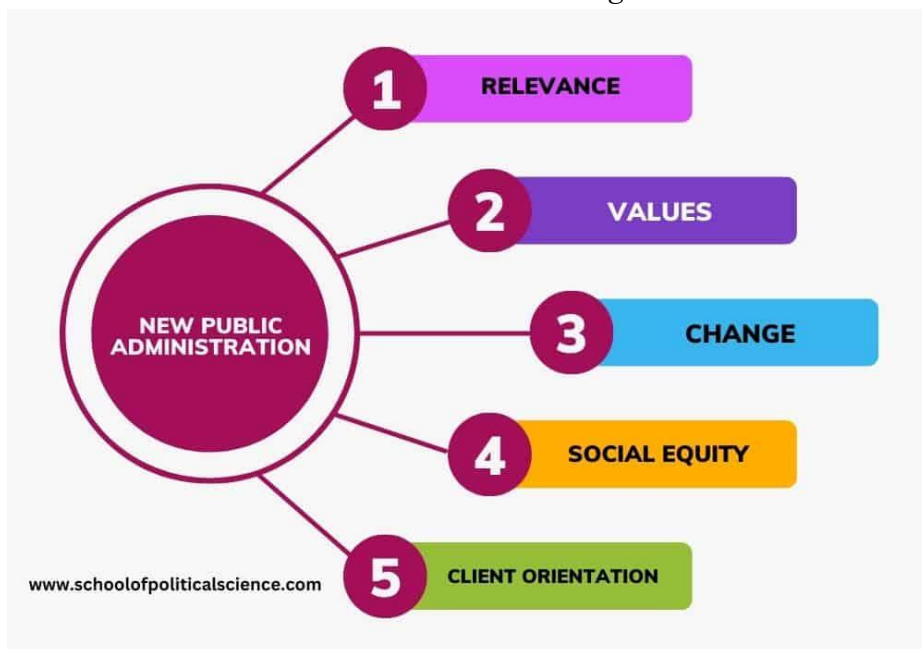
Pada dinamika evolusinya, *welfare state* dan manajemen publik tradisional menghadapi tekanan dari globalisasi, perubahan demografis, dan tuntutan efisiensi serta akuntabilitas publik, sehingga muncullah reformasi manajerial dan penguatan tata kelola berbasis hasil, yang tetap mempertahankan prinsip-prinsip dasar perlindungan sosial namun mengintegrasikan praktik evaluasi kinerja, inovasi, dan partisipasi publik untuk meningkatkan responsivitas dan efektivitas kebijakan (Peters, 2020). Tahapan ini menandai transformasi dari model pelayanan publik yang bersifat prosedural dan kaku menuju pendekatan yang lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan warga, dengan pemanfaatan teknologi dan kolaborasi lintas-sektor sebagai faktor pendukung utama dalam modernisasi tata kelola pemerintahan.

3. *New Public Management* (NPM)

New Public Management (NPM) muncul sebagai paradigma reformasi administrasi publik yang menekankan efisiensi, efektivitas,

dan orientasi hasil melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam pelayanan publik, di mana penekanan pada pengukuran kinerja, desentralisasi wewenang, persaingan antar-unit, dan akuntabilitas berbasis hasil menjadi pusat perhatian dalam meningkatkan kualitas layanan pemerintah serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat (Hood & Dixon, 2019). Pendekatan ini membahas pentingnya fleksibilitas organisasi, inovasi dalam prosedur administrasi, dan penggunaan kontrak serta insentif untuk memotivasi aparatur agar mencapai tujuan publik secara lebih optimal.

Gambar 4. *New Public Management*



Sumber: *School of Political Science*

Pada dinamika evolusinya, NPM menghadapi kritik dan tantangan terkait dampak sosial, risiko fragmentasi kebijakan, serta keterbatasan dalam menjawab isu keadilan dan partisipasi publik, sehingga tahap berikutnya menekankan integrasi prinsip governance modern yang menggabungkan orientasi kinerja NPM dengan transparansi, kolaborasi lintas-sektor, dan akuntabilitas demokratik untuk menciptakan tata kelola yang lebih holistik, adaptif, dan berkelanjutan (Hood & Dixon, 2019). Transformasi ini menandai pergeseran dari administrasi publik yang hanya berfokus pada prosedur dan hierarki menuju sistem yang lebih responsif, berbasis hasil, dan

mampu menjawab kompleksitas tuntutan masyarakat modern dengan memadukan efisiensi dan legitimasi sosial.

4. *Good Governance* Sebagai Paradigma Pembangunan

Good Governance sebagai paradigma pembangunan muncul untuk menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan serta pelaksanaan kebijakan publik, di mana pendekatan ini memandang tata kelola yang baik sebagai prasyarat utama bagi pembangunan yang berkelanjutan, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh (Kaufmann, 2018). Paradigma ini menempatkan interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil sebagai kunci dalam membentuk keputusan yang inklusif dan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan publik serta mengurangi praktik korupsi dan inefisiensi birokrasi.

Pada dinamika evolusinya, *good governance* berkembang dari sekadar prinsip normatif menjadi instrumen praktis dalam pembangunan, dengan penekanan pada mekanisme pengawasan, evaluasi kinerja berbasis bukti, dan penguatan kapasitas institusi untuk meningkatkan legitimasi dan efektivitas kebijakan publik, sehingga tercipta tata kelola yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil (Kaufmann, 2018). Transformasi ini menandai pergeseran dari pendekatan pembangunan yang berfokus pada penyediaan layanan semata menuju model yang memadukan kualitas kelembagaan, partisipasi masyarakat, dan keberlanjutan sosial-ekonomi sebagai fondasi pembangunan modern.

5. Desentralisasi dan Pemerintahan Partisipatif

Desentralisasi dan pemerintahan partisipatif muncul sebagai respons terhadap kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan legitimasi pemerintahan dengan cara mendelegasikan kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah serta mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, di mana mekanisme ini bertujuan memperkuat kapasitas lokal, menyesuaikan kebijakan dengan konteks setempat, dan memastikan layanan publik lebih responsif terhadap kebutuhan warga (Faguet, 2019). Pendekatan ini menekankan kolaborasi antara pemerintah, masyarakat sipil, dan sektor swasta sebagai fondasi untuk

menciptakan tata kelola yang inklusif, transparan, dan berorientasi pada hasil yang dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

Pada dinamika evolusinya, desentralisasi dan pemerintahan partisipatif telah mengalami transformasi dari sekadar transfer kewenangan administratif menjadi strategi pembangunan yang menekankan penguatan kapasitas institusi lokal, peningkatan transparansi, dan pengembangan mekanisme akuntabilitas berbasis komunitas, sehingga tercipta proses pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan berkelanjutan (Faguet, 2019). Tahapan ini menandai pergeseran dari model birokrasi terpusat yang kaku menuju sistem pemerintahan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan partisipatif, di mana keterlibatan warga dan pemangku kepentingan lokal menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas, legitimasi, dan kualitas layanan publik.

6. *Digital Governance* dan E-Government

Digital governance dan e-government berkembang sebagai tahap lanjutan dalam evolusi tata kelola publik yang menekankan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan, di mana sistem digital memungkinkan pengelolaan data yang lebih cepat, layanan publik daring, serta interaksi langsung antara pemerintah dan warga secara real-time (United Nations, 2020). Pendekatan ini tidak hanya mempercepat proses administrasi dan pengambilan keputusan, tetapi juga mendorong keterbukaan informasi, pengawasan publik, serta inovasi dalam desain layanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Pada dinamika evolusinya, digital governance dan e-government telah mengalami transformasi dari sistem berbasis automasi prosedural menjadi platform kolaboratif yang mendukung partisipasi warga, analisis data untuk kebijakan berbasis bukti, dan integrasi lintas-sektor, sehingga tata kelola pemerintahan menjadi lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan di era digital (United Nations, 2020). Tahapan ini menandai pergeseran dari administrasi publik tradisional yang bergantung pada prosedur manual dan hierarki ketat menuju sistem yang lebih fleksibel, interaktif, dan berfokus pada

pencapaian hasil serta peningkatan kualitas layanan publik melalui teknologi digital.

7. **Governance Berorientasi Pada Jaringan (*Networked Governance*)**

Governance berorientasi pada jaringan (*networked governance*) muncul sebagai paradigma yang menekankan kolaborasi lintas sektor, di mana pemerintah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan aktor non-negara lainnya saling terhubung dalam jaringan untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan publik secara kolektif, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih fleksibel, responsif, dan adaptif terhadap kompleksitas masalah publik yang bersifat lintas-sektor (Klijn & Koppenjan, 2019). Pendekatan ini menggeser fokus dari hierarki birokratis tradisional ke koordinasi berbasis hubungan, pertukaran informasi, dan manajemen jaringan yang memungkinkan pemanfaatan sumber daya, pengetahuan, dan kapasitas institusi secara optimal.

Pada dinamika evolusinya, *networked governance* berkembang dari bentuk awal konsultasi antar-lembaga menuju sistem kolaboratif yang lebih formal dan terstruktur, di mana koordinasi antar-pemangku kepentingan didukung oleh mekanisme digital, standar operasional, dan evaluasi berbasis hasil, sehingga tata kelola publik mampu menghadapi tantangan yang kompleks seperti perubahan iklim, krisis kesehatan, dan pembangunan berkelanjutan (Klijn & Koppenjan, 2019). Tahapan ini menandai pergeseran dari model pemerintahan yang dominan bersifat sentralistik dan linier menuju sistem tata kelola yang dinamis, partisipatif, dan berorientasi pada jaringan, dengan kapasitas adaptasi tinggi terhadap perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi.

B. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Good Governance atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan konsep yang menekankan bagaimana kekuasaan dan wewenang dijalankan secara efektif, transparan, partisipatif, dan akuntabel untuk mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan kepentingan publik. Prinsip-prinsip *good governance* berfungsi sebagai panduan bagi pemerintah, organisasi publik, dan institusi dalam membuat kebijakan, mengambil keputusan, serta mengelola sumber

daya. Menurut United Nations Development Programme (UNDP, 2016), *good governance* menekankan keseimbangan antara kepentingan negara, masyarakat, dan sektor swasta, serta menekankan pada legitimasi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Berikut ini prinsip-prinsip utama *good governance*:

1. Transparansi

Transparansi adalah prinsip tata kelola di mana informasi tentang kebijakan, proses, keputusan, dan penggunaan sumber daya disampaikan secara terbuka, dapat diakses, dan mudah dipahami oleh publik dan pemangku kepentingan. Transparansi bukan sekadar “membuka data”, melainkan juga memastikan data relevan, akurat, tepat waktu, dan disajikan dalam format yang memungkinkan pengawasan, partisipasi, dan akuntabilitas.

a. Komponen Utama Transparansi

1) Keterbukaan Kebijakan dan Proses

Keterbukaan kebijakan dan proses merupakan elemen fundamental dalam transparansi karena memastikan bahwa seluruh tahapan kebijakan publik mulai dari perumusan agenda, penyusunan alternatif kebijakan, pengambilan keputusan, hingga implementasi dan evaluasi dilakukan secara terbuka, terdokumentasi, dan dapat diakses oleh masyarakat sehingga publik dapat memahami alasan, dasar hukum, serta tujuan kebijakan yang diambil oleh pemerintah. Keterbukaan ini memungkinkan terciptanya pengawasan publik yang efektif, memperkuat akuntabilitas institusi pemerintah, serta meningkatkan kualitas kebijakan melalui masukan dan kontrol sosial, sebagaimana ditegaskan oleh Hood dan Dixon yang menjelaskan bahwa transparansi dalam proses kebijakan berfungsi sebagai mekanisme utama untuk meningkatkan kepercayaan publik dan mencegah penyalahgunaan kewenangan dalam tata kelola pemerintahan modern (Hood & Dixon, 2018).

2) Transparansi Anggaran dan Keuangan

Transparansi anggaran dan keuangan merupakan komponen utama transparansi karena menuntut keterbukaan pemerintah dalam seluruh siklus pengelolaan keuangan publik, mulai dari perencanaan anggaran, penetapan alokasi

belanja, pelaksanaan, hingga pelaporan dan audit, sehingga masyarakat dapat mengetahui secara jelas bagaimana sumber daya publik diperoleh, digunakan, dan dipertanggungjawabkan. Keterbukaan ini berperan penting dalam mencegah penyimpangan fiskal, meningkatkan disiplin anggaran, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara, sebagaimana ditegaskan oleh International Monetary Fund yang menyatakan bahwa transparansi fiskal memungkinkan publik dan lembaga pengawas menilai kinerja keuangan pemerintah secara objektif serta mendorong akuntabilitas dan tata kelola keuangan yang lebih baik (IMF, 2019).

3) Data Publik dan Open Data

Data publik dan open data merupakan komponen utama transparansi karena menekankan ketersediaan data yang dihasilkan oleh pemerintah agar dapat diakses secara bebas, digunakan kembali, dan dianalisis oleh masyarakat, akademisi, media, maupun pelaku usaha untuk memahami kinerja pemerintah serta dinamika kebijakan publik secara objektif dan berbasis bukti. Keterbukaan data ini tidak hanya memperkuat akuntabilitas dan pengawasan publik, tetapi juga mendorong inovasi layanan dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan, sebagaimana ditegaskan oleh Janssen, Charalabidis, dan Zuiderwijk yang menyatakan bahwa open data pemerintah berperan penting dalam meningkatkan transparansi, kepercayaan publik, serta nilai sosial dan ekonomi melalui pemanfaatan data secara terbuka (Janssen et al., 2018).

4) Informasi Pelayanan Publik

Informasi pelayanan publik merupakan komponen utama transparansi karena mengharuskan pemerintah menyediakan informasi yang jelas, lengkap, dan mudah diakses mengenai standar pelayanan, prosedur, persyaratan, waktu penyelesaian, serta biaya layanan sehingga masyarakat dapat mengetahui hak dan kewajibannya secara pasti dalam mengakses layanan publik. Keterbukaan informasi pelayanan ini berfungsi sebagai instrumen pengendalian kualitas layanan, mencegah praktik

maladministrasi, serta meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja aparatur, sebagaimana ditegaskan oleh Denhardt dan Denhardt yang menyatakan bahwa transparansi informasi pelayanan publik merupakan prasyarat penting bagi terwujudnya pelayanan yang akuntabel dan berorientasi pada kepentingan warga negara (Denhardt & Denhardt, 2019).

b. Indikator Keberhasilan Transparansi

Indikator keberhasilan transparansi dapat dilihat dari sejauh mana informasi publik yang disediakan oleh pemerintah tersedia secara lengkap, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat melalui berbagai saluran resmi, baik digital maupun non-digital, sehingga publik memiliki kesempatan yang setara untuk mengetahui kebijakan, program, serta kinerja pemerintah. Keberhasilan transparansi juga tercermin dari keterbaruan informasi yang dipublikasikan secara tepat waktu, khususnya terkait anggaran, pelayanan publik, dan hasil pengambilan keputusan, agar informasi tersebut relevan dengan kebutuhan pengawasan masyarakat. Selain itu, kejelasan bahasa dan format informasi menjadi indikator penting karena transparansi tidak hanya soal membuka data, tetapi juga memastikan informasi dapat dipahami oleh berbagai lapisan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan Grimmelikhuijsen yang menegaskan bahwa transparansi yang efektif harus diukur dari keterbukaan, keterpahaman, dan aksesibilitas informasi publik yang memungkinkan masyarakat melakukan evaluasi terhadap kinerja pemerintah secara rasional (Grimmelikhuijsen, 2018).

Indikator keberhasilan transparansi berikutnya tercermin dari meningkatnya responsivitas pemerintah terhadap permintaan informasi dan pengaduan masyarakat, yang menunjukkan adanya komitmen institusi publik dalam memenuhi hak masyarakat atas informasi. Kecepatan dan kualitas respons terhadap permintaan informasi menjadi ukuran apakah mekanisme transparansi berjalan secara substantif atau hanya bersifat formalitas administratif. Selain itu, keberhasilan transparansi juga dapat dilihat dari konsistensi pemerintah dalam mempublikasikan laporan kinerja, laporan keuangan, serta hasil evaluasi kebijakan secara berkala dan terbuka.

Konsistensi ini mencerminkan keseriusan pemerintah dalam membangun budaya keterbukaan dan akuntabilitas yang berkelanjutan.

Indikator lainnya adalah meningkatnya tingkat kepercayaan publik dan partisipasi masyarakat dalam proses pemerintahan sebagai dampak dari keterbukaan informasi yang memadai dan dapat dipercaya. Transparansi yang berhasil mendorong masyarakat untuk lebih aktif memberikan masukan, melakukan pengawasan, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan publik. Selain itu, menurunnya praktik penyimpangan, maladministrasi, dan sengketa informasi juga dapat dijadikan indikator tidak langsung keberhasilan transparansi. Dengan demikian, indikator keberhasilan transparansi tidak hanya diukur dari banyaknya informasi yang dibuka, tetapi dari sejauh mana keterbukaan tersebut berdampak nyata pada kualitas tata kelola pemerintahan.

c. Tantangan Umum dalam Menerapkan Transparansi

Tantangan umum dalam menerapkan transparansi sering kali berawal dari budaya birokrasi yang masih tertutup dan hierarkis, di mana informasi dipandang sebagai sumber kekuasaan yang harus dikendalikan, bukan sebagai hak publik yang wajib dipenuhi. Kondisi ini menyebabkan aparatur cenderung selektif dalam membuka informasi, terutama yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dan penggunaan anggaran. Selain itu, rendahnya komitmen pimpinan organisasi publik terhadap nilai keterbukaan turut memperlambat internalisasi transparansi dalam praktik pemerintahan sehari-hari. Tantangan budaya ini menjadikan transparansi hanya bersifat normatif di tingkat regulasi, tetapi lemah dalam implementasi nyata.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan keterbatasan kapasitas kelembagaan dan sumber daya, baik dari segi kompetensi aparatur, infrastruktur teknologi informasi, maupun sistem pengelolaan data yang belum terintegrasi. Ketidaksiapan teknis tersebut menyebabkan informasi publik sering kali tidak lengkap, tidak mutakhir, atau sulit diakses oleh masyarakat. Di sisi lain, kompleksitas informasi kebijakan dan keuangan juga menjadi hambatan karena tanpa penyajian yang sederhana dan

komunikatif, keterbukaan justru tidak efektif bagi publik. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi membutuhkan dukungan kapasitas administratif yang memadai agar dapat berjalan secara substantif.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan kewajiban setiap penyelenggara negara, lembaga publik, dan aparatur untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan, tindakan, serta penggunaan sumber daya kepada pihak yang memiliki hak untuk menilai dan mengawasi, terutama masyarakat. Prinsip ini menegaskan bahwa kekuasaan publik tidak bersifat absolut, melainkan harus dijalankan secara terbuka, bertanggung jawab, dan dapat dievaluasi. Dalam konteks pemerintahan modern, akuntabilitas berfungsi sebagai mekanisme pengendalian untuk mencegah penyalahgunaan wewenang serta memastikan bahwa tujuan kebijakan publik benar-benar berorientasi pada kepentingan masyarakat.

a. Jenis-Jenis Akuntabilitas

Jenis-jenis akuntabilitas dalam pemerintahan mencerminkan beragam bentuk pertanggungjawaban yang harus dipenuhi oleh penyelenggara negara sesuai dengan ruang lingkup kewenangan dan hubungan kekuasaan yang melekat pada jabatan publik. Akuntabilitas administratif menekankan kepatuhan aparatur terhadap prosedur, standar operasional, dan aturan organisasi, sedangkan akuntabilitas hukum berkaitan dengan kewajiban mempertanggungjawabkan tindakan pemerintahan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keragaman bentuk akuntabilitas ini menunjukkan bahwa pertanggungjawaban publik tidak bersifat tunggal, melainkan multidimensional, sebagaimana dijelaskan oleh Bovens, Schillemans, dan Goodin yang mengemukakan bahwa akuntabilitas publik mencakup dimensi administratif, hukum, politik, dan sosial yang saling melengkapi dalam sistem pemerintahan demokratis (Bovens et al., 2018).

Akuntabilitas politik merupakan bentuk pertanggungjawaban pejabat publik kepada lembaga perwakilan rakyat dan masyarakat sebagai pemegang kedaulatan, terutama

melalui mekanisme pemilihan umum, pengawasan parlemen, dan evaluasi kebijakan publik. Jenis akuntabilitas ini menempatkan legitimasi politik sebagai dasar utama penilaian kinerja pemerintah, sehingga kebijakan dan keputusan publik harus selaras dengan kepentingan dan aspirasi masyarakat. Dalam praktiknya, akuntabilitas politik berperan penting dalam menjaga keseimbangan kekuasaan dan mencegah penyalahgunaan wewenang oleh elite pemerintahan.

b. Akuntabilitas dalam Pengelolaan Kinerja dan Keuangan

Akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja dan keuangan merupakan prinsip penting yang menuntut pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, serta melaporkan seluruh kegiatan dan penggunaan anggaran secara terukur, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik sebagai pemegang amanah. Pengelolaan kinerja yang akuntabel menekankan kejelasan tujuan, indikator kinerja, serta capaian hasil yang dapat dievaluasi secara objektif, sehingga setiap program dan kegiatan pemerintah dapat dinilai efektivitas dan efisiensinya. Prinsip ini juga memastikan bahwa pengelolaan keuangan publik tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada pencapaian hasil dan manfaat nyata bagi masyarakat.

Pada konteks keuangan publik, akuntabilitas diwujudkan melalui sistem penganggaran berbasis kinerja, pelaporan keuangan yang andal, serta mekanisme audit yang independen dan berkelanjutan untuk menilai kewajaran dan keabsahan penggunaan sumber daya publik. Keterpaduan antara akuntabilitas kinerja dan keuangan memungkinkan pemerintah menunjukkan hubungan yang jelas antara alokasi anggaran dengan hasil yang dicapai, sehingga publik dapat menilai nilai guna dari setiap rupiah yang dibelanjakan. Hal ini sejalan dengan pandangan Schick yang menegaskan bahwa akuntabilitas keuangan modern harus berfokus pada keterkaitan antara pengendalian anggaran, kinerja, dan hasil kebijakan publik agar pengelolaan keuangan negara benar-benar mencerminkan tata kelola yang baik (Schick, 2020).

c. Mekanisme Penerapan Akuntabilitas

Mekanisme penerapan akuntabilitas dalam pemerintahan berfungsi sebagai perangkat institusional yang memastikan setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan secara jelas kepada pihak yang berwenang dan kepada masyarakat luas. Mekanisme ini mencakup penetapan tujuan dan indikator kinerja yang terukur, sistem pelaporan yang sistematis, serta kejelasan hubungan antara pelaksana kebijakan dan pemberi mandat agar pertanggungjawaban dapat dilakukan secara objektif dan rasional. Pentingnya mekanisme yang terstruktur ini sejalan dengan pandangan Bovens yang menegaskan bahwa akuntabilitas hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh prosedur formal yang memungkinkan aktor publik menjelaskan dan mempertanggungjawabkan tindakannya kepada forum pengawasan yang sah (Bovens, 2018).

Mekanisme penerapan akuntabilitas juga diwujudkan melalui sistem pengawasan internal dan eksternal yang berfungsi untuk menilai kepatuhan, efektivitas, serta integritas penyelenggaraan pemerintahan. Pengawasan internal dilakukan melalui unit pengendalian dan evaluasi kinerja di dalam organisasi, sedangkan pengawasan eksternal dilakukan oleh lembaga audit, legislatif, dan lembaga pengawas independen. Sinergi antara kedua bentuk pengawasan tersebut memastikan bahwa pertanggungjawaban tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif dan berorientasi pada hasil.

d. Peran Akuntabilitas dalam *Good Governance*

Peran akuntabilitas dalam *good governance* sangat penting karena menjadi instrumen yang memastikan bahwa kekuasaan publik dijalankan sesuai dengan mandat, tujuan, dan kepentingan masyarakat, serta dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada publik sebagai pemegang kedaulatan. Akuntabilitas menempatkan pemerintah dalam posisi yang dapat dinilai dan dievaluasi, sehingga setiap kebijakan dan tindakan publik tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan administratif dalam kerangka tata kelola yang demokratis.

Pada praktik *good governance*, akuntabilitas berfungsi sebagai penghubung antara transparansi dan partisipasi, karena keterbukaan informasi dan pelibatan masyarakat hanya akan bermakna apabila diikuti dengan kewajiban pemerintah untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan memperbaiki kinerjanya. Melalui akuntabilitas, mekanisme pengawasan formal maupun sosial dapat berjalan efektif, sehingga penyalahgunaan wewenang, inefisiensi, dan kebijakan yang tidak berpihak pada kepentingan publik dapat diminimalkan.

3. Partisipasi

Partisipasi merupakan prinsip dasar dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan keterlibatan aktif masyarakat dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan, mulai dari perumusan kebijakan, pengambilan keputusan, pelaksanaan program, hingga evaluasi kebijakan publik. Partisipasi menempatkan masyarakat bukan hanya sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai subjek yang memiliki hak, kapasitas, dan peran dalam menentukan arah pembangunan. Melalui partisipasi, kebijakan publik menjadi lebih responsif, inklusif, dan sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat.

a. Bentuk-Bentuk Partisipasi

Partisipasi masyarakat dalam pemerintahan dapat mengambil berbagai bentuk konkret yang mencerminkan cara warga terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan publik, seperti melalui forum konsultasi publik, rapat dengar pendapat umum, musyawarah perencanaan pembangunan, serta melalui saluran tertulis seperti pengajuan aspirasi, masukan, atau saran yang disampaikan kepada lembaga legislatif atau eksekutif sehingga suara masyarakat ikut memengaruhi isi dan arah kebijakan yang dirumuskan. Selain itu, partisipasi juga dapat diwujudkan dalam proses pengawasan oleh komunitas atau organisasi masyarakat sipil terhadap pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah, misalnya melalui pengaduan, pelaporan penyimpangan layanan publik, atau pemantauan anggaran, yang menunjukkan bahwa keterlibatan warga tidak hanya terjadi pada tahap perumusan kebijakan tetapi juga dalam pengawasan dan evaluasi hasil kebijakan (misalnya melalui mekanisme konsultatif dan

deliberatif yang melibatkan publik dalam pengambilan keputusan) hingga kebijakan mencerminkan kebutuhan nyata masyarakat (misalnya melalui deliberasi, dialog, dan pemungutan suara lokal) yang menunjukkan keterbukaan dan ko-kreasi antara pemerintah dan warga masyarakat dalam tata kelola publik (Patrizia Nanz, 2020).

b. Partisipasi dalam Perumusan dan Implementasi Kebijakan

Partisipasi dalam perumusan kebijakan publik merupakan proses pelibatan masyarakat sejak tahap identifikasi masalah, penyusunan agenda, hingga perumusan alternatif kebijakan agar kebijakan yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan nyata dan aspirasi publik. Melalui partisipasi ini, kualitas kebijakan dapat ditingkatkan karena keputusan didasarkan pada pengetahuan lokal, pengalaman warga, serta dialog antara pemerintah dan masyarakat, sebagaimana dijelaskan oleh Quick dan Bryson bahwa partisipasi publik yang bermakna dalam proses kebijakan memperkuat legitimasi, efektivitas, dan keberlanjutan kebijakan publik (Quick & Bryson, 2022).

Pada tahap implementasi kebijakan, partisipasi berperan penting dalam mendukung pelaksanaan program melalui keterlibatan masyarakat dalam pengawasan, pemberian umpan balik, dan penyesuaian kebijakan di lapangan. Keterlibatan ini membantu pemerintah mengidentifikasi hambatan implementasi secara lebih dini serta mendorong rasa memiliki masyarakat terhadap kebijakan, sehingga meningkatkan kepatuhan, efektivitas pelaksanaan, dan pencapaian tujuan kebijakan secara optimal.

c. Peran Partisipasi dalam *Good Governance*

Partisipasi memiliki peran strategis dalam *good governance* karena keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik membantu memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan tidak hanya sah secara prosedural, tetapi juga mencerminkan kebutuhan, nilai, dan aspirasi warga, sehingga meningkatkan legitimasi serta kualitas kebijakan pemerintah. Partisipasi publik juga berfungsi untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintah karena dengan keterlibatan warga dalam forum konsultasi, musyawarah, atau mekanisme umpan balik lainnya, pemerintah dipaksa untuk menjelaskan,

mempertanggungjawabkan, serta menyesuaikan tindakannya dengan harapan masyarakat, yang pada akhirnya memperkuat keberlanjutan dan efektivitas tata kelola pemerintahan sebagaimana ditunjukkan oleh kajian literatur yang menyatakan bahwa keterlibatan publik dalam konsultasi pemerintahan meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, dan efektivitas kebijakan dalam kerangka demokrasi yang inklusif (Rong Xiang, 2024).

4. Supremasi Hukum

Supremasi hukum (*rule of law*) berarti bahwa hukum merupakan otoritas tertinggi yang mengatur perilaku individu, lembaga, dan negara; seluruh tindakan pemerintahan harus berdasar pada hukum yang dibuat secara sah, diterapkan secara adil, dan ditegakkan tanpa diskriminasi. Prinsip ini menuntut kepastian hukum, kesetaraan di hadapan hukum, serta ketersediaan mekanisme hukum yang efektif untuk melindungi hak-hak warga dan menindak penyalahgunaan kekuasaan.

a. Prinsip-prinsip Pokok Supremasi Hukum

Prinsip-prinsip pokok supremasi hukum menegaskan bahwa seluruh tindakan penyelenggara negara dan warga masyarakat harus didasarkan pada hukum yang adil, jelas, serta ditegakkan secara konsisten tanpa pengecualian, sehingga tidak ada individu maupun institusi yang berada di atas hukum. Hal ini sejalan dengan pandangan *World Justice Project* yang menyatakan bahwa supremasi hukum ditandai oleh pembatasan kekuasaan pemerintah, perlindungan hak asasi manusia, dan penegakan hukum yang tidak diskriminatif (World Justice Project, 2019).

Prinsip kepastian hukum dan persamaan di hadapan hukum merupakan elemen esensial karena hukum harus dirumuskan secara transparan, dapat dipahami, dan memberikan prediktabilitas bagi masyarakat dalam bertindak dan merencanakan kehidupan sosial maupun ekonomi. Pada saat yang sama, prinsip independensi peradilan menjadi fondasi agar proses penegakan hukum berlangsung objektif, bebas dari tekanan politik, serta mampu memberikan keadilan substantif bagi seluruh pihak yang berperkara.

b. Mekanisme Penegakan Supremasi Hukum

Mekanisme penegakan supremasi hukum diwujudkan melalui sistem peradilan yang independen dan profesional, mulai dari kepolisian, kejaksaan, hingga lembaga peradilan, yang bekerja berdasarkan hukum acara yang jelas serta menjunjung tinggi asas keadilan, kepastian, dan kemanfaatan hukum. World Justice Project menegaskan bahwa penegakan supremasi hukum bergantung pada efektivitas lembaga peradilan, pembatasan kekuasaan pemerintah, serta kepatuhan aparat penegak hukum terhadap hukum dan hak asasi manusia (World Justice Project, 2022).

Mekanisme penegakan supremasi hukum juga ditopang oleh sistem pengawasan dan akuntabilitas, baik internal maupun eksternal, untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan dan praktik korupsi dalam proses penegakan hukum. Pengawasan oleh lembaga independen, media, dan masyarakat sipil menjadi instrumen penting agar proses hukum berjalan transparan serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

c. Indikator Keberhasilan Supremasi Hukum

Indikator keberhasilan supremasi hukum tercermin dari konsistensi penerapan hukum yang adil dan setara bagi seluruh warga negara, tanpa diskriminasi berdasarkan kekuasaan, status sosial, maupun kepentingan politik, sehingga hukum benar-benar berfungsi sebagai rujukan utama dalam mengatur kehidupan bernegara. Keberhasilan ini juga terlihat dari tingkat kepastian hukum yang tinggi, di mana peraturan disusun secara jelas, stabil, dan dapat diprediksi, sehingga masyarakat serta pelaku usaha memiliki kepercayaan terhadap sistem hukum dalam mengambil keputusan. *Organisation for Economic Co-operation and Development* menegaskan bahwa supremasi hukum yang efektif ditandai oleh kejelasan regulasi, penegakan hukum yang tidak sewenang-wenang, serta kepercayaan publik yang kuat terhadap institusi hukum dan peradilan (OECD, 2020).

Indikator penting lainnya adalah efektivitas lembaga penegak hukum dan peradilan yang independen, profesional, serta bebas dari intervensi politik dalam menjalankan kewenangannya. Keberhasilan supremasi hukum juga dapat

diukur dari akses masyarakat terhadap keadilan, termasuk kemudahan memperoleh bantuan hukum, proses peradilan yang transparan, dan penyelesaian perkara yang tepat waktu. Dengan terpenuhinya indikator-indikator tersebut, supremasi hukum tidak hanya berlaku secara normatif, tetapi juga dirasakan secara nyata dalam kehidupan sosial, ekonomi, dan politik masyarakat.

5. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan Efisiensi merupakan dua konsep fundamental dalam manajemen dan tata kelola pemerintahan yang saling berkaitan namun memiliki fokus yang berbeda. Efektivitas mengacu pada tingkat keberhasilan suatu organisasi, program, atau kebijakan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, sehingga penekanannya terletak pada hasil akhir dan dampak yang dihasilkan bagi masyarakat. Efisiensi, di sisi lain, berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil tersebut, dengan menekan pemborosan waktu, biaya, tenaga, dan sarana tanpa mengurangi kualitas capaian.

Pada konteks organisasi publik dan *good governance*, efektivitas menunjukkan apakah kebijakan dan program benar-benar menjawab kebutuhan publik serta menghasilkan perubahan yang diharapkan, sedangkan efisiensi menilai sejauh mana proses pelaksanaan dilakukan secara hemat dan produktif. Keduanya menjadi indikator penting kinerja aparatur dan institusi karena pelayanan publik yang efektif tetapi tidak efisien akan membebani anggaran negara, sementara pelayanan yang efisien tetapi tidak efektif tidak akan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Oleh karena itu, keseimbangan antara efektivitas dan efisiensi menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang berkualitas dan berorientasi pada hasil.

C. *Good Governance* dalam Administrasi Pemerintahan Modern

Good Governance dalam administrasi pemerintahan modern merujuk pada cara penyelenggaraan pemerintahan yang menekankan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik secara akuntabel, transparan, partisipatif, efektif, dan berkeadilan. Konsep ini

berkembang sebagai respons terhadap tuntutan masyarakat modern yang semakin kritis terhadap kinerja pemerintah, penyalahgunaan kewenangan, serta rendahnya kualitas pelayanan publik. Dalam konteks administrasi pemerintahan modern, *good governance* tidak hanya berfokus pada peran negara, tetapi juga melibatkan sektor swasta dan masyarakat sipil sebagai aktor penting dalam tata kelola publik. Dengan demikian, *good governance* menjadi kerangka normatif dan operasional untuk menciptakan pemerintahan yang berorientasi pada kepentingan publik dan pembangunan berkelanjutan. Penerapan *good governance* juga menekankan perubahan paradigma dari *government* yang hierarkis menuju *governance* yang kolaboratif dan adaptif.

1. Karakteristik *Good Governance* dalam Administrasi Pemerintahan Modern

Pada praktik administrasi pemerintahan modern, *good governance* memiliki sejumlah karakteristik utama yang membedakannya dari model birokrasi tradisional, antara lain:

a. Berorientasi pada Pelayanan Publik

Berorientasi pada pelayanan publik sebagai karakteristik *good governance* dalam administrasi pemerintahan modern menegaskan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan harus diarahkan pada pemenuhan kebutuhan dan kepentingan masyarakat secara profesional, adil, dan berkelanjutan, sehingga keberadaan birokrasi tidak hanya menjalankan fungsi administratif tetapi juga menghasilkan manfaat nyata bagi kesejahteraan publik. Orientasi ini memposisikan warga negara sebagai pemangku kepentingan utama yang berhak memperoleh layanan berkualitas, responsif, dan bernilai tambah, karena pelayanan publik merupakan instrumen utama untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah serta memperkuat legitimasi penyelenggaraan pemerintahan modern (Stewart & Walsh, 2022).

Pada kerangka *good governance*, orientasi pelayanan publik menuntut aparatur pemerintah untuk mengedepankan prinsip responsivitas, profesionalisme, dan akuntabilitas dalam setiap interaksi dengan masyarakat, sehingga pelayanan tidak lagi dipahami sebagai kewajiban administratif semata, melainkan

sebagai wujud tanggung jawab moral dan institusional negara kepada warganya. Pendekatan ini mendorong perubahan budaya birokrasi dari yang bersifat hierarkis dan prosedural menuju birokrasi yang adaptif, berorientasi kinerja, serta mampu menyesuaikan layanan dengan dinamika kebutuhan sosial yang terus berkembang.

b. Berbasis Aturan dan Hukum (*Rule of Law*)

Berbasis aturan dan hukum (*Rule of Law*) merupakan prinsip fundamental dalam tata kelola pemerintahan modern yang menegaskan bahwa seluruh penyelenggaraan kekuasaan negara harus dijalankan berdasarkan hukum yang sah, jelas, dan ditegakkan secara konsisten tanpa pengecualian, sehingga tidak ada individu atau institusi yang berada di atas hukum. Prinsip ini menempatkan hukum sebagai landasan utama dalam pengambilan keputusan administrasi pemerintahan guna menjamin kepastian hukum, perlindungan hak warga negara, serta pembatasan kekuasaan agar tidak disalahgunakan, karena pemerintahan yang tunduk pada hukum merupakan syarat utama terciptanya keadilan dan legitimasi publik (Tamanaha, 2021).

Pada konteks administrasi pemerintahan modern, penerapan *Rule of Law* mengharuskan setiap kebijakan, tindakan aparatur, dan prosedur pelayanan publik berlandaskan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga proses administrasi dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan etis. Kepatuhan terhadap aturan hukum ini mendorong terbentuknya birokrasi yang profesional dan objektif, karena keputusan administratif diambil bukan atas dasar kepentingan pribadi atau tekanan politik, melainkan berdasarkan norma hukum yang mengikat dan berlaku umum.

c. Mengutamakan Kinerja dan Hasil

Mengutamakan kinerja dan hasil dalam administrasi pemerintahan modern menekankan bahwa setiap kebijakan, program, dan tindakan birokrasi harus diarahkan untuk menghasilkan manfaat konkret bagi masyarakat, sehingga penilaian keberhasilan pemerintahan tidak hanya didasarkan pada kepatuhan prosedural, tetapi pada pencapaian tujuan strategis dan dampak nyata yang dirasakan publik. Pendekatan ini menuntut aparatur pemerintah untuk fokus pada efektivitas

dan produktivitas, mengidentifikasi indikator kinerja utama, serta memastikan bahwa setiap sumber daya yang digunakan menghasilkan outcome yang maksimal sesuai standar yang telah ditetapkan (Bouckaert & Halligan, 2019).

Pada praktiknya, orientasi pada kinerja dan hasil mendorong pemerintah untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja yang transparan dan akuntabel, termasuk penggunaan *performance measurement*, evaluasi program, dan pelaporan hasil yang dapat diakses publik. Dengan demikian, administrasi pemerintahan menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat karena setiap kebijakan dievaluasi berdasarkan dampaknya, sehingga peningkatan kualitas pelayanan publik dan efisiensi birokrasi dapat dicapai secara berkesinambungan.

d. Adaptif terhadap Perubahan

Kemampuan pemerintah untuk adaptif terhadap perubahan merupakan salah satu karakteristik utama *good governance*, yang menekankan pentingnya respons cepat dan tepat terhadap dinamika sosial, ekonomi, politik, serta teknologi, sehingga kebijakan dan layanan publik tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang. Pendekatan adaptif ini menuntut institusi pemerintahan untuk memiliki fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, mekanisme evaluasi berkala, dan kapasitas inovatif yang mampu menyesuaikan prosedur administratif dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan lingkungan eksternal (Ansell & Torfing, 2019).

Pada praktik administrasi pemerintahan modern, adaptif terhadap perubahan berarti birokrasi tidak terjebak dalam rutinitas prosedural yang kaku, tetapi mampu mengidentifikasi peluang perbaikan, memanfaatkan teknologi digital, dan menyesuaikan strategi operasional sesuai konteks baru, sehingga respons pemerintah terhadap masalah publik menjadi lebih cepat dan tepat sasaran. Pendekatan ini mendorong terciptanya budaya organisasi yang proaktif dan belajar terus-menerus, di mana setiap unit kerja didorong untuk melakukan inovasi dan eksperimen kebijakan demi meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2. Prinsip-Prinsip Utama *Good Governance* dalam Administrasi Pemerintahan Modern

Penerapan *good governance* dalam administrasi pemerintahan modern diwujudkan melalui beberapa prinsip pokok berikut:

- a. **Transparansi**
Pemerintah membuka akses informasi publik secara luas dan mudah, sehingga masyarakat dapat mengetahui proses perumusan kebijakan, pengelolaan anggaran, serta kinerja institusi pemerintahan.
- b. **Akuntabilitas**
Setiap penyelenggara pemerintahan memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat dan lembaga pengawasan.
- c. **Partisipasi**
Masyarakat diberi ruang untuk terlibat secara aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik melalui mekanisme konsultasi, dialog, dan kolaborasi.
- d. **Efektivitas dan Efisiensi**
Administrasi pemerintahan modern mengelola sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan pembangunan dengan hasil maksimal dan biaya yang rasional.
- e. **Keadilan dan Inklusivitas**
Good Governance memastikan bahwa seluruh kelompok masyarakat, termasuk kelompok rentan dan minoritas, memperoleh perlakuan yang adil dan kesempatan yang setara dalam mengakses layanan publik.
- f. **Responsivitas**
Pemerintah mampu merespons kebutuhan, aspirasi, dan keluhan masyarakat secara cepat dan tepat melalui sistem administrasi yang fleksibel dan berorientasi solusi.

3. Relevansi *Good Governance* bagi Administrasi Pemerintahan Modern

Good Governance menjadi sangat relevan bagi administrasi pemerintahan modern karena menyediakan kerangka normatif dan praktis yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan

orientasi pada hasil, sehingga setiap kebijakan dan program pemerintah dapat dievaluasi secara objektif berdasarkan dampak nyata terhadap kesejahteraan masyarakat. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* memungkinkan birokrasi untuk bekerja secara lebih profesional dan efisien, mengurangi risiko penyalahgunaan kekuasaan, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan publik yang berlandaskan data, hukum, dan kebutuhan nyata masyarakat. Dengan demikian, *good governance* bukan sekadar konsep normatif, tetapi instrumen penting untuk menciptakan legitimasi, kepercayaan publik, dan keberlanjutan pembangunan dalam konteks pemerintahan modern yang dinamis dan kompleks (Grindle, 2018).

Relevansi *good governance* terlihat dari kemampuannya untuk memperkuat efektivitas institusi publik melalui mekanisme pengawasan, evaluasi kinerja, dan partisipasi masyarakat, yang mendorong birokrasi untuk lebih responsif terhadap aspirasi warga serta menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dalam konteks ini, prinsip-prinsip *good governance* membantu membentuk budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada solusi, sehingga kebijakan publik dapat memberikan hasil yang maksimal dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Integrasi prinsip-prinsip ini juga memperkuat akuntabilitas politik dan administratif, sehingga setiap pengelolaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan berkeadilan.

BAB V

RELASI DISIPLIN DAN INTEGRITAS ASN DALAM GOOD GOVERNANCE

Relasi antara disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Disiplin mencerminkan kepatuhan ASN terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan, sehingga menjamin konsistensi pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik. Tanpa disiplin yang kuat, integritas sulit terjaga karena potensi penyimpangan dalam pelaksanaan kewenangan akan semakin besar.

Integritas ASN memperkuat makna disiplin dengan menempatkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen moral sebagai dasar perilaku kerja. Ketika disiplin dijalankan selaras dengan integritas, ASN tidak hanya bekerja sesuai aturan, tetapi juga menjunjung tinggi etika dan kepentingan publik. Sinergi keduanya berperan strategis dalam menciptakan *good governance* yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

A. Keterkaitan Teoretis Disiplin, Integritas, dan *Good Governance*

Keterkaitan teoretis antara disiplin, integritas, dan *good governance* merupakan isu fundamental dalam kajian tata kelola pemerintahan modern. Ketiga konsep tersebut saling berhubungan dan membentuk kerangka normatif serta operasional dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan publik. Pemahaman yang komprehensif terhadap relasi ini menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana perilaku aparatur negara berkontribusi langsung terhadap kualitas tata kelola pemerintahan.

1. Disiplin Sebagai Landasan Perilaku Organisasi Pemerintahan

Disiplin dalam organisasi pemerintahan merupakan fondasi utama yang mengarahkan perilaku aparatur negara agar selaras dengan tujuan institusi dan kepentingan publik. Disiplin berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan setiap pegawai mematuhi peraturan, prosedur kerja, serta standar etika yang telah ditetapkan secara formal. Melalui penerapan disiplin yang konsisten, organisasi pemerintahan mampu menciptakan keteraturan kerja, kepastian hukum, serta kesinambungan dalam pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik. Disiplin juga berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kinerja.

Secara teoretis, disiplin tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai proses internalisasi nilai-nilai organisasi dalam perilaku kerja aparatur. Ketika disiplin dijalankan secara adil dan proporsional, aparatur terdorong untuk bekerja secara konsisten tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan eksternal yang ketat. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2020) yang menyatakan bahwa disiplin organisasi berperan menjaga perilaku kerja agar tetap berada dalam koridor tujuan dan nilai yang disepakati bersama. Dengan demikian, disiplin menjadi instrumen strategis untuk mengurangi penyimpangan perilaku dan meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan.

2. Integritas Sebagai Dimensi Nilai dan Moral Aparatur Negara

Integritas sebagai dimensi nilai dan moral aparatur negara merupakan prinsip fundamental yang menentukan kualitas perilaku dan keputusan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Integritas menuntut keselarasan antara nilai etika, komitmen moral, dan tindakan nyata aparatur dalam menjalankan kewenangan publik yang diamanahkan kepadanya. Aparatur yang berintegritas tidak hanya mematuhi aturan secara formal, tetapi juga menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dalam setiap proses administrasi maupun pelayanan publik. Dengan demikian, integritas menjadi dasar kepercayaan masyarakat terhadap legitimasi dan kredibilitas institusi pemerintahan.

Pada perspektif teoretis, integritas berfungsi sebagai pengendali internal yang membimbing aparatur negara dalam situasi yang tidak selalu dapat diawasi secara langsung oleh sistem. Integritas mendorong

aparatur untuk menolak praktik penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, serta tindakan yang merugikan kepentingan publik meskipun terdapat peluang atau tekanan tertentu. Hal ini sejalan dengan pandangan Huberts (2018) yang menegaskan bahwa integritas aparatur publik merupakan inti dari tata kelola etis karena menentukan pilihan moral dalam penggunaan kekuasaan negara. Oleh karena itu, integritas tidak hanya bersifat individual, tetapi juga mencerminkan kualitas moral organisasi pemerintahan secara keseluruhan.

3. *Good Governance* Sebagai Tujuan Sistemik Penyelenggaraan Pemerintahan

Good governance sebagai tujuan sistemik penyelenggaraan pemerintahan merepresentasikan kondisi ideal di mana seluruh proses pemerintahan dijalankan secara terarah, terkoordinasi, dan berorientasi pada kepentingan publik. Konsep ini menempatkan pemerintahan tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai pengelola sumber daya publik yang bertanggung jawab dan transparan. *Good governance* menuntut adanya keselarasan antara struktur kelembagaan, mekanisme pengambilan keputusan, serta perilaku aparatur negara dalam menjalankan fungsi pelayanan, pembangunan, dan perlindungan masyarakat. Dengan demikian, *good governance* dipahami sebagai tujuan jangka panjang yang mencerminkan kualitas menyeluruh dari sistem pemerintahan.

Secara teoretis, *good governance* dipandang sebagai kerangka normatif yang mengintegrasikan prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum, dan partisipasi publik dalam satu sistem yang saling terkait. Penerapan prinsip-prinsip tersebut bertujuan memastikan bahwa kekuasaan negara dijalankan secara sah, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan United Nations Development Programme (2019) yang menekankan bahwa *good governance* merupakan prasyarat utama bagi pembangunan berkelanjutan karena menjamin pengelolaan kekuasaan dan sumber daya publik secara bertanggung jawab. Oleh karena itu, *good governance* tidak dapat dilepaskan dari kualitas institusi dan integritas aktor pemerintahan yang menjalankannya.

B. Disiplin sebagai Instrumen Akuntabilitas Publik

Disiplin dalam konteks pemerintahan publik berarti kepatuhan aparatur, lembaga, dan pemangku kepentingan terhadap aturan, standar layanan, dan norma profesional yang telah ditetapkan. Dalam kerangka *good governance*, akuntabilitas publik menuntut bahwa tindakan penyelenggaraan negara dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, dan disiplin menjadi salah satu mekanisme penting untuk mewujudkan pertanggungjawaban itu. Penjelasan berikut merinci bagaimana disiplin berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas, mekanismenya, indikator keberhasilan, hambatan umum, serta rekomendasi implementasi.

1. Peran Disiplin dalam Akuntabilitas Publik

- a. Menegakkan kepatuhan terhadap aturan: Disiplin memastikan pegawai dan pejabat mematuhi peraturan perundangan, standar operasional prosedur (SOP), dan kode etik.
- b. Memastikan konsistensi layanan publik: Disiplin menurunkan variabilitas perilaku yang merugikan publik sehingga layanan menjadi lebih andal dan dapat diukur.
- c. Memberi sinyal pencegahan (*deterrence*): Penerapan sanksi disipliner berfungsi mencegah perilaku menyimpang dan konflik kepentingan.
- d. Mendukung transparansi proses: Ketika prosedur disipliner bersifat jelas dan terdokumentasi, publik dapat melihat bahwa pelanggaran ditangani secara sistematis.

2. Mekanisme Bagaimana Disiplin Menegakkan Akuntabilitas

- a. Aturan dan Standar

Aturan dan standar dalam mekanisme disiplin menegakkan akuntabilitas publik berperan sebagai landasan normatif yang menjadikan perilaku birokrasi dapat diukur dan dijustifikasi secara objektif, karena hanya dengan adanya aturan formal dan standar operasional prosedur yang jelas pejabat publik dapat dibebankan kewajiban untuk melaksanakan tugas sesuai kaidah yang telah ditetapkan, sehingga setiap penyimpangan dapat diidentifikasi dan dikenai sanksi yang proporsional terhadap tingkat pelanggarannya, menciptakan budaya kerja yang teratur dan bertanggung jawab terhadap publik. Menurut Abdul Jabar

& Evi Yuniarni (2025), dalam pelayanan publik prinsip akuntabilitas hanya dapat berhasil jika didukung oleh kerangka hukum yang kuat serta aturan yang menyediakan “kerangka kerja yang memastikan bahwa pelayanan publik dilaksanakan berdasarkan aturan yang jelas, transparan, dan adil” sehingga pegawai publik memiliki pedoman yang konkret dalam setiap tahap pelaksanaan tugasnya dan masyarakat dapat menilai konsistensi implementasi tersebut terhadap standar yang telah ditetapkan.

Aturan dan standar menjadi instrumen kontrol internal dan eksternal sekaligus referensi evaluasi kinerja karena menjabarkan secara operasional apa yang dimaksud dengan perilaku yang patut dan yang tidak dapat diterima, menetapkan metrik kinerja yang terukur sehingga pelanggaran dapat diputuskan secara administratif atau hukum, dan memberikan kepastian hukum serta keadilan dalam penerapan sanksi, yang pada gilirannya meningkatkan legitimasi serta kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Implementasi aturan dan standar ini juga memperkuat fungsi pengawasan dan audit baik oleh lembaga internal maupun masyarakat, karena dengan pedoman yang baku tiap tindakan birokrasi dapat dibandingkan dengan standar yang berlaku, dan keterbukaan dalam pemenuhan standar tersebut menjadi dasar pertanggungjawaban yang transparan di hadapan publik.

b. Pengawasan dan Pemantauan

Pengawasan dan pemantauan dalam mekanisme bagaimana disiplin menegakkan akuntabilitas publik melalui *good governance* berfungsi sebagai kontrol kritis yang sistematis untuk memastikan bahwa tindakan, perilaku, serta keputusan aparatur publik dipantau secara terus-menerus dan dievaluasi terhadap standar etika serta prosedur yang berlaku, sehingga setiap penyimpangan atau ketidaksesuaian dapat segera diidentifikasi, dilaporkan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku, memperkuat akuntabilitas internal dan eksternal organisasi publik. Menurut penelitian Nor Ali Mohamed & Dayah Abdi Kulmie (2023), integrasi kegiatan monitoring dan evaluasi (M&E) terbukti memperkuat akuntabilitas organisasi publik dengan menyediakan informasi

yang dapat dipertanggungjawabkan, yang selanjutnya mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti serta peningkatan transparansi dan efektivitas tata kelola pemerintahan (sebagai bagian dari *good governance*) sehingga institusi publik dapat menyesuaikan kinerja dengan ekspektasi publik dan standar operasional yang telah ditetapkan.

Pengawasan dan pemantauan yang efektif tidak hanya mendorong kepatuhan administratif tetapi juga menjadi alat evaluasi berkelanjutan terhadap pelaksanaan program serta kebijakan publik, di mana auditor internal, lembaga pengawas eksternal, dan peran masyarakat dalam melaporkan temuan pelanggaran disiplin saling bersinergi untuk meminimalkan penyalahgunaan wewenang serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap integritas institusi pemerintahan, sehingga disiplin kerja menjadi instrumen aktual untuk memastikan tindakan birokrasi sejalan dengan prinsip akuntabilitas. Dengan demikian, aktivitas pemantauan yang terencana dan berkelanjutan membantu mengurangi risiko korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta menghasilkan data empiris yang dapat digunakan manajemen untuk melakukan koreksi program dan prosedur sehingga akuntabilitas publik dapat tercapai secara konsisten di seluruh unit pemerintahan.

c. Sistem Sanksi dan Pemberian Insentif

Sistem sanksi dan pemberian insentif merupakan komponen kunci dalam mekanisme disiplin yang menegakkan akuntabilitas publik karena keduanya membentuk struktur konsekuensi yang jelas atas setiap tindakan aparatur, di mana sanksi berfungsi sebagai alat korektif terhadap pelanggaran aturan sementara insentif berperan sebagai pendorong perilaku patuh, berintegritas, dan berorientasi kinerja sesuai dengan tujuan organisasi publik. Melalui pengaturan yang proporsional dan konsisten, sistem ini menciptakan kepastian bahwa setiap penyimpangan dari standar dan kewajiban jabatan akan menimbulkan konsekuensi yang terukur, sehingga aparatur terdorong untuk bertindak hati-hati, profesional, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan kewenangan yang diberikan negara.

Pada perspektif tata kelola pemerintahan yang baik, sanksi dan insentif tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian perilaku individual, tetapi juga sebagai mekanisme institusional untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya publik dan pelaksanaan kebijakan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat secara transparan dan adil. OECD (2019) menegaskan bahwa sistem akuntabilitas sektor publik yang efektif mensyaratkan adanya kombinasi antara mekanisme penegakan sanksi yang kredibel dan skema insentif kinerja yang mendorong kepatuhan serta peningkatan kualitas layanan, sehingga aparatur memiliki motivasi ganda untuk mematuhi aturan sekaligus mencapai hasil yang diharapkan oleh publik.

d. Transparansi dan Pelaporan

Transparansi dan pelaporan dalam konteks disiplin yang menegakkan akuntabilitas publik menjadi instrumen kritis karena dengan keterbukaan informasi yang sistematis dan pelaporan yang dapat diakses oleh publik, setiap keputusan, tindakan birokrasi, dan penggunaan sumber daya publik terbuka untuk ditelaah, dievaluasi, dan dipertanggungjawabkan sehingga memungkinkan masyarakat dan pemangku kepentingan menilai kualitas tata kelola serta mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan yang teridentifikasi. Menurut Nazwa Kaila Utomo dan Ajeng Tita Nawangsari (2025), keterbukaan akses informasi dan publikasi laporan yang transparan merupakan pilar utama tata kelola pemerintahan yang baik karena “transparansi menyediakan akses terbuka terhadap informasi publik yang diperlukan untuk menilai implementasi kebijakan dan penggunaan anggaran, sehingga akuntabilitas institusi dapat diperkuat melalui mekanisme pelaporan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan” yang pada akhirnya memperkuat kontrol sosial dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Tanpa praktik pelaporan yang transparan dan akuntabel, mekanisme disiplin kehilangan daya efektifnya karena publik tidak memiliki basis bukti yang memadai untuk mengawasi, menilai, dan menuntut pertanggungjawaban atas kinerja birokrasi, sehingga integritas layanan publik dan

kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah berpotensi menurun secara signifikan.

3. Indikator Keberhasilan Disiplin Sebagai Instrumen Akuntabilitas

Indikator keberhasilan disiplin sebagai instrumen akuntabilitas publik dapat dinilai dari tingkat kepatuhan aparatur terhadap aturan dan standar yang berlaku, konsistensi penerapan sanksi dan penghargaan berbasis kinerja, serta kejelasan hubungan antara pelaksanaan tugas dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, karena indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa disiplin tidak hanya diterapkan secara formal tetapi benar-benar berfungsi sebagai alat pengendali perilaku birokrasi. Keberhasilan ini juga tercermin dari efektivitas mekanisme pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan, termasuk menurunnya pelanggaran berulang, meningkatnya kualitas pelayanan publik, dan adanya bukti bahwa setiap penyimpangan ditangani secara adil, transparan, dan proporsional. OECD (2019) menegaskan bahwa akuntabilitas sektor publik yang kuat ditandai oleh *“the existence of clear performance indicators, systematic reporting, and enforceable consequences that link behaviour and results to public objectives”*, yang menunjukkan bahwa disiplin menjadi efektif apabila dapat diukur melalui indikator kinerja dan dipertanggungjawabkan secara institusional.

Indikator keberhasilan disiplin sebagai instrumen akuntabilitas juga terlihat dari perubahan perilaku organisasi yang lebih berorientasi pada tanggung jawab publik, di mana aparatur menunjukkan komitmen terhadap etika, profesionalisme, dan kepatuhan tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan langsung. Disiplin yang berhasil akan menghasilkan budaya kerja yang mendukung transparansi, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta memperkuat legitimasi institusi pemerintahan karena publik dapat melihat bukti nyata bahwa kewenangan dijalankan sesuai aturan dan tujuan pelayanan. Dengan demikian, indikator keberhasilan disiplin tidak hanya bersifat kuantitatif seperti jumlah pelanggaran atau laporan kinerja, tetapi juga kualitatif melalui meningkatnya integritas, akuntabilitas, dan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

C. Integritas ASN sebagai Fondasi Kepercayaan Publik

Integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pijakan etis dan profesional yang memastikan setiap tindakan birokrasi dilakukan jujur, akuntabel, dan sesuai kepentingan publik; tanpa integritas yang nyata, seluruh upaya *good governance* termasuk transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas layanan akan kehilangan legitimasi di mata masyarakat. Penjelasan berikut membahas definisi, peran, mekanisme operasional, indikator keberhasilan, tantangan utama, dan rekomendasi praktis untuk menempatkan integritas ASN sebagai fondasi kepercayaan publik.

1. Peran Integritas dalam Membangun Kepercayaan Publik

a. Legitimasi Moral dan Hukum

Legitimasi moral dan hukum sebagai peran integritas dalam membangun kepercayaan publik berakar pada kemampuan aparatur negara untuk menjalankan kewenangan secara sah sekaligus etis, karena kepatuhan terhadap hukum tanpa integritas moral berpotensi melahirkan praktik birokrasi yang kaku, tidak adil, dan jauh dari kepentingan masyarakat. Integritas ASN menjembatani aspek legalitas dan etika publik dengan memastikan bahwa setiap keputusan, kebijakan, dan tindakan administratif tidak hanya memenuhi persyaratan formal hukum, tetapi juga mencerminkan nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab yang diharapkan oleh publik sebagai pemegang kedaulatan.

Pada kajian tata kelola pemerintahan, legitimasi hukum yang ditopang oleh integritas ASN memperkuat posisi pemerintah di mata masyarakat karena hukum dijalankan secara konsisten, tidak diskriminatif, dan bebas dari penyalahgunaan kewenangan, sehingga menciptakan kepastian dan rasa aman bagi warga negara. Bovens, Schillemans, dan Goodin (2018) menegaskan bahwa legitimasi institusi publik sangat ditentukan oleh integritas aktor-aktornya, karena akuntabilitas dan kepercayaan publik hanya dapat tumbuh apabila penggunaan kekuasaan dilakukan secara legal, dapat dipertanggungjawabkan, dan selaras dengan nilai-nilai normatif yang diterima masyarakat.

b. Dasar Akuntabilitas

Dasar akuntabilitas sebagai peran integritas dalam membangun kepercayaan publik terletak pada kemampuan aparatur negara untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan menerima konsekuensi atas setiap tindakan, keputusan, serta penggunaan kewenangan yang dilakukan dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena integritas memastikan bahwa pertanggungjawaban tersebut dilakukan secara jujur, transparan, dan tidak dimanipulasi demi kepentingan pribadi atau kelompok. Integritas ASN menjadikan akuntabilitas bukan sekadar kewajiban administratif berupa pelaporan formal, melainkan komitmen moral untuk bertindak sesuai mandat publik dan siap diawasi oleh masyarakat sebagai pemegang kedaulatan.

Pada perspektif tata kelola sektor publik, integritas berfungsi sebagai fondasi utama akuntabilitas karena tanpa integritas, mekanisme pertanggungjawaban seperti laporan kinerja, audit, dan evaluasi cenderung bersifat simbolik dan tidak mencerminkan kondisi nyata pelaksanaan tugas pemerintahan. Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa akuntabilitas publik hanya dapat berjalan efektif apabila aparatur memiliki integritas yang kuat, karena akuntabilitas menuntut kejujuran dalam penyajian informasi, kesediaan untuk diawasi, serta keberanian menerima sanksi atas kegagalan atau penyimpangan dalam pengelolaan sumber daya publik.

c. Pengendalian Risiko Koruptif

Pengendalian risiko koruptif merupakan peran strategis integritas dalam membangun kepercayaan publik karena integritas ASN berfungsi sebagai mekanisme pencegahan dini yang membatasi peluang, niat, dan pembenaran atas perilaku koruptif melalui kepatuhan pada nilai etika, aturan hukum, dan standar profesional dalam setiap proses pemerintahan. Ketika integritas tertanam kuat, pengambilan keputusan birokrasi dilakukan secara objektif dan transparan sehingga potensi penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, dan manipulasi sumber daya publik dapat ditekan secara sistemik.

Pada kerangka tata kelola pemerintahan, integritas menjadi fondasi utama manajemen risiko korupsi karena ia melengkapi instrumen formal seperti regulasi, audit, dan pengawasan

dengan komitmen moral aparaturnya untuk menolak praktik menyimpang meskipun terdapat peluang struktural. OECD (2020) menyatakan bahwa pengendalian risiko korupsi yang efektif memerlukan pendekatan berbasis integritas yang mampu mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko korupsi secara proaktif melalui budaya organisasi yang menekankan nilai kejujuran, akuntabilitas, dan tanggung jawab publik, sehingga pencegahan lebih diutamakan dibandingkan penindakan semata.

d. Stabilitas Hubungan Publik

Stabilitas hubungan publik merupakan dimensi penting dalam *good governance* karena tercipta ketika masyarakat memiliki keyakinan yang berkelanjutan terhadap konsistensi, keadilan, dan keandalan tindakan pemerintah, yang pada akhirnya mengurangi konflik, resistensi, serta ketidakpastian dalam interaksi antara negara dan warga negara. Hubungan publik yang stabil dibangun melalui praktik pemerintahan yang berintegritas, di mana kebijakan dan pelayanan publik dijalankan secara konsisten, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat sehingga tercipta rasa saling percaya yang berkesinambungan.

Pada konteks ini, integritas aparaturnya dan institusi publik berperan sebagai penyangga utama stabilitas hubungan publik karena integritas memastikan bahwa komitmen pemerintah kepada masyarakat tidak berubah-ubah, tidak dipengaruhi kepentingan sempit, dan dapat diprediksi dalam jangka panjang. Rothstein (2018) menjelaskan bahwa kepercayaan dan stabilitas hubungan antara warga dan institusi negara sangat bergantung pada kualitas integritas dan imparialitas lembaga publik, karena masyarakat cenderung menerima dan mendukung kebijakan ketika ia yakin bahwa pemerintah bertindak adil, konsisten, dan bebas dari kepentingan koruptif.

2. Mekanisme Operasional Untuk Menegakkan Integritas ASN

a. Regulasi dan Kode Etik

Regulasi dan kode etik merupakan mekanisme operasional yang sangat krusial dalam menegakkan integritas ASN karena keduanya berfungsi sebagai rambu normatif dan yuridis yang mengarahkan perilaku aparaturnya agar setiap pelaksanaan

kewenangan publik dilakukan secara sah, etis, dan bertanggung jawab, sekaligus mencegah terjadinya penyalahgunaan jabatan, konflik kepentingan, dan praktik tidak etis dalam birokrasi. Melalui regulasi yang jelas dan kode etik yang terinternalisasi, integritas ASN tidak hanya menjadi tuntutan moral individual, tetapi berubah menjadi standar institusional yang dapat diawasi, diukur, dan ditegakkan secara konsisten melalui mekanisme pengendalian dan penegakan disiplin. Huberts (2018) menegaskan bahwa regulasi dan kode etik merupakan elemen inti sistem integritas sektor publik karena menyediakan kerangka nilai dan aturan yang membimbing perilaku aparatur, memperjelas ekspektasi organisasi, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap legitimasi dan akuntabilitas pemerintahan.

b. Seleksi dan Rekrutmen Berbasis Merit

Seleksi dan rekrutmen berbasis merit merupakan mekanisme operasional yang strategis untuk menegakkan integritas ASN karena memastikan bahwa pengisian jabatan publik didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja, bukan pada patronase, nepotisme, atau kepentingan politik, sehingga meminimalkan risiko masuknya individu yang tidak berintegritas ke dalam birokrasi. Sistem merit menciptakan fondasi objektivitas dan keadilan dalam manajemen kepegawaian, yang pada gilirannya memperkuat profesionalisme ASN dan membangun budaya kerja yang menjunjung tinggi etika, tanggung jawab, serta akuntabilitas publik. OECD (2019) menegaskan bahwa sistem rekrutmen berbasis merit merupakan elemen kunci integritas sektor publik karena mampu mencegah korupsi sejak hulu dengan memastikan bahwa aparatur dipilih melalui proses yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi, sehingga kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan dapat terjaga.

c. Pembinaan dan Pelatihan Etika

Pembinaan dan pelatihan etika merupakan mekanisme operasional yang esensial dalam menegakkan integritas Aparatur Sipil Negara karena berfungsi membangun pemahaman normatif, kesadaran moral, dan sikap profesional ASN dalam menjalankan kewenangan publik secara

bertanggung jawab serta sesuai dengan nilai-nilai dasar pelayanan publik. Melalui proses pembinaan yang terstruktur dan berkelanjutan, ASN tidak hanya dibekali pengetahuan mengenai kode etik dan perilaku, tetapi juga dilatih untuk menghadapi dilema etis, mengelola konflik kepentingan, dan mengambil keputusan yang berlandaskan kepentingan umum, sehingga integritas tidak berhenti pada tataran aturan formal, melainkan terinternalisasi dalam budaya kerja birokrasi. Huberts (2018) menyatakan bahwa pelatihan etika yang efektif berperan penting dalam memperkuat integritas sektor publik karena membantu aparatur memahami standar moral organisasi dan menerapkannya secara konsisten dalam praktik kerja sehari-hari.

d. Sistem Pengawasan dan Penegakan

Sistem pengawasan dan penegakan berperan sebagai mekanisme operasional yang menentukan dalam menegakkan integritas Aparatur Sipil Negara karena memastikan seluruh proses kerja, penggunaan kewenangan, dan perilaku individu aparatur berada dalam koridor hukum, etika, serta standar profesional yang telah ditetapkan. Pengawasan yang terstruktur dan berkelanjutan, dikombinasikan dengan penegakan aturan yang adil dan konsisten, tidak hanya berfungsi sebagai alat pencegahan terhadap pelanggaran, tetapi juga sebagai sarana korektif yang memperkuat budaya kepatuhan, tanggung jawab, dan transparansi dalam birokrasi publik. Huberts (2018) menyatakan bahwa sistem pengawasan dan penegakan yang terintegrasi merupakan fondasi utama manajemen integritas sektor publik karena mampu menghubungkan pencegahan, deteksi, dan penindakan secara sistematis sehingga mendorong aparatur negara untuk menjaga kepercayaan publik melalui perilaku yang berintegritas.

D. Model Konseptual Disiplin dan Integritas ASN

Model konseptual disiplin dan integritas ASN merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan keterkaitan antara nilai, perilaku, sistem, dan lingkungan organisasi dalam membentuk aparatur negara yang profesional, akuntabel, dan beretika. Model ini menempatkan

disiplin dan integritas sebagai dua pilar utama yang saling memperkuat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Disiplin berfungsi sebagai mekanisme kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja, sedangkan integritas berperan sebagai landasan moral dan etika dalam setiap tindakan ASN. Keduanya tidak berdiri sendiri, melainkan dibentuk dan dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, serta sistem pengawasan. Dengan demikian, model konseptual ini memberikan gambaran utuh tentang bagaimana perilaku ASN yang ideal dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

1. Nilai Dasar ASN sebagai Fondasi

Nilai dasar ASN berfungsi sebagai fondasi etis dan profesional bagi seluruh aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya, di mana nilai-nilai seperti integritas, komitmen pelayanan, disiplin, kerja sama, dan profesionalisme menjadi pedoman perilaku yang konsisten dan dapat diukur dalam konteks kinerja organisasi publik, sehingga ASN mampu menyeimbangkan kepatuhan terhadap regulasi dengan penerapan prinsip moral yang mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel (Hidayat, 2020). Nilai dasar ini tidak hanya menjadi landasan individu, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang transparan dan bertanggung jawab, sehingga setiap tindakan ASN dapat dipertanggungjawabkan kepada publik dan selaras dengan misi pelayanan publik. Dengan demikian, fondasi nilai dasar ASN menjadi kunci dalam mencegah praktik-praktik maladministrasi, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

Penginternalisasian nilai dasar ASN memerlukan proses pembinaan yang sistematis melalui pelatihan, mentoring, serta mekanisme evaluasi kinerja yang menekankan konsistensi perilaku sesuai nilai yang ditetapkan, sehingga ASN tidak hanya memahami regulasi tetapi juga memiliki komitmen moral untuk menjalankannya, yang pada gilirannya memperkuat integritas dan akuntabilitas organisasi. Implementasi nilai dasar secara nyata dapat diamati melalui perilaku sehari-hari ASN dalam menyelesaikan tugas, bersikap adil dalam pelayanan, dan berperan aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta kolaboratif, sehingga kontribusi individu selaras dengan tujuan strategis instansi pemerintah. Dengan demikian,

fondasi nilai dasar ASN menjadi instrumen penting dalam membangun profesionalisme dan menanamkan budaya kerja yang berorientasi pada kepentingan publik secara berkesinambungan.

2. Disiplin sebagai Mekanisme Kepatuhan

Disiplin ASN berperan sebagai mekanisme utama untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku, sehingga setiap tindakan aparatur selaras dengan kewajiban formal dan tanggung jawab profesionalnya, sekaligus mengurangi risiko penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang yang dapat merugikan organisasi dan publik (Prasetyo, 2021). Mekanisme disiplin mencakup pengawasan internal, penerapan sanksi administratif, serta penghargaan bagi ASN yang menunjukkan kepatuhan tinggi, yang secara kolektif membentuk budaya kerja yang tertib dan profesional. Dengan adanya disiplin sebagai mekanisme kepatuhan, organisasi dapat menjaga konsistensi pelaksanaan tugas, meminimalisir pelanggaran, dan memperkuat akuntabilitas dalam pelayanan publik secara sistematis.

Implementasi disiplin sebagai alat kepatuhan memerlukan strategi yang terstruktur, termasuk pembinaan berkelanjutan, evaluasi kinerja, dan komunikasi regulasi yang jelas, sehingga ASN tidak hanya memahami konsekuensi dari pelanggaran, tetapi juga memiliki kesadaran internal untuk bertindak sesuai dengan aturan, norma, dan etika yang berlaku. Selain itu, disiplin yang efektif juga mendorong ASN untuk mengambil inisiatif secara bertanggung jawab, memprioritaskan kualitas pelayanan, dan menegakkan prinsip transparansi dalam setiap keputusan administratif yang diambil. Dengan demikian, disiplin menjadi instrumen yang tidak hanya mengatur perilaku, tetapi juga membentuk budaya kerja yang konsisten, tertib, dan berorientasi pada kepentingan publik.

3. Integritas sebagai Dimensi Moral dan Etika

Integritas ASN merupakan dimensi moral dan etika yang menjadi landasan perilaku dalam menjalankan tugas publik, di mana nilai kejujuran, tanggung jawab, transparansi, dan konsistensi antara kata dan tindakan menjadi penentu kualitas pelayanan dan kepercayaan publik (Santoso, 2019). Dimensi ini menekankan bahwa ASN tidak hanya sekadar mematuhi aturan, tetapi juga menjalankan prinsip-

prinsip etika secara internal, sehingga keputusan dan tindakan yang diambil mencerminkan nilai moral yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial. Dengan demikian, integritas berfungsi sebagai pengikat antara disiplin formal dan penerapan etika, menciptakan ASN yang profesional, adil, dan kredibel dalam setiap aspek pekerjaan.

Pengembangan integritas sebagai dimensi moral dan etika memerlukan pembinaan yang sistematis melalui pendidikan karakter, pelatihan etika, serta pembiasaan budaya kerja yang menekankan tanggung jawab moral, sehingga ASN mampu mengenali dilema etis dan mengambil keputusan yang tepat tanpa mengorbankan prinsip-prinsip kebenaran dan keadilan. Implementasi integritas juga dapat diperkuat melalui pengawasan internal dan mekanisme evaluasi, yang memfokuskan pada perilaku nyata ASN dalam interaksi dengan masyarakat, kolega, dan atasan, sehingga nilai etika tidak sekadar teori tetapi tercermin dalam tindakan sehari-hari. Oleh karena itu, integritas tidak hanya menjadi fondasi moral individu ASN, tetapi juga instrumen strategis untuk membangun organisasi publik yang berkeadilan, transparan, dan dapat dipercaya oleh masyarakat.

4. Sistem Organisasi dan Tata Kelola

Sistem organisasi dan tata kelola dalam konteks birokrasi publik berfungsi sebagai kerangka struktural yang mengatur alur tugas, wewenang, dan tanggung jawab ASN secara sistematis, sehingga setiap proses administrasi dapat berjalan efektif, efisien, dan selaras dengan prinsip *good governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik (Wijayanti, 2020). Tata kelola yang baik memerlukan desain organisasi yang jelas, pembagian peran yang tepat, serta mekanisme koordinasi antarunit yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berorientasi pada hasil, sehingga tujuan strategis instansi dapat tercapai secara optimal. Dengan sistem organisasi yang terstruktur, birokrasi mampu mengelola sumber daya manusia dan materi secara efisien, meminimalkan duplikasi tugas, serta meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Implementasi sistem organisasi dan tata kelola yang efektif juga memerlukan pengembangan SOP, prosedur operasional yang standar, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan, sehingga setiap aktivitas dapat dipertanggungjawabkan dan kesalahan

administratif dapat diminimalisir. Mekanisme ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional, disiplin, dan kolaboratif, di mana setiap ASN memahami peran dan tanggung jawabnya secara jelas serta dapat bekerja secara sinergis dengan unit lain untuk mencapai kinerja institusi yang unggul. Dengan demikian, sistem organisasi dan tata kelola tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memperkuat integritas, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik.

5. Pengawasan, Evaluasi, dan Akuntabilitas

Pengawasan dalam birokrasi publik berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memastikan setiap kebijakan, program, dan aktivitas ASN dilaksanakan sesuai standar prosedur dan regulasi yang berlaku, sehingga risiko penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dapat diminimalisir dan kinerja organisasi tetap selaras dengan tujuan strategis instansi (Kurniawan, 2021). Pengawasan yang efektif tidak hanya bersifat preventif, tetapi juga mendukung identifikasi masalah secara dini, memungkinkan perbaikan proses secara cepat, dan menumbuhkan budaya disiplin serta profesionalisme di kalangan ASN. Dengan demikian, pengawasan menjadi fondasi penting yang menguatkan integritas organisasi serta menumbuhkan kepercayaan publik terhadap birokrasi.

Evaluasi merupakan instrumen sistematis yang digunakan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelaksanaan tugas ASN, dengan memanfaatkan data kinerja, indikator output, dan hasil yang dicapai, sehingga perencanaan dan pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan bukti empiris dan analisis objektif. Proses evaluasi memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan area perbaikan dalam organisasi, sekaligus menyesuaikan strategi kerja agar lebih responsif terhadap kebutuhan publik dan tuntutan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, evaluasi tidak hanya menjadi alat penilaian, tetapi juga sarana pembelajaran organisasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme ASN.

BAB VI

KERANGKA REGULASI DAN KEBIJAKAN ASN

Kerangka regulasi dan kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi fondasi penting dalam memastikan penyelenggaraan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan transparan. Regulasi ini mencakup berbagai peraturan yang mengatur hak, kewajiban, serta mekanisme kerja ASN untuk mendukung efektivitas layanan publik. Kebijakan yang diterapkan pada ASN berperan sebagai pedoman strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pemerintah. Melalui kerangka ini, diharapkan tercipta konsistensi, kepatuhan, dan integritas dalam pelaksanaan tugas pemerintahan secara menyeluruh.

A. Sistem Hukum dan Kebijakan ASN di Indonesia

Sistem hukum dan kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dibangun untuk memastikan tata kelola birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel. Sistem hukum dapat dipahami sebagai suatu struktur terpadu yang terdiri atas keseluruhan norma, lembaga, dan praktik hukum yang berlaku di dalam suatu negara atau wilayah yurisdiksi tertentu (Kiki Kristanto et al., 2025). Adanya sistem hukum yang jelas memberikan dasar bagi pengambilan keputusan, penegakan disiplin, serta perlindungan bagi ASN dalam melaksanakan perannya. Kebijakan ASN dirancang untuk menyeimbangkan kepentingan individu ASN dan kepentingan publik, sehingga tercipta efektivitas pelayanan dan integritas aparatur. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam sistem hukum dan kebijakan ASN di Indonesia:

1. Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan perundang-undangan merupakan fondasi utama dalam sistem hukum dan kebijakan ASN di Indonesia karena memberikan kerangka legal yang jelas mengenai hak, kewajiban, dan mekanisme kerja aparatur negara, termasuk pengangkatan, penempatan, penilaian

kinerja, dan disiplin ASN, sehingga setiap tindakan birokrasi memiliki dasar hukum yang sah dan konsisten. Melalui peraturan ini, pemerintah dapat memastikan bahwa setiap kebijakan operasional ASN berjalan sesuai dengan standar nasional dan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, serta transparansi, sehingga mengurangi potensi penyimpangan dalam pelayanan publik. Menurut Hidayat (2021), peraturan perundang-undangan berperan penting sebagai pedoman implementasi kebijakan ASN agar harmonisasi antara regulasi dan praktik birokrasi dapat tercapai secara efektif.

Peraturan perundang-undangan berfungsi sebagai instrumen pengendalian dan pengawasan terhadap perilaku ASN, yang mencakup sanksi administratif maupun disiplin bagi pegawai yang melanggar ketentuan yang berlaku, sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang tertib dan akuntabel. Peraturan ini juga memungkinkan adanya mekanisme evaluasi dan revisi kebijakan secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan pelayanan publik dan dinamika birokrasi modern. Dengan adanya kepastian hukum melalui peraturan perundang-undangan, ASN memiliki panduan yang jelas dalam melaksanakan tugas, serta meminimalkan ketidakpastian hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan.

2. Kebijakan Manajemen ASN

Kebijakan manajemen ASN menjadi aspek penting dalam sistem hukum dan kebijakan ASN di Indonesia karena mengatur seluruh siklus kehidupan aparatur negara, mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga promosi dan mutasi, sehingga memastikan ASN bekerja secara profesional dan sesuai standar yang ditetapkan pemerintah. Kebijakan ini juga berperan dalam memperkuat efektivitas birokrasi melalui perencanaan sumber daya manusia yang sistematis, sehingga setiap instansi mampu menempatkan pegawai yang kompeten pada posisi yang tepat dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Santoso (2020), implementasi kebijakan manajemen ASN yang terstruktur merupakan kunci untuk menciptakan birokrasi yang adaptif, transparan, dan akuntabel dalam menghadapi dinamika pelayanan publik.

Kebijakan manajemen ASN berfungsi sebagai pedoman strategis untuk pengembangan karier dan kompetensi aparatur negara, termasuk pelatihan, peningkatan kapasitas, dan pemberian reward serta

recognition yang sesuai dengan prestasi kerja. Hal ini membantu menumbuhkan motivasi dan loyalitas ASN, sekaligus mengurangi risiko kesalahan administrasi dan penyalahgunaan wewenang, sehingga tata kelola pemerintahan dapat berjalan lebih tertib. Dengan adanya kebijakan manajemen yang jelas, setiap keputusan terkait pengelolaan ASN menjadi lebih terukur, adil, dan berbasis pada prinsip meritokrasi, sehingga mendukung reformasi birokrasi secara menyeluruh.

3. Disiplin dan Penegakan Hukum

Disiplin dan penegakan hukum merupakan aspek penting dalam sistem hukum dan kebijakan ASN di Indonesia karena keduanya memastikan setiap aparatur negara menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga tercipta birokrasi yang tertib, profesional, dan akuntabel. Penegakan hukum terhadap pelanggaran disiplin ASN meliputi sanksi administratif, teguran, hingga pemberhentian, yang berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk mencegah perilaku yang merugikan pelayanan publik dan integritas instansi pemerintah. Menurut Prasetyo (2019), penerapan disiplin dan penegakan hukum secara konsisten menjadi pilar utama dalam membangun aparatur negara yang berintegritas dan mampu menegakkan tata kelola pemerintahan yang transparan.

Disiplin ASN berperan dalam menanamkan budaya kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan etika kerja, sehingga setiap pegawai memiliki pemahaman jelas mengenai tanggung jawab profesionalnya. Penegakan hukum yang efektif juga mendorong terciptanya kesetaraan dalam perlakuan terhadap seluruh ASN, mengurangi praktik penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Dengan demikian, disiplin yang dikombinasikan dengan mekanisme hukum yang tegas menciptakan lingkungan kerja yang stabil, akuntabel, dan mendukung reformasi birokrasi secara berkelanjutan.

4. Hak dan Kewajiban ASN

Hak dan kewajiban ASN merupakan aspek krusial dalam sistem hukum dan kebijakan ASN di Indonesia karena keduanya menjadi landasan bagi aparatur negara dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional, adil, dan akuntabel. Hak ASN mencakup perlindungan hukum, tunjangan, kesempatan pengembangan karier,

serta partisipasi dalam perumusan kebijakan, sementara kewajiban mencakup disiplin, kepatuhan terhadap regulasi, dan pelayanan publik yang berkualitas. Menurut Nugroho (2022), pemahaman yang jelas mengenai hak dan kewajiban ASN menjadi faktor penting dalam meningkatkan integritas, motivasi kerja, dan efektivitas birokrasi di lingkungan pemerintahan.

Keseimbangan antara hak dan kewajiban ASN berfungsi sebagai instrumen pengendalian internal yang mendorong setiap pegawai untuk bertindak sesuai norma hukum dan etika profesi. Hal ini juga memastikan bahwa ASN dapat bekerja dalam kerangka hukum yang jelas, meminimalkan potensi penyalahgunaan wewenang, dan menciptakan budaya birokrasi yang transparan dan akuntabel. Dengan adanya kepastian hak dan kewajiban, setiap tindakan dan keputusan ASN dapat dipertanggungjawabkan secara formal, sehingga mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi.

B. Regulasi Disiplin ASN

Regulasi Disiplin ASN merupakan seperangkat aturan yang mengatur kewajiban, larangan, serta sanksi bagi Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik, pelaksana kebijakan, dan perekat persatuan bangsa. Regulasi ini memiliki kedudukan strategis karena menjadi instrumen pengendali perilaku ASN agar sejalan dengan nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan etika pemerintahan. Melalui regulasi disiplin, negara memastikan bahwa ASN tidak hanya bekerja berdasarkan kompetensi teknis, tetapi juga menjunjung tinggi norma hukum dan moral dalam penyelenggaraan pemerintahan.

1. Tujuan Regulasi Disiplin ASN

Regulasi disiplin ASN dirancang untuk mencapai beberapa tujuan utama berikut:

- a. Menjamin terciptanya ketertiban dan kepastian hukum dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian.
- b. Membentuk sikap dan perilaku ASN yang bertanggung jawab, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

- c. Menjadi alat pencegahan terhadap penyalahgunaan wewenang, pelanggaran etika, dan tindakan yang merugikan negara maupun masyarakat.
- d. Menjaga wibawa pemerintah dan kepercayaan publik terhadap institusi birokrasi.

2. Ruang Lingkup Pengaturan Disiplin ASN

Ruang lingkup pengaturan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) mencakup seluruh perilaku, sikap, dan tindakan ASN yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kedinasan maupun aktivitas di luar kedinasan yang berdampak pada citra, martabat, dan tanggung jawab sebagai aparatur negara. Pengaturan ini menegaskan bahwa disiplin ASN tidak semata-mata diukur dari kepatuhan administratif seperti kehadiran dan pelaksanaan tugas, tetapi juga dari konsistensi perilaku ASN dalam menjunjung nilai profesionalisme, etika publik, dan integritas dalam kehidupan sosial. Dengan cakupan yang luas tersebut, disiplin ASN diposisikan sebagai instrumen pengendalian perilaku yang berfungsi menjaga kepercayaan publik terhadap birokrasi dan kinerja pemerintahan secara keseluruhan.

Ruang lingkup pengaturan disiplin ASN berlaku terhadap seluruh ASN tanpa membedakan jenis jabatan, instansi, maupun lokasi penugasan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Pengaturan ini meliputi ASN yang sedang aktif bekerja, menjalani tugas belajar, cuti, penugasan khusus, maupun kondisi lain selama status kepegawaiannya masih melekat, sehingga kewajiban disiplin bersifat melekat dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa ASN merupakan representasi negara yang perilakunya selalu membawa konsekuensi institusional, sehingga standar disiplin harus diterapkan secara konsisten dan menyeluruh (Dwiyanto, 2018).

3. Kewajiban ASN dalam Regulasi Disiplin

Regulasi disiplin menetapkan kewajiban yang harus dipatuhi oleh setiap ASN sebagai bentuk tanggung jawab jabatan dan status kepegawaiannya, antara lain:

- a. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh tanggung jawab, jujur, dan berorientasi pada hasil.
- b. Menaati peraturan perundang-undangan, peraturan kedinasan, serta perintah atasan yang sah.

- c. Menjaga netralitas dalam kehidupan politik dan tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi atau kelompok.
- d. Menjunjung tinggi nilai etika, sopan santun, dan norma sosial dalam pelayanan kepada masyarakat.
- e. Menjaga rahasia jabatan dan informasi negara sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4. Jenis dan Tingkatan Hukuman Disiplin ASN

Regulasi disiplin ASN mengatur sanksi secara berjenjang berdasarkan tingkat pelanggaran yang dilakukan, dengan tujuan menjamin prinsip keadilan dan proporsionalitas, yaitu:

- a. Hukuman Disiplin Ringan, diberikan untuk pelanggaran administratif yang bersifat ringan dan tidak berdampak luas, seperti teguran lisan atau tertulis.
- b. Hukuman Disiplin Sedang, diterapkan pada pelanggaran yang berulang atau berdampak pada kinerja organisasi, seperti penundaan hak kepegawaian atau pemotongan tunjangan.
- c. Hukuman Disiplin Berat, dijatuhkan atas pelanggaran serius yang merugikan negara atau mencederai integritas ASN, seperti penurunan jabatan, pembebasan dari jabatan, hingga pemberhentian sebagai ASN.

C. Kebijakan Penguatan Integritas ASN

Kebijakan Penguatan Integritas ASN merupakan rangkaian kebijakan strategis yang dirancang oleh pemerintah untuk membangun karakter, moral, dan etika aparatur negara agar mampu menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik secara jujur, profesional, dan bertanggung jawab. Integritas ASN menjadi fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Kebijakan ini tidak hanya berfokus pada pencegahan perilaku menyimpang, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas.

1. Tujuan Kebijakan Penguatan Integritas ASN

Tujuan Kebijakan Penguatan Integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya diarahkan untuk membangun fondasi moral, etika, dan profesionalisme aparatur agar setiap pelaksanaan tugas pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan dilakukan secara jujur, bertanggung jawab, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat luas. Penguatan integritas ASN juga bertujuan mencegah penyalahgunaan kewenangan dan praktik korupsi dengan menanamkan nilai kejujuran, akuntabilitas, dan transparansi sebagai bagian dari sistem tata kelola pemerintahan yang baik, karena integritas aparatur dipandang sebagai prasyarat utama keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kepercayaan publik terhadap negara (OECD, 2020).

Kebijakan penguatan integritas ASN bertujuan menciptakan konsistensi antara nilai, sikap, dan perilaku ASN dalam setiap pengambilan keputusan publik sehingga kebijakan dan layanan yang dihasilkan mencerminkan keadilan, kepastian hukum, serta kepentingan umum. Melalui penguatan integritas, ASN diharapkan mampu menjalankan perannya secara profesional dan netral, memperkuat legitimasi institusi pemerintahan, serta mendorong terciptanya budaya birokrasi yang bersih, berwibawa, dan berkelanjutan dalam mendukung tujuan pembangunan nasional.

2. Ruang Lingkup Kebijakan Penguatan Integritas ASN

Ruang lingkup Kebijakan Penguatan Integritas ASN mencakup keseluruhan aspek sistem manajemen sumber daya manusia di sektor publik yang berorientasi pada pembentukan perilaku dan nilai moral tinggi di kalangan aparatur negara dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, pelaksanaan kebijakan pemerintahan, serta pengambilan keputusan yang adil dan profesional. Kebijakan ini melibatkan regulasi, mekanisme pengawasan, serta pembinaan nilai-nilai etika yang menyeluruh sehingga setiap ASN tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga menunjukkan sikap konsisten antara nilai, ucapan, dan tindakan dalam keseharian tugasnya. Ruang lingkup tersebut mencerminkan bahwa integritas bukan sekadar atribut individual, tetapi juga merupakan dimensi kelembagaan yang harus terinternalisasi dalam sistem birokrasi untuk menjamin akuntabilitas, transparansi, dan pelayanan publik yang berkualitas (Herasymiuk et al., 2020).

Kebijakan ini melibatkan tahapan siklus kepegawaian mulai dari proses rekrutmen berbasis merit, pengembangan kompetensi etika, hingga pengawasan dan evaluasi kinerja yang berlandaskan nilai integritas sebagai *core value* ASN sehingga mencegah penyimpangan, konflik kepentingan, dan praktik korupsi yang merugikan publik. Ruang lingkupnya juga mencakup penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan yang memberikan teladan dalam penerapan nilai integritas serta pembentukan sistem pelaporan pelanggaran yang efektif. Dengan demikian, Kebijakan Penguatan Integritas ASN tidak hanya mengatur perilaku individual aparatur, tetapi juga menyentuh dimensi kelembagaan yang menjamin terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan bertanggung jawab demi meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintahan.

3. Strategi dan Mekanisme Penguatan Integritas ASN

Strategi dan mekanisme penguatan integritas ASN dirancang sebagai upaya sistematis untuk menanamkan nilai etika, kejujuran, dan tanggung jawab ke dalam seluruh proses penyelenggaraan birokrasi agar perilaku aparatur selaras dengan tujuan pelayanan publik. Strategi ini menekankan kombinasi antara pencegahan, pembinaan, dan pengendalian melalui pengaturan yang jelas, standar etika yang terukur, serta sistem pengawasan yang berkelanjutan. Penguatan integritas dipandang efektif apabila nilai moral aparatur dilembagakan dalam aturan formal sekaligus dipraktikkan secara konsisten dalam budaya kerja sehari-hari, karena integritas sektor publik tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga pada sistem yang membentuk dan mengawasi perilaku aparatur (Huberts, 2018).

Mekanisme penguatan integritas ASN diwujudkan melalui internalisasi nilai-nilai etika dalam manajemen ASN, mulai dari rekrutmen berbasis merit, pendidikan dan pelatihan etika jabatan, hingga penilaian kinerja yang memasukkan aspek perilaku berintegritas sebagai indikator utama. Selain itu, mekanisme ini diperkuat dengan penerapan kode etik dan kode perilaku ASN yang berfungsi sebagai pedoman normatif sekaligus instrumen pengendalian perilaku dalam menjalankan kewenangan publik. Dengan mekanisme tersebut, integritas tidak hanya menjadi tuntutan moral, tetapi juga menjadi bagian dari sistem kerja birokrasi yang memiliki konsekuensi administratif dan profesional.

D. Peran Lembaga Pengawasan dan Penegakan Etika

Lembaga pengawasan dan penegakan etika memiliki peran strategis dalam menjaga profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Keberadaan lembaga ini bertujuan memastikan bahwa seluruh ASN menjalankan tugas dan kewenangannya sesuai dengan norma hukum, kode etik, dan nilai-nilai dasar ASN, seperti integritas, netralitas, dan pelayanan publik. Melalui fungsi pengawasan yang berkelanjutan, lembaga pengawas berperan sebagai mekanisme kontrol untuk mencegah penyimpangan perilaku dan penyalahgunaan kewenangan dalam birokrasi pemerintahan.

1. Pengawasan Perilaku dan Kinerja ASN

Pengawasan perilaku dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan instrumen penting dalam menjamin terselenggaranya pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik, karena pengawasan berfungsi memastikan setiap ASN bertindak sesuai norma etika, aturan hukum, serta standar kinerja yang telah ditetapkan. Melalui pengawasan yang sistematis, perilaku ASN dapat diarahkan agar selaras dengan nilai dasar ASN, seperti integritas, netralitas, dan tanggung jawab, sekaligus mencegah munculnya penyimpangan perilaku yang berpotensi merugikan kepentingan publik. Dalam konteks tata kelola pemerintahan modern, pengawasan perilaku dan kinerja tidak hanya dipahami sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme pembinaan yang mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur.

Pengawasan perilaku ASN menitikberatkan pada kepatuhan terhadap kode etik, kode perilaku, serta sikap profesional dalam menjalankan tugas dan fungsi jabatan, sehingga perilaku individu ASN mencerminkan citra institusi pemerintah secara keseluruhan. Sementara itu, pengawasan kinerja berfokus pada pencapaian target kerja, kualitas output, serta kontribusi ASN terhadap tujuan organisasi, yang diukur melalui sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Keterpaduan antara pengawasan perilaku dan kinerja menjadi krusial karena kinerja yang tinggi tanpa didukung perilaku etis berpotensi menimbulkan praktik maladministrasi dan penyalahgunaan kewenangan.

2. Penegakan Kode Etik dan Disiplin ASN

Penegakan kode etik dan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi utama dalam menjaga profesionalisme dan integritas birokrasi, karena kode etik berfungsi sebagai pedoman moral dan perilaku yang mengarahkan ASN dalam menjalankan tugas dan kewenangannya secara bertanggung jawab. Melalui penegakan yang konsisten, setiap pelanggaran etika dan disiplin dapat dikendalikan sehingga tidak berkembang menjadi penyimpangan yang sistemik dan merusak kepercayaan publik. Dalam kerangka tata kelola pemerintahan, penegakan kode etik dan disiplin juga berperan sebagai instrumen pembinaan untuk membentuk sikap kerja ASN yang patuh pada aturan dan berorientasi pada kepentingan umum.

Penegakan kode etik ASN menekankan kepatuhan terhadap nilai-nilai dasar, seperti kejujuran, netralitas, dan akuntabilitas, sedangkan penegakan disiplin berkaitan dengan kepatuhan terhadap kewajiban, larangan, serta sanksi administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Keterkaitan antara kode etik dan disiplin menunjukkan bahwa perilaku etis tidak dapat dipisahkan dari kepatuhan formal terhadap aturan kerja, karena keduanya saling memperkuat dalam menciptakan tata kelola kepegawaian yang tertib dan adil. Dengan demikian, penegakan yang adil dan proporsional menjadi kunci agar ASN memahami bahwa setiap pelanggaran memiliki konsekuensi yang jelas dan terukur.

3. Pencegahan Praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)

Pencegahan praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) merupakan upaya strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel, karena KKN tidak hanya merugikan keuangan negara tetapi juga merusak legitimasi institusi publik dan kepercayaan masyarakat. Pencegahan KKN menekankan pada pembentukan sistem dan budaya organisasi yang menutup peluang penyalahgunaan kewenangan melalui penguatan regulasi, transparansi prosedur, serta akuntabilitas pengambilan keputusan. Dalam konteks birokrasi publik, pencegahan KKN dipahami sebagai proses jangka panjang yang menuntut konsistensi kebijakan dan komitmen seluruh aparatur negara.

Upaya pencegahan KKN dilakukan melalui mekanisme preventif, seperti penguatan sistem pengawasan, keterbukaan informasi

publik, serta penerapan prinsip meritokrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Selain itu, pembangunan integritas individu aparatur menjadi faktor penting agar kewenangan yang dimiliki tidak digunakan untuk kepentingan pribadi, kelompok, atau jaringan kekuasaan tertentu. Pencegahan yang efektif menuntut keseimbangan antara sistem pengendalian formal dan pembentukan nilai etika yang tertanam dalam perilaku aparatur.

4. Pemberian Rekomendasi Perbaikan Tata Kelola ASN

Pemberian rekomendasi perbaikan tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian penting dari upaya meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan profesionalisme birokrasi, karena rekomendasi berfungsi sebagai dasar korektif atas berbagai kelemahan dalam sistem manajemen kepegawaian dan kinerja aparatur. Rekomendasi tersebut disusun berdasarkan hasil evaluasi, pengawasan, dan penilaian kinerja yang objektif sehingga mampu mengidentifikasi celah regulasi, prosedur, maupun praktik kerja yang tidak selaras dengan prinsip *good governance*. Dalam konteks reformasi birokrasi, pemberian rekomendasi tidak hanya bertujuan memperbaiki kesalahan yang terjadi, tetapi juga mendorong pembaruan sistemik agar tata kelola ASN menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Rekomendasi perbaikan tata kelola ASN mencakup penyempurnaan kebijakan, peningkatan kualitas sistem pengawasan, serta penguatan mekanisme manajemen kinerja dan pengembangan kompetensi aparatur. Melalui rekomendasi yang berbasis bukti, instansi pemerintah dapat merumuskan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan konsistensi dalam pengelolaan ASN. Dengan demikian, rekomendasi berperan sebagai jembatan antara temuan permasalahan dan implementasi kebijakan perbaikan yang berkelanjutan.

5. Perlindungan terhadap Kepentingan Publik dan ASN

Perlindungan terhadap kepentingan publik dan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis dan berkeadilan, karena negara memiliki kewajiban memastikan bahwa pelayanan publik diberikan secara profesional, transparan, dan bebas dari penyalahgunaan kewenangan. Perlindungan terhadap kepentingan publik

menitikberatkan pada jaminan hak masyarakat untuk memperoleh layanan yang adil, berkualitas, dan akuntabel, sehingga setiap tindakan aparatur harus berorientasi pada kepentingan umum. Dalam waktu yang sama, perlindungan terhadap ASN diperlukan agar aparatur dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tanpa tekanan, intervensi politik, maupun perlakuan sewenang-wenang yang dapat mengganggu profesionalisme kerja. Keseimbangan antara perlindungan publik dan ASN menjadi kunci agar tata kelola pemerintahan berjalan secara stabil dan berintegritas.

Perlindungan terhadap kepentingan publik diwujudkan melalui mekanisme pengawasan, penegakan etika, serta sistem pengaduan masyarakat yang menjamin adanya akuntabilitas atas setiap tindakan ASN. Di sisi lain, perlindungan terhadap ASN mencakup kepastian hukum, keadilan prosedural, serta jaminan hak kepegawaian dalam proses penilaian kinerja dan penegakan disiplin. Mekanisme ini bertujuan mencegah kriminalisasi kebijakan dan memastikan bahwa sanksi dijatuhkan secara objektif berdasarkan aturan yang berlaku. Dengan adanya perlindungan yang seimbang, ASN dapat bekerja secara profesional sekaligus tetap bertanggung jawab kepada publik.

6. Penguatan Budaya Etika dan Integritas Birokrasi

Penguatan budaya etika dan integritas birokrasi merupakan elemen kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, profesional, dan berorientasi pada kepentingan publik, karena budaya etika berfungsi sebagai landasan nilai yang membentuk sikap, perilaku, dan cara berpikir aparatur negara dalam menjalankan kewenangannya. Budaya etika yang kuat mendorong aparatur untuk bertindak tidak hanya berdasarkan aturan formal, tetapi juga berdasarkan pertimbangan moral dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat. Dalam konteks birokrasi modern, penguatan integritas menjadi penting untuk memastikan bahwa kekuasaan administratif digunakan secara jujur, adil, dan transparan. Oleh karena itu, budaya etika dan integritas tidak dapat dipahami sebagai aspek individual semata, melainkan sebagai konstruksi organisasi yang dibangun secara kolektif dan berkelanjutan.

Penguatan budaya etika dan integritas birokrasi dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai dasar aparatur, keteladanan pimpinan, serta konsistensi dalam penerapan kode etik dan sistem pengawasan. Proses ini menuntut adanya keselarasan antara kebijakan, sistem

penghargaan dan sanksi, serta praktik kerja sehari-hari agar nilai etika tidak berhenti pada tataran normatif. Selain itu, pembinaan etika yang berkelanjutan berperan penting dalam membentuk kesadaran aparatur bahwa integritas merupakan bagian tak terpisahkan dari kinerja dan profesionalisme. Dengan demikian, budaya etika yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kejujuran, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

BAB VII

IMPLEMENTASI DISIPLIN DAN INTEGRITAS ASN

Implementasi disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Disiplin berfungsi sebagai instrumen pengendalian perilaku aparatur agar bekerja sesuai aturan, tanggung jawab, dan standar etika yang telah ditetapkan. Sementara itu, integritas menjadi nilai moral yang menuntun ASN untuk bertindak jujur, konsisten, dan bebas dari kepentingan pribadi dalam menjalankan tugasnya.

Pada praktiknya, implementasi disiplin dan integritas ASN tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi juga pada komitmen individu dan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai etis. Lingkungan kerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada kinerja mendorong ASN untuk mematuhi aturan sekaligus menjaga kepercayaan publik. Oleh karena itu, penguatan disiplin dan integritas harus dipahami sebagai proses berkelanjutan yang terintegrasi dalam sistem manajemen kepegawaian dan perilaku birokrasi.

A. Strategi Implementasi Disiplin ASN

Strategi implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan upaya sistematis untuk memastikan setiap aparatur bekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan, standar etika, serta kewajiban jabatan yang diembannya. Disiplin ASN tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap jam kerja dan tata tertib administratif, tetapi juga mencakup konsistensi perilaku, tanggung jawab profesional, serta komitmen terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, strategi implementasi disiplin harus dirancang secara menyeluruh, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan sistem manajemen ASN. Secara rinci, strategi implementasi disiplin ASN dapat dijelaskan melalui beberapa poin utama berikut.

1. Penguatan Regulasi dan Standar Kerja

Penguatan regulasi dan standar kerja sebagai strategi implementasi disiplin ASN merupakan fondasi utama dalam membangun kepastian hukum dan kejelasan perilaku kerja aparatur di lingkungan birokrasi pemerintahan. Regulasi yang jelas berfungsi menetapkan batas kewajiban, larangan, serta konsekuensi atas setiap pelanggaran disiplin sehingga ASN memiliki pedoman yang tegas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Standar kerja yang terumuskan secara sistematis juga membantu mengarahkan kinerja ASN agar selaras dengan tujuan organisasi, target pelayanan publik, dan prinsip akuntabilitas. Dengan adanya keselarasan antara regulasi dan standar kerja, penerapan disiplin tidak bersifat reaktif semata, melainkan menjadi instrumen preventif yang mendorong ASN bekerja secara tertib, konsisten, dan profesional.

Pada praktiknya, penguatan regulasi dan standar kerja harus disertai dengan kejelasan substansi aturan serta kemudahan pemahaman bagi seluruh ASN agar tidak menimbulkan multitafsir dalam implementasi disiplin. Regulasi yang terlalu kompleks tanpa disertai pedoman teknis yang operasional berpotensi melemahkan kepatuhan karena ASN kesulitan menerjemahkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu, standar kerja perlu dirumuskan dalam indikator yang terukur, realistis, dan relevan dengan karakteristik tugas jabatan, sehingga disiplin dapat dievaluasi secara objektif dan adil. Ketika regulasi dan standar kerja berjalan beriringan, proses pengawasan dan penegakan disiplin menjadi lebih transparan serta mampu meningkatkan kepercayaan ASN terhadap sistem manajemen kepegawaian.

2. Internalisasi Nilai Disiplin dalam Budaya Organisasi

Internalisasi nilai disiplin dalam budaya organisasi ASN menjadi strategi penting untuk memastikan kepatuhan aparatur tidak hanya bersifat formal atau karena sanksi, tetapi juga tumbuh dari kesadaran pribadi dan komitmen moral. Nilai disiplin yang tertanam dalam budaya organisasi mencakup ketepatan waktu, konsistensi dalam mematuhi prosedur, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta kesadaran akan pentingnya integritas dalam setiap tindakan. Budaya yang menekankan disiplin mendorong ASN untuk menjadikan perilaku tertib sebagai bagian dari identitas profesional, sehingga pengawasan

eksternal menjadi lebih efektif karena diimbangi kesadaran internal. Proses internalisasi ini memerlukan peran aktif pimpinan sebagai teladan serta mekanisme penghargaan yang memperkuat perilaku disiplin positif di lingkungan kerja.

Internalisasi disiplin dalam budaya organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada hasil, di mana setiap ASN memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketika nilai disiplin sudah menjadi bagian dari budaya, pelanggaran aturan cenderung menurun karena ASN memiliki motivasi intrinsik untuk mematuhi standar kerja dan etika profesi. Penguatan budaya ini juga meningkatkan akuntabilitas kolektif, karena seluruh anggota organisasi saling mengingatkan dan menegakkan prinsip disiplin bersama. Menurut Sari dan Prasetyo (2022), internalisasi nilai-nilai organisasi melalui budaya kerja yang kuat secara signifikan meningkatkan kepatuhan dan kinerja aparatur publik, karena norma disiplin menjadi pedoman perilaku yang alami dalam kegiatan sehari-hari.

3. Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang Konsisten

Sistem pengawasan dan pengendalian yang konsisten merupakan elemen penting dalam strategi implementasi disiplin ASN karena memastikan bahwa aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan dipatuhi secara merata dan adil oleh seluruh aparatur. Pengawasan yang dilakukan secara rutin dan sistematis memungkinkan deteksi dini terhadap potensi pelanggaran disiplin, sehingga intervensi korektif dapat diterapkan sebelum masalah berkembang menjadi pelanggaran serius yang merusak kredibilitas organisasi. Konsistensi dalam pengendalian juga memperkuat kepercayaan ASN terhadap mekanisme disiplin, karena melihat bahwa aturan berlaku secara adil tanpa diskriminasi atau pengecualian. Dengan demikian, sistem pengawasan yang terstruktur dan pengendalian yang konsisten menjadi fondasi bagi terciptanya budaya disiplin yang berkelanjutan di lingkungan birokrasi.

Penerapan pengawasan yang konsisten mendukung efektivitas *reward* dan *punishment*, sehingga perilaku disiplin dapat diperkuat melalui mekanisme penghargaan bagi ASN yang patuh dan pemberian sanksi yang jelas bagi yang melanggar. Monitoring secara kontinu melalui pelaporan, evaluasi, dan audit internal membantu memastikan

bahwa standar kerja dijalankan dengan tepat serta mengurangi risiko penyimpangan prosedur. Sistem pengendalian yang baik juga memfasilitasi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan disiplin, karena seluruh tindakan dan keputusan terkait sanksi atau penghargaan dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan. Menurut Nugroho (2021), pengawasan internal yang terencana dan konsisten secara signifikan meningkatkan kepatuhan ASN terhadap aturan serta memperkuat integritas organisasi publik.

4. Penerapan *Reward* dan *Punishment* Secara Proporsional

Penerapan *reward* dan *punishment* secara proporsional merupakan strategi penting dalam implementasi disiplin ASN karena mendorong kepatuhan aparatur melalui keseimbangan antara dorongan positif dan efek jera. *Reward* yang diberikan kepada ASN yang patuh dan menunjukkan kinerja baik dapat meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat perilaku disiplin, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan tujuan organisasi. Sebaliknya, *punishment* yang diberikan secara adil dan proporsional terhadap pelanggaran disiplin berfungsi menegakkan aturan serta memberikan efek korektif agar pelanggaran tidak terulang. Pendekatan yang seimbang antara penghargaan dan sanksi ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan produktif, di mana setiap ASN memahami konsekuensi dari perilakunya.

Penerapan *reward* dan *punishment* yang proporsional mendukung sistem manajemen kinerja berbasis merit, sehingga penilaian terhadap ASN menjadi objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. *Reward* dapat berupa penghargaan formal, promosi, atau insentif non-finansial yang meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan *punishment* dapat berupa teguran, peringatan tertulis, atau tindakan administratif sesuai tingkat pelanggaran. Strategi ini membantu membangun kultur organisasi di mana disiplin menjadi bagian dari motivasi profesional, bukan sekadar kewajiban. Menurut Wijaya (2020), sistem *reward* dan *punishment* yang adil dan proporsional terbukti meningkatkan kepatuhan serta kinerja pegawai negeri, karena setiap tindakan disiplin dipahami sebagai bagian dari penghargaan terhadap profesionalisme dan akuntabilitas.

5. Pemanfaatan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Disiplin

Pemanfaatan sistem penilaian kinerja berbasis disiplin menjadi strategi efektif dalam implementasi disiplin ASN karena mengintegrasikan kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja ke dalam evaluasi kinerja pegawai, sehingga disiplin menjadi bagian yang terukur dari profesionalisme. Sistem ini memungkinkan setiap ASN dievaluasi tidak hanya dari capaian target pekerjaan, tetapi juga dari konsistensi dalam mematuhi prosedur, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan perilaku etis di lingkungan kerja. Integrasi disiplin ke dalam penilaian kinerja menciptakan insentif yang jelas bagi ASN untuk menjaga konsistensi perilaku, karena kepatuhan terhadap aturan berdampak langsung pada karier, promosi, dan penghargaan. Dengan demikian, sistem ini menjadikan disiplin sebagai faktor strategis dalam manajemen sumber daya manusia sekaligus memperkuat akuntabilitas organisasi.

Penilaian kinerja berbasis disiplin membantu mengidentifikasi area yang membutuhkan pembinaan atau intervensi lebih lanjut, sehingga upaya peningkatan disiplin menjadi lebih terarah dan efektif. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk menyesuaikan program pelatihan, mentoring, atau pembinaan individu dan kelompok, sehingga ASN yang menunjukkan perilaku kurang disiplin dapat diperbaiki secara konstruktif. Pendekatan ini tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga preventif karena memberikan gambaran jelas tentang standar perilaku yang diharapkan sebelum terjadi pelanggaran serius. Menurut Prasetyo dan Rahmawati (2021), integrasi disiplin dalam sistem penilaian kinerja secara signifikan meningkatkan kepatuhan ASN terhadap aturan dan mendorong budaya kerja yang profesional, karena setiap perilaku disiplin tercermin dalam evaluasi formal.

6. Pembinaan dan Pengembangan Kapasitas ASN

Pembinaan dan pengembangan kapasitas ASN merupakan strategi penting dalam implementasi disiplin karena membekali aparatur dengan pemahaman, keterampilan, dan kesadaran akan tanggung jawab profesionalnya sehingga kepatuhan terhadap aturan menjadi internalisasi, bukan sekadar kepatuhan formal. Program pembinaan yang terstruktur, termasuk pelatihan, workshop, dan pendampingan, membantu ASN memahami konsekuensi hukum, etika, dan organisasi dari setiap pelanggaran disiplin, sekaligus menanamkan

nilai-nilai profesionalisme dan integritas. Pengembangan kapasitas ini juga mencakup peningkatan kemampuan manajerial, komunikasi, dan problem solving yang memungkinkan ASN menjalankan tugas dengan tertib dan sesuai prosedur. Dengan demikian, pembinaan dan pengembangan kapasitas tidak hanya meningkatkan disiplin individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja disiplin dalam organisasi secara keseluruhan.

Strategi ini memfasilitasi pembentukan ASN yang proaktif dalam menjaga disiplin dan berperan sebagai teladan bagi rekan kerja, sehingga efeknya bersifat multiplikatif dalam lingkungan birokrasi. Melalui pembinaan yang berkesinambungan, ASN dapat menyesuaikan perilaku dengan standar kerja yang berlaku, meningkatkan kesadaran akan pentingnya ketertiban administrasi, dan memperkuat komitmen terhadap integritas organisasi. Pendekatan ini bersifat preventif karena ASN yang dibekali kapasitas dan pemahaman disiplin cenderung menghindari pelanggaran, sekaligus mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi atau tuntutan kinerja baru. Menurut Hidayat dan Susanto (2022), program pembinaan dan pengembangan kapasitas pegawai publik secara signifikan meningkatkan kepatuhan disiplin dan profesionalisme ASN, karena setiap pegawai memiliki pemahaman yang jelas mengenai standar perilaku dan konsekuensi pelanggaran.

B. Penguatan Integritas melalui Reformasi Birokrasi

Penguatan Integritas melalui Reformasi Birokrasi merupakan strategi penting dalam membangun aparatur negara yang bersih, akuntabel, dan profesional. Reformasi birokrasi bertujuan menata sistem pemerintahan agar lebih transparan, efisien, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Salah satu fokus utama reformasi birokrasi adalah pembentukan budaya kerja yang menekankan integritas, yakni konsistensi antara nilai-nilai moral, etika, dan aturan formal dalam setiap tindakan ASN. Dengan memperkuat integritas, birokrasi menjadi lebih dipercaya masyarakat dan mampu menjalankan fungsi pelayanan publik secara optimal. Hal ini juga berimplikasi pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan efektivitas kinerja organisasi pemerintah. Integritas yang kuat akan menjadi pondasi bagi ASN untuk menolak praktik-praktik tidak etis dan meningkatkan akuntabilitas

dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, reformasi birokrasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat kultural dan perilaku. Beberapa langkah rinci dalam penguatan integritas melalui reformasi birokrasi meliputi:

1. Penyederhanaan Proses Administrasi

Penyederhanaan proses administrasi dalam birokrasi bertujuan untuk mengurangi kerumitan prosedural yang sering menjadi celah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga setiap alur kerja menjadi lebih efisien, cepat, dan transparan, memungkinkan ASN melaksanakan tugasnya secara profesional serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap pelayanan pemerintah (Kurniawan, 2020). Dengan menyederhanakan prosedur, birokrasi dapat mempercepat pengambilan keputusan, meminimalkan peluang penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan efektivitas pemanfaatan sumber daya organisasi, sehingga setiap tindakan dalam pelayanan publik dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan hukum.

Digitalisasi administrasi menjadi strategi penting dalam penyederhanaan, di mana sistem elektronik menggantikan prosedur manual yang panjang dan rawan manipulasi, sehingga pengawasan internal lebih mudah dilakukan dan integritas ASN dapat terjaga secara berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi informasi juga menghadirkan mekanisme audit yang efektif, meminimalkan interaksi langsung yang berpotensi menimbulkan praktik tidak etis, serta meningkatkan akuntabilitas dalam setiap kegiatan birokrasi yang dijalankan.

2. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja

Peningkatan akuntabilitas kinerja merupakan bagian integral dari penguatan integritas dalam reformasi birokrasi karena akuntabilitas memastikan bahwa setiap ASN dan unit organisasi pemerintah bertanggung jawab secara jelas atas hasil kerja yang dihasilkan dan keputusan yang diambil, sehingga mendorong transparansi, pencapaian target kinerja yang terukur, serta akurasi pelaporan kepada pemangku kepentingan publik, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi (Fan, 2024). Dengan sistem akuntabilitas kinerja yang efektif, seperti implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan pelaporan kinerja yang terstruktur, organisasi publik tidak hanya menilai pencapaian output, tetapi juga

outcome yang selaras dengan visi dan misi organisasi, sehingga setiap kegagalan maupun keberhasilan dapat dianalisis secara objektif untuk perbaikan berkelanjutan.

Akuntabilitas kinerja yang ditingkatkan melalui indikator yang jelas dan mekanisme evaluasi berkala membuat ASN lebih termotivasi untuk bekerja sesuai standar profesionalisme dan etika karena hasil kerja menjadi basis penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan secara internal maupun eksternal, termasuk kepada publik. Ketika aparat negara mengetahui bahwa capaian kinerja diukur dan dipublikasikan, peluang terjadinya penyimpangan serta perilaku tidak etis akan semakin kecil karena mekanisme pertanggungjawaban bertindak sebagai pengendali perilaku birokrasi.

3. Transparansi dan Akses Informasi Publik

Transparansi dan akses informasi publik merupakan fondasi penting dalam penguatan integritas karena memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk memantau, mengevaluasi, dan menilai kinerja pemerintah secara terbuka, sehingga meminimalkan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta meningkatkan akuntabilitas birokrasi, di mana setiap keputusan dan alur kebijakan dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan secara publik (Bertot, Jaeger, & Grimes, 2018). Dengan akses informasi yang luas dan sistematis, publik dapat menuntut kejelasan atas pengelolaan anggaran, proyek pemerintah, serta pelayanan publik, sehingga ASN terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan integritas dan profesionalisme karena setiap tindakan dapat diawasi dan diukur secara objektif.

Penggunaan teknologi informasi untuk mempublikasikan data dan laporan kinerja menjadi strategi utama dalam mewujudkan transparansi, di mana portal daring dan sistem e-government mempermudah masyarakat dalam memperoleh informasi secara real-time, sehingga meningkatkan partisipasi publik dan meminimalkan interaksi langsung yang berpotensi menimbulkan praktik tidak etis. Mekanisme ini juga memungkinkan audit publik dan internal berjalan lebih efektif karena dokumentasi elektronik dapat ditelusuri dengan jelas, serta memperkuat budaya pemerintahan yang terbuka dan akuntabel tanpa mengurangi efisiensi operasional birokrasi.

4. Penguatan Pengawasan Internal dan Eksternal

Penguatan pengawasan internal dan eksternal merupakan elemen krusial dalam reformasi birokrasi karena keduanya bekerja secara sinergis untuk mencegah penyalahgunaan wewenang, memastikan kepatuhan terhadap aturan, dan mendeteksi serta menindak setiap bentuk penyimpangan yang dapat merusak integritas birokrasi, sehingga peran pengawasan tidak hanya bersifat preventif tetapi juga korektif dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang bersih dan bertanggung jawab (Fujilestari, Rochaeni, & Ramdani, 2025). Dalam konteks ini, pengawasan internal seperti fungsi Inspektorat dan unit audit internal memungkinkan pemeriksaan menyeluruh atas proses administrasi dan pelaksanaan kebijakan secara berkala, sedangkan pengawasan eksternal melalui mekanisme seperti audit oleh lembaga independen atau pengaduan publik memperkuat kontrol yang berada di luar struktur organisasi, sehingga setiap temuan pelanggaran dapat dipublikasikan dan ditindaklanjuti secara transparan.

Kolaborasi pengawasan internal dan eksternal juga memberikan kerangka kerja yang terintegrasi, di mana informasi hasil audit internal menjadi dasar rekomendasi untuk pengawasan eksternal, sedangkan tekanan dan ketegasan dari pengawasan eksternal mendorong pengawasan internal untuk bekerja lebih efektif serta independen dari pengaruh struktural birokrasi. Mekanisme ini tidak hanya membantu memperbaiki prosedur internal tetapi juga memperlihatkan komitmen institusi terhadap prinsip akuntabilitas publik, sehingga pejabat dan ASN lebih terdorong untuk bertindak sesuai etika profesional dan peraturan yang berlaku.

5. Pembinaan Budaya Integritas

Penguatan budaya integritas dalam reformasi birokrasi merupakan upaya sistemik untuk menanamkan nilai-nilai moral, etika, dan tanggung jawab di seluruh komponen aparatur negara sehingga perilaku kerja tidak hanya mengikuti aturan formal tetapi juga mencerminkan komitmen moral terhadap kepentingan publik, mengurangi praktik tidak etis, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan (Nugroho Putranto, 2025). Budaya integritas yang kuat berarti setiap ASN memahami dan menginternalisasi nilai kejujuran, konsistensi moral, keberanian untuk menegakkan etika dalam situasi konflik kepentingan, serta komitmen

untuk menolak segala bentuk korupsi dan penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga tata kelola pemerintahan berjalan dengan lebih bersih dan bertanggung jawab secara sosial.

Proses pembinaan budaya ini mencakup pendidikan dan pelatihan etika kerja, sosialisasi nilai-nilai inti organisasi, serta penegakan kode etik yang dipadukan dalam keseharian tugas birokrasi, sehingga integritas bukan hanya menjadi slogan tetapi menjadi perilaku nyata dalam setiap keputusan dan layanan publik. Dengan internalisasi nilai integritas yang kuat, ASN lebih siap menghadapi tekanan untuk melakukan tindakan yang menyimpang karena memiliki fondasi nilai yang kokoh dan mekanisme penilaian diri yang mendorong perilaku etis.

6. Reformasi Sistem Rekrutmen dan Promosi

Reformasi sistem rekrutmen dan promosi ASN merupakan strategi penting dalam penguatan integritas karena memastikan bahwa setiap penerimaan dan kenaikan jabatan didasarkan pada kompetensi, prestasi, dan integritas individu, bukan hubungan personal atau kepentingan politik, sehingga birokrasi menjadi lebih profesional, objektif, dan mampu menjalankan fungsi publik dengan adil serta akuntabel (Prasetyo & Arifin, 2021). Dengan sistem seleksi dan promosi yang transparan, ASN termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan etika kerja karena karier bergantung pada kinerja dan perilaku yang sesuai standar profesionalisme, bukan favoritisme, yang pada akhirnya memperkuat budaya integritas di lingkungan birokrasi.

Pelaksanaan reformasi ini mencakup penggunaan metode seleksi berbasis kompetensi, asesmen objektif, dan mekanisme monitoring terhadap proses promosi, sehingga setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan dan meminimalkan potensi manipulasi atau intervensi yang merusak integritas organisasi. Sistem ini juga memungkinkan evaluasi berkala terhadap efektivitas prosedur rekrutmen dan promosi, sehingga kebijakan dapat diperbaiki secara berkesinambungan dan memastikan kesesuaian antara kompetensi ASN dengan posisi yang ditempati.

C. Kepemimpinan Etis dalam Organisasi Publik

Kepemimpinan Etis dalam Organisasi Publik adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya prinsip moral, integritas, dan tanggung jawab dalam setiap keputusan dan tindakan seorang pemimpin publik, sehingga organisasi mampu beroperasi secara adil, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pemimpin etis tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memastikan bahwa cara mencapai tujuan tersebut konsisten dengan nilai-nilai moral, hukum, dan etika profesi. Kepemimpinan etis sangat penting dalam birokrasi publik karena mempengaruhi budaya organisasi, perilaku ASN, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah. Pemimpin yang beretika menjadi teladan bagi bawahannya, mendorong akuntabilitas, dan meminimalkan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dalam konteks reformasi birokrasi, kepemimpinan etis berfungsi sebagai pendorong utama untuk internalisasi nilai-nilai integritas dan profesionalisme dalam seluruh tingkatan organisasi. Beberapa karakteristik dan prinsip kepemimpinan etis dalam organisasi publik antara lain:

1. Integritas

Integritas dalam kepemimpinan etis di organisasi publik merupakan fondasi utama yang menentukan konsistensi antara nilai moral, etika, dan tindakan seorang pemimpin, sehingga setiap keputusan dan kebijakan yang diambil tidak hanya sah secara hukum tetapi juga adil, transparan, dan mencerminkan komitmen terhadap kepentingan masyarakat (Brown & Treviño, 2020). Pemimpin yang memiliki integritas tinggi mampu menjadi teladan bagi bawahannya, menegakkan kode etik organisasi, serta mengurangi risiko perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme karena keputusan yang dibuat selalu didasarkan pada prinsip kebenaran, kejujuran, dan tanggung jawab sosial.

Kepemimpinan dengan integritas juga mendorong terciptanya budaya kerja yang menghargai etika, di mana ASN terdorong untuk mengikuti standar profesionalisme yang tinggi dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral organisasi, sehingga integritas menjadi bagian dari perilaku sehari-hari yang terinternalisasi. Dengan adanya integritas, mekanisme akuntabilitas organisasi menjadi lebih efektif

karena setiap tindakan pemimpin dapat dipertanggungjawabkan secara jelas dan transparan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kredibel dan tepercaya bagi publik.

2. Transparansi

Transparansi sebagai karakteristik kepemimpinan etis dalam organisasi publik mencerminkan keterbukaan pemimpin dalam berkomunikasi dan bertindak dengan jelas kepada seluruh pemangku kepentingan, di mana informasi tentang kebijakan, keputusan, dan proses pengambilan keputusan disampaikan secara objektif dan dapat diakses publik sehingga meningkatkan akuntabilitas serta meminimalkan praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang (Adaiwo, 2024). Pemimpin yang menegakkan transparansi berperan signifikan dalam membangun kepercayaan antar ASN dan masyarakat karena setiap tindakan kepemimpinan terlihat jelas serta dapat dievaluasi, sehingga keputusan publik tidak hanya berdasar pada kekuasaan tetapi didukung oleh penjelasan yang logis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kepemimpinan yang transparan juga memfasilitasi partisipasi publik dalam proses pemerintahan karena masyarakat dapat memahami alasan di balik kebijakan yang dibuat, sehingga hubungan antara pemerintah dan masyarakat menjadi lebih dialogis dan responsif terhadap kebutuhan sosial. Dengan keterbukaan informasi yang konsisten dan terstruktur, struktur birokrasi publik menjadi lebih akuntabel karena jalur komunikasi yang jelas antara pemimpin, staf, dan warga negara mengurangi ruang bagi interpretasi yang bias atau manipulatif.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam konteks kepemimpinan etis di organisasi publik merujuk pada komitmen seorang pemimpin untuk bertanggung jawab atas keputusan, tindakan, dan hasil yang dihasilkan organisasi, dimana pemimpin tidak hanya membuat keputusan yang benar secara teknis tetapi juga dapat menjelaskannya secara terbuka kepada pemangku kepentingan dan masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Akuntabilitas menjadi inti dari etika kepemimpinan karena tanpa adanya mekanisme pertanggungjawaban yang jelas, tindakan pemimpin dapat menjadi tidak terkontrol, menimbulkan penyalahgunaan

wewenang, serta meruntuhkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan (Satia, 2024).

Pada praktiknya, seorang pemimpin etis mendorong sistem yang memfasilitasi pelaporan kinerja, audit internal, dan evaluasi eksternal sehingga setiap keputusan strategis maupun operasional dapat dianalisis dan dievaluasi berdasarkan standar moral dan profesional yang telah ditetapkan. Ketika pemimpin menunjukkan akuntabilitas, tidak hanya menjelaskan hasil kinerja tetapi juga kesiapan menerima konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil serta memperbaiki kebijakan yang kurang efektif, sehingga ASN dan unit organisasi merasa terdorong untuk bekerja secara jujur dan bertanggung jawab.

4. Keberpihakan pada Keadilan

Transparansi yang berdasar pada prinsip keadilan merupakan ciri penting dari kepemimpinan etis di organisasi publik karena pemimpin yang etis memastikan bahwa keputusan, kebijakan, dan distribusi sumber daya dilakukan secara adil serta bebas dari diskriminasi, sehingga setiap individu diperlakukan setara dan proses pemerintahan menjadi dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dalam praktiknya, pemimpin etis yang mendorong keberpihakan pada keadilan selalu mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan prosedural dan distributif dalam pengambilan keputusan serta menegakkan perlakuan yang adil terhadap seluruh ASN dan warga negara sehingga kepercayaan, motivasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi meningkat (Wutlanit, Bahasoan, & Rolobessy, 2025).

Kepemimpinan yang memperhatikan keadilan dalam setiap kebijakan juga menciptakan iklim kerja yang kondusif karena karyawan dan pemangku kepentingan memahami bahwa setiap proses berjalan tanpa bias, memberikan dukungan terhadap prinsip meritokrasi serta mengurangi konflik dan perasaan tidak adil yang sering menjadi sumber ketidakpuasan dan perilaku negatif di tempat kerja. Ketika pemimpin etis menunjukkan komitmen terhadap keadilan melalui tindakan nyata—misalnya, dalam penilaian kinerja, distribusi tunjangan, atau pemberian kesempatan karier lingkungan organisasi menjadi lebih inklusif serta meningkatkan rasa hormat dan kebersamaan di antara seluruh anggota organisasi.

5. Teladan dan Pembinaan Budaya Etis

Teladan dan pembinaan budaya etis dalam kepemimpinan etis menuntut seorang pemimpin publik untuk *consistently* menjadi role model bagi bawahannya melalui tindakan nyata yang mencerminkan nilai moral dan etika dalam setiap kebijakan, keputusan, maupun interaksi keseharian sehingga perilaku etis menjadi standar norma yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi; pemimpin yang aktif membina budaya etis melalui komunikasi dua arah, *reinforcement* perilaku etis, serta dukungan terhadap praktik nilai moral akan memperkuat integritas dan komitmen kolektif di lingkungan kerja (Turner & Harrison, 2024). Ketika seorang pemimpin menjadi teladan etis, bukan hanya menyampaikan nilai etika secara verbal tetapi juga menunjukkan konsekuensi dalam setiap tindakannya, ia memberi contoh konkret kepada ASN bahwa etika bukan sekadar pedoman tetapi perilaku yang harus dijalankan, sehingga setiap individu terdorong untuk mereplikasi perilaku tersebut dalam tugas sehari-hari.

Pemimpin yang memberi teladan etis sekaligus aktif dalam membina budaya etis menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembentukan karakter profesional yang kuat, di mana moral dan prinsip etika menjadi bagian tak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan dan pelayanan publik; pembinaan budaya etis ini dilakukan melalui pelatihan, sosialisasi nilai, penghargaan terhadap perilaku baik, serta penegakan prinsip keadilan dalam setiap kebijakan organisasi. Melalui upaya-upaya tersebut, moral kerja ASN diperkokoh dan norma etis menjadi bagian internal budaya organisasi, bukan hanya diterima secara kognitif tetapi juga terpraktikkan secara konsisten.

6. Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai

Pengambilan keputusan berbasis nilai dalam kepemimpinan etis di organisasi publik mengharuskan pemimpin untuk menjadikan nilai moral, prinsip etika, dan kepentingan publik sebagai landasan utama dalam setiap proses pengambilan keputusan sehingga keputusan yang dibuat tidak hanya efisien secara teknis tetapi juga adil, bertanggung jawab, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Salsabila, Fitriani, & Hayat, 2024). Dalam praktiknya, pemimpin yang menerapkan nilai-nilai etis memastikan bahwa setiap kebijakan dan pilihan yang diambil mempertimbangkan dampak sosialnya dan mencerminkan komitmen pada kebaikan bersama,

sehingga keputusan tersebut tidak semata mengikuti kepentingan pribadi, golongan, atau tekanan politik tetapi selaras dengan norma moral dan kebutuhan publik yang lebih luas.

Proses pengambilan keputusan berbasis nilai ini melibatkan refleksi terhadap prinsip etika seperti keadilan, integritas, keterbukaan, serta tanggung jawab sosial, di mana pemimpin secara konsisten menghindari praktik favoritisme, diskriminasi, atau manipulasi demi tujuan tertentu, sehingga keputusan publik yang dihasilkan lebih inklusif dan dapat dipertanggungjawabkan secara etis. Ketika pemimpin publik bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, tidak hanya menguatkan legitimasi kebijakan tetapi juga memberikan contoh kepada bawahannya untuk mengambil keputusan yang serupa dalam konteks profesional.

D. *Digital Governance* dan Pengawasan ASN

Digital Governance dan Pengawasan ASN merupakan pendekatan modern dalam manajemen pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan integritas aparatur sipil negara (ASN). *Digital governance* memfasilitasi pengelolaan data, monitoring kinerja, serta pelaporan kegiatan ASN secara real-time, sehingga meminimalkan ruang bagi praktik tidak etis dan penyalahgunaan wewenang. Pengawasan ASN melalui sistem digital juga memungkinkan pemantauan kepatuhan terhadap aturan internal dan regulasi pemerintah secara lebih sistematis dan obyektif, sehingga pimpinan dapat mengambil tindakan korektif atau preventif dengan cepat. Penerapan *digital governance* untuk pengawasan ASN mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

1. Sistem Informasi Kinerja ASN (e-performance)

Sistem Informasi Kinerja ASN (e-performance) merupakan platform digital yang dirancang untuk memantau, mengevaluasi, dan merekam capaian kerja ASN secara sistematis dan objektif sehingga memungkinkan pimpinan dan manajemen organisasi publik melakukan pengawasan kinerja secara real-time dan berbasis data, serta mendukung akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan tugas aparatur negara (Widodo & Wening, 2025). Dengan e-performance,

setiap target kerja, indikator kinerja, dan realisasi tugas ASN tercatat secara elektronik sehingga mempermudah proses evaluasi, meminimalkan subjektivitas dalam penilaian, serta membantu memastikan bahwa setiap pegawai bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan sejalan dengan tujuan organisasi serta kepentingan publik.

Penggunaan e-performance memperkuat digital governance karena sistem ini memungkinkan integrasi data kinerja dengan sistem informasi kepegawaian lainnya, menyediakan akses bagi atasan langsung untuk melakukan monitoring capaian kerja tanpa harus bergantung pada laporan manual, dan memberikan umpan balik berbasis bukti sehingga peningkatan kapasitas ASN dapat diarahkan secara tepat. Hal ini juga membantu mengidentifikasi peluang pelatihan, penghargaan atas pencapaian target kerja, maupun pembinaan kepada ASN yang belum mencapai standar, serta dapat mempercepat pengambilan keputusan yang berbasis bukti oleh pimpinan organisasi.

2. Monitoring dan Audit Digital

Monitoring dan audit digital dalam konteks digital governance adalah mekanisme pengawasan berbasis teknologi informasi yang memungkinkan instansi pemerintah memantau, mengevaluasi, dan menilai pelaksanaan tugas serta kepatuhan ASN terhadap aturan dan kinerja organisasi secara real-time melalui sistem digital, sehingga setiap data aktivitas, pelaporan, dan penilaian kinerja tidak lagi hanya berbasis dokumen manual tetapi tercatat elektronik yang dapat dianalisis untuk akurasi dan integritas pengawasan. Praktik ini memanfaatkan teknologi canggih seperti dashboard pemantauan, log aktivitas sistem, perangkat analitik data, serta audit trail untuk memastikan bahwa setiap proses kerja ASN terdokumentasi secara transparan, memudahkan auditor internal maupun eksternal mengevaluasi kinerja dan kepatuhan tanpa hambatan fisik atau waktu yang sering terjadi dalam audit tradisional. Melalui pendekatan ini, pengawasan menjadi lebih akurat karena sistem dapat mendeteksi deviasi dari standar operasional prosedur dan potensi penyimpangan lebih cepat, sehingga pimpinan organisasi dapat mengambil tindakan korektif atau strategi pembinaan secara proaktif. Menurut penelitian empiris terbaru, penggunaan teknologi informasi seperti remote audit

dan sistem audit digital terbukti meningkatkan efektivitas, ketepatan waktu, serta kredibilitas hasil audit di sektor publik, yang menunjukkan digital audit bukan sekadar alat teknologi tetapi kunci bagi peningkatan kualitas pengawasan pemerintahan di era modern (digital audit meningkatkan kualitas audit publik secara signifikan melalui teknologi informasi) (turn2search1).

Pengawasan digital juga memungkinkan integrasi antara berbagai sumber data yang dimiliki oleh instansi pemerintahan, termasuk sistem kepegawaian, kinerja, keuangan, dan layanan publik, sehingga audit digital dapat memberikan gambaran holistik tentang fungsi organisasi dan perilaku ASN dalam memenuhi target kerja serta kepatuhan terhadap etika birokrasi. Integrasi tersebut memberikan kemudahan bagi auditor untuk melakukan pengecekan lintas data sekaligus membangun audit trail yang komprehensif, yang menjadi bukti kuat saat melakukan evaluasi atau investigasi bila terjadi indikasi penyalahgunaan wewenang. Selain itu, digital monitoring mengurangi risiko subjektivitas dan *human error* dalam penilaian kinerja serta merupakan landasan bagi pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision-making*) oleh pimpinan instansi publik. Implementasi audit digital juga menghadirkan peluang bagi pengembangan early warning system yang dapat memberi sinyal dini terhadap anomali kinerja atau penyimpangan administratif, sehingga tata kelola pemerintahan menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan serta tuntutan publik.

3. Transparansi dan Pelaporan Publik

Transparansi dan pelaporan publik dalam konteks *digital governance* bagi pengawasan ASN menekankan pentingnya keterbukaan informasi mengenai kinerja, penggunaan anggaran, dan kebijakan yang dijalankan oleh aparatur sipil negara sehingga seluruh pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, dapat mengakses data yang akurat, relevan, dan tepat waktu, yang pada akhirnya meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Putri & Santoso, 2024). Dengan sistem digital, laporan kinerja ASN, realisasi program, dan pengelolaan sumber daya publik dapat disajikan dalam dashboard publik atau portal informasi resmi yang dapat diakses secara real-time, memungkinkan evaluasi mandiri oleh masyarakat, pemangku kepentingan internal, maupun auditor

eksternal tanpa harus menunggu laporan manual yang memakan waktu. Transparansi digital ini juga mengurangi potensi manipulasi informasi atau penyembunyian data karena setiap transaksi, capaian kinerja, dan pelaporan dapat dilacak secara sistematis melalui audit trail elektronik yang menjamin integritas informasi.

Penerapan transparansi dan pelaporan publik mendukung proses pengawasan proaktif karena pimpinan instansi dan masyarakat dapat memantau capaian kinerja ASN terhadap target yang telah ditetapkan, mendeteksi ketidaksesuaian atau penyimpangan, dan memberikan masukan yang konstruktif untuk perbaikan secara cepat. Selain itu, transparansi digital memperkuat budaya organisasi yang bertanggung jawab karena ASN memahami bahwa setiap tindakannya dapat diakses dan dievaluasi secara publik, sehingga meminimalkan perilaku oportunistik atau penyalahgunaan wewenang. Dengan demikian, pelaporan publik yang berbasis teknologi tidak hanya sekadar mekanisme informatif tetapi juga instrumen strategis untuk menegakkan integritas, akuntabilitas, dan disiplin ASN.

4. Sistem Whistleblowing Elektronik

Sistem whistleblowing elektronik (*electronic whistleblowing system*) dalam konteks *digital governance* merupakan mekanisme pelaporan pelanggaran yang memanfaatkan platform digital untuk memungkinkan ASN, staf internal, maupun masyarakat umum menyampaikan indikasi penyimpangan, korupsi, atau perilaku tidak etis secara aman, cepat, dan terstruktur tanpa hambatan birokrasi manual, serta dengan fitur privasi untuk melindungi identitas pelapor sehingga meningkatkan keterbukaan dan akuntabilitas organisasi (Loso Judijanto, 2025). Sistem ini memfasilitasi pengiriman bukti digital, pelacakan status laporan secara real-time, dan pemberitahuan otomatis sehingga proses tindak lanjut pengaduan menjadi lebih responsif, terukur, dan dapat dipantau oleh pihak internal seperti inspektorat serta oleh pemangku kepentingan eksternal sesuai dengan kebijakan keterbukaan informasi publik yang berlaku. Dengan adanya *whistleblowing elektronik*, potensi risiko penyalahgunaan wewenang dapat terdeteksi lebih dini karena setiap pelaporan terdokumentasi secara elektronik dalam basis data yang aman dan dapat diintegrasikan dengan sistem audit digital lainnya untuk evaluasi dan tindak lanjut yang tepat.

Penggunaan *whistleblowing elektronik* tidak hanya memperkuat fungsi pengawasan internal tetapi juga membuka ruang bagi partisipasi publik dalam *checks and balances* birokrasi karena masyarakat dapat melaporkan dugaan pelanggaran yang disaksikan dalam pelayanan publik melalui kanal digital yang mudah diakses. Mekanisme ini mendorong perubahan budaya organisasi menuju keterbukaan karena ASN mengetahui bahwa setiap pelanggaran atau ketidaksesuaian dapat disampaikan dan ditindaklanjuti tanpa hambatan prosedural yang biasa terjadi pada media pelaporan konvensional, sehingga integritas dan profesionalisme dalam penyelenggaraan tugas meningkat. Lebih jauh, efektivitas *whistleblowing elektronik* terletak pada kemampuannya untuk memberi jalur pelaporan yang transparan dan aman, memastikan bahwa setiap laporan memiliki *audit trail* yang jelas dan bahwa tindak lanjutnya dapat dipertanggungjawabkan kepada publik dan lembaga pengawas terkait.

5. Penguatan Keputusan Berbasis Data

Penguatan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) dalam konteks *digital governance* untuk pengawasan ASN menekankan pentingnya pemanfaatan data kinerja, pelaporan digital, dan sistem informasi manajemen berbasis teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan yang akurat, objektif, dan transparan, sehingga setiap kebijakan atau tindakan yang diambil pimpinan tidak semata berdasarkan intuisi atau pengalaman personal tetapi terintegrasi dengan fakta empiris yang tercatat secara elektronik (Rahardjo & Putri, 2024). Dengan sistem digital, pemimpin dapat mengakses informasi real-time mengenai capaian kinerja ASN, kepatuhan terhadap prosedur, serta laporan audit internal dan eksternal, sehingga mampu melakukan analisis tren, identifikasi potensi risiko, dan prioritas tindakan korektif yang lebih efektif. Pendekatan berbasis data ini juga meminimalkan subjektivitas dalam evaluasi kinerja ASN, meningkatkan akuntabilitas internal, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil selaras dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan kepentingan publik.

Implementasi keputusan berbasis data mendukung *e-governance* dengan menyediakan *dashboard* manajemen dan *reporting tools* yang memungkinkan monitoring indikator kinerja secara menyeluruh, integrasi berbagai sumber data seperti sistem

kepegawaian, keuangan, dan audit, serta visualisasi data yang mempermudah pemahaman informasi untuk pengambilan keputusan strategis. Hal ini mempercepat respons organisasi terhadap penyimpangan kinerja ASN atau masalah administratif lainnya, sehingga pimpinan dapat menentukan langkah-langkah perbaikan atau penguatan kebijakan dengan tepat waktu dan berbasis bukti. Selain itu, keputusan yang diambil dengan landasan data mendorong terciptanya budaya profesionalisme dan transparansi dalam birokrasi karena setiap tindakan ASN dapat dianalisis dan dievaluasi berdasarkan standar kinerja yang jelas dan terdokumentasi.

BAB VIII

STUDI KASUS DAN PRAKTIK BAIK

Studi kasus dan praktik baik mengenai disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara menjadi landasan penting untuk menilai implementasi prinsip *good governance* di berbagai lembaga publik. Penerapan disiplin yang konsisten dan integritas yang tinggi mencerminkan profesionalisme, akuntabilitas, serta tanggung jawab dalam pelayanan publik. Analisis kasus nyata memungkinkan identifikasi strategi efektif yang dapat direplikasi untuk meningkatkan kinerja birokrasi secara berkelanjutan.

Praktik baik dalam pengelolaan disiplin dan integritas ASN juga memberikan contoh konkret bagaimana nilai-nilai etika dapat diterapkan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Penerapan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Dengan memahami pengalaman dan inovasi yang berhasil, lembaga dapat merancang kebijakan dan mekanisme yang lebih efektif untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik.

A. Analisis Kasus Pelanggaran Disiplin ASN

Seorang ASN di sebuah instansi pemerintah daerah diketahui sering datang terlambat, meninggalkan tugas sebelum jam kerja berakhir, dan tidak menyelesaikan target kerja yang telah ditetapkan selama beberapa bulan. Meski telah diberikan teguran lisan oleh atasan langsung, perilaku yang sama terus berulang. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di kalangan rekan kerja, mengurangi produktivitas tim, dan berdampak pada kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

1. Faktor Penyebab

a. Lemahnya Pengawasan Internal

Lemahnya pengawasan internal menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan pelanggaran disiplin ASN dalam studi kasus ini. Kurangnya pemantauan rutin terhadap kehadiran, kinerja, dan perilaku pegawai membuat pelanggaran sulit terdeteksi sejak awal. Akibatnya, pegawai yang memiliki kecenderungan melanggar disiplin merasa bebas untuk mengulangi perilaku yang sama tanpa ada konsekuensi langsung. Selain itu, sistem pelaporan yang tidak terstruktur dan kurangnya koordinasi antarunit internal semakin memperlemah efektivitas pengawasan. Ketidakjelasan tanggung jawab pengawas juga menimbulkan celah bagi perilaku tidak disiplin untuk terus berlangsung. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif dan menurunkan kualitas layanan publik secara keseluruhan.

Lemahnya pengawasan internal dapat memengaruhi motivasi pegawai lain yang patuh terhadap aturan, karena melihat ketidakadilan dalam penerapan disiplin. Pegawai yang disiplin mungkin merasa kurang dihargai ketika pelanggaran berulang tidak mendapatkan tindakan tegas. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan internal dan menurunkan semangat kerja tim. Ketiadaan mekanisme evaluasi berkala juga membuat organisasi sulit mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan pengawasan. Oleh karena itu, penguatan pengawasan internal sangat penting untuk memastikan disiplin ASN ditegakkan secara konsisten. Implementasi sistem monitoring yang efektif dan transparan dapat membantu membangun budaya kerja yang profesional dan akuntabel.

b. Kurangnya Pemahaman tentang Disiplin dan Kode Etik

Kurangnya pemahaman tentang disiplin dan kode etik menjadi faktor penting yang memengaruhi pelanggaran ASN dalam studi kasus ini. Beberapa pegawai tidak sepenuhnya menyadari pentingnya kepatuhan terhadap aturan, jam kerja, dan standar perilaku profesional yang telah ditetapkan. Hal ini sering disebabkan oleh minimnya sosialisasi atau pelatihan yang membahas kode etik dan konsekuensi pelanggaran disiplin. Akibatnya, pegawai cenderung melakukan tindakan yang

merugikan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kurangnya pemahaman ini juga membuat pegawai sulit menilai batasan antara perilaku yang diperbolehkan dan yang melanggar aturan. Kondisi ini akhirnya menciptakan risiko munculnya perilaku tidak profesional dan menurunkan kualitas layanan publik.

Pemahaman yang rendah mengenai disiplin dan kode etik dapat memengaruhi sikap pegawai terhadap tanggung jawabnya. Pegawai yang tidak memahami aturan cenderung mengabaikan pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini dapat menimbulkan ketidakseragaman perilaku di lingkungan kerja, sehingga rekan kerja yang disiplin merasa terhambat atau tidak dihargai. Ketidaktahuan mengenai prosedur pelaporan dan mekanisme sanksi juga memperbesar kemungkinan pelanggaran berulang. Oleh karena itu, peningkatan pendidikan dan sosialisasi mengenai disiplin dan kode etik sangat diperlukan. Dengan pemahaman yang baik, pegawai dapat mengambil keputusan yang etis, menjaga integritas, dan mendukung terciptanya birokrasi yang profesional.

c. Motivasi Kerja Rendah

Motivasi kerja yang rendah menjadi salah satu faktor penyebab pelanggaran disiplin ASN dalam studi kasus ini. Pegawai yang kurang termotivasi cenderung tidak serius dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga sering terlambat, meninggalkan pekerjaan, atau tidak mencapai target yang ditetapkan. Faktor penyebab motivasi rendah bisa berasal dari kurangnya penghargaan atas kinerja, minimnya pengakuan dari atasan, atau ketidakpuasan terhadap kondisi kerja. Kondisi ini membuat pegawai merasa bahwa usaha ekstra tidak memberikan manfaat yang sepadan, sehingga cenderung mengabaikan disiplin kerja. Motivasi yang rendah juga dapat memengaruhi semangat tim, karena perilaku individu yang kurang bertanggung jawab dapat menurunkan kinerja kolektif. Akibatnya, produktivitas unit kerja dan kualitas layanan publik menjadi terganggu.

Motivasi kerja yang rendah sering diperparah oleh minimnya kesempatan pengembangan karier atau pelatihan

yang meningkatkan kompetensi pegawai. Pegawai yang merasa stagnan dalam pekerjaan cenderung kehilangan rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dan komunikasi internal yang terbatas juga berkontribusi pada menurunnya motivasi. Ketika pegawai tidak merasa dihargai atau diakui, lebih mudah melakukan pelanggaran disiplin tanpa merasa bersalah. Oleh karena itu, peningkatan motivasi melalui penghargaan, pembinaan, dan pengembangan karier sangat penting untuk mencegah pelanggaran disiplin. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai dapat bekerja lebih produktif, disiplin, dan menjaga integritas dalam pelayanan publik.

2. Langkah Penanganan

Penanganan pelanggaran disiplin ASN dalam studi kasus ini diawali dengan pemberian teguran resmi sesuai dengan peraturan disiplin yang berlaku. Teguran ini bersifat formal dan tercatat dalam catatan kepegawaian agar pegawai menyadari konsekuensi dari tindakannya. Pemberian teguran bertujuan untuk mendorong pegawai memperbaiki perilaku sebelum sanksi yang lebih berat diterapkan. Langkah ini juga menjadi dasar bagi atasan untuk memantau perubahan perilaku pegawai secara sistematis. Dengan adanya catatan tertulis, instansi memiliki bukti dokumentasi yang dapat digunakan dalam evaluasi kinerja selanjutnya. Teguran awal diharapkan menimbulkan efek jera sekaligus memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara sanksi dan pembinaan.

Langkah berikutnya adalah pelaksanaan pembinaan dan pelatihan yang terfokus pada disiplin kerja dan kode etik. Pembinaan ini dilakukan secara berkala untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang tanggung jawab, aturan, dan etika dalam bekerja. Pelatihan juga dapat mencakup penguatan motivasi, pengembangan keterampilan manajemen waktu, dan cara meningkatkan produktivitas kerja. Dengan pendekatan ini, pegawai tidak hanya diberikan sanksi, tetapi juga dibekali pengetahuan dan keterampilan untuk menghindari pelanggaran di masa depan. Pembinaan yang terstruktur membantu membangun kesadaran pegawai akan pentingnya integritas dan profesionalisme. Hal ini sekaligus menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin dan

bertanggung jawab. Keberlanjutan program pembinaan menjadi kunci agar perubahan perilaku menjadi permanen.

Pengawasan dan evaluasi berkala menjadi langkah lanjutan yang tidak kalah penting. Instansi perlu menerapkan sistem monitoring untuk memantau kehadiran, kinerja, dan kepatuhan pegawai terhadap aturan. Pengawasan ini dapat dilakukan melalui evaluasi bulanan, laporan kerja, dan pengamatan langsung dari atasan. Dengan mekanisme pengawasan yang konsisten, pelanggaran dapat segera terdeteksi dan ditindaklanjuti. Selain itu, evaluasi berkala membantu organisasi menilai efektivitas langkah-langkah penanganan yang telah diterapkan. Sistem ini juga memberikan umpan balik bagi pegawai untuk terus memperbaiki kinerjanya. Dengan begitu, disiplin ASN dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Langkah terakhir adalah penerapan penghargaan dan sanksi yang adil. Pegawai yang menunjukkan perbaikan dan konsistensi dalam disiplin diberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi dan pengakuan atas kinerjanya. Sebaliknya, pegawai yang tetap melakukan pelanggaran meskipun telah diberikan pembinaan akan dikenai sanksi tegas sesuai aturan. Penerapan penghargaan dan sanksi ini penting untuk menciptakan rasa keadilan di lingkungan kerja. Hal ini juga memperkuat akuntabilitas pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kombinasi pembinaan, pengawasan, dan pemberian penghargaan serta sanksi, instansi dapat menumbuhkan budaya kerja yang disiplin, profesional, dan berintegritas. Implementasi langkah-langkah ini secara konsisten akan meningkatkan kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

3. Kesimpulan

Studi kasus ini menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin ASN sering dipengaruhi oleh kombinasi faktor, termasuk lemahnya pengawasan internal, kurangnya pemahaman tentang disiplin dan kode etik, serta motivasi kerja yang rendah. Faktor-faktor tersebut tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga menurunkan kinerja tim dan kualitas layanan publik yang diberikan. Penanganan yang efektif membutuhkan penerapan langkah-langkah terpadu yang meliputi pembinaan, pengawasan, dan pemberian sanksi maupun penghargaan secara adil.

Kesimpulan dari kasus ini menekankan pentingnya membangun budaya kerja yang disiplin, profesional, dan berintegritas di lingkungan ASN. Penerapan mekanisme pengawasan yang konsisten serta pembinaan yang berkelanjutan menjadi kunci untuk mencegah pelanggaran disiplin. Dengan strategi yang tepat, organisasi publik dapat meningkatkan efektivitas birokrasi dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

B. Studi Kasus Penguatan Integritas ASN

Instansi Pemerintah Provinsi X menghadapi beberapa masalah terkait integritas ASN, seperti keterlambatan pelayanan, pelanggaran kode etik, dan indikasi praktik nepotisme dalam beberapa unit kerja. Kondisi ini menyebabkan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan publik. Untuk mengatasi masalah tersebut, pimpinan instansi memutuskan untuk melakukan program penguatan integritas secara menyeluruh, yang mencakup pembinaan etika kerja, pengawasan internal, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi. Tujuan utama program ini adalah membangun budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan transparan di seluruh unit kerja.

1. Langkah-langkah Penguatan Integritas

a. Pembinaan Etika dan Kode Etik

Pembinaan etika dan kode etik merupakan langkah awal yang sangat penting dalam penguatan integritas ASN di Pemerintah Provinsi X, Kota Y. Kegiatan ini dilakukan melalui pelatihan rutin yang melibatkan seluruh pegawai dari tingkat staf hingga pimpinan, bertujuan agar setiap pegawai memahami prinsip-prinsip profesionalisme, disiplin, dan tanggung jawab dalam pekerjaan sehari-hari. Materi pelatihan mencakup aturan internal, standar perilaku, dan dampak pelanggaran kode etik terhadap organisasi dan masyarakat. Selain pelatihan formal, panduan perilaku dan kode etik disediakan dalam bentuk digital maupun cetak agar mudah diakses oleh seluruh pegawai. Pendekatan ini memungkinkan pegawai untuk menginternalisasi nilai-nilai integritas dan menerapkannya dalam pengambilan keputusan. Dengan pemahaman yang baik, pegawai diharapkan

mampu bertindak sesuai prinsip etika dan menjaga reputasi institusi.

Pembinaan etika juga dilakukan melalui workshop dan diskusi kelompok di kantor pusat maupun kantor cabang di tingkat kecamatan. Kegiatan ini mendorong interaksi langsung antarpegawai sehingga pengalaman dan praktik baik dalam penerapan kode etik dapat dibagikan secara efektif. Workshop ini juga menjadi forum bagi pegawai untuk bertanya dan mencari solusi atas dilema etika yang dihadapi dalam tugas sehari-hari. Dengan metode interaktif, pegawai lebih mudah memahami pentingnya perilaku profesional dan konsekuensi dari pelanggaran integritas. Hal ini membantu menumbuhkan kesadaran kolektif mengenai tanggung jawab etis dalam organisasi. Akhirnya, pendekatan ini menciptakan budaya kerja yang berbasis nilai dan integritas di seluruh unit kerja.

Pembinaan etika dan kode etik juga dilengkapi dengan evaluasi berkala untuk menilai pemahaman dan penerapan pegawai terhadap aturan yang ada. Evaluasi dilakukan melalui observasi kinerja, kuis atau tes, serta laporan kepatuhan terhadap kode etik di unit kerja masing-masing. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk memberikan bimbingan tambahan bagi pegawai yang masih membutuhkan pemahaman lebih. Selain itu, evaluasi membantu pimpinan menilai efektivitas program pembinaan dan melakukan perbaikan bila diperlukan. Dengan mekanisme ini, pembinaan etika menjadi proses yang berkelanjutan, bukan hanya kegiatan sekali jalan. Implementasi pembinaan yang sistematis ini secara signifikan mendukung terciptanya ASN yang profesional, disiplin, dan berintegritas tinggi.

b. Penerapan Sistem Monitoring dan Pengawasan

Penerapan sistem monitoring dan pengawasan menjadi langkah penting dalam penguatan integritas ASN di Pemerintah Provinsi X, Kota Y. Sistem ini dirancang untuk memantau kehadiran, kinerja, dan kepatuhan pegawai terhadap aturan serta kode etik secara berkelanjutan. Dengan adanya pengawasan yang konsisten, pelanggaran disiplin dapat terdeteksi sejak awal sehingga tindakan korektif dapat segera diterapkan. Monitoring dilakukan melalui evaluasi rutin, laporan kinerja, serta

pengamatan langsung oleh atasan maupun unit pengawas internal. Sistem ini juga memfasilitasi dokumentasi semua kegiatan dan keputusan pegawai, sehingga setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan monitoring yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel dan transparan.

Pengawasan mencakup seluruh unit kerja, baik di kantor pusat maupun kantor cabang di tingkat kecamatan di Kota Y. Hal ini memastikan bahwa standar integritas diterapkan secara merata dan tidak ada celah yang memungkinkan pelanggaran terjadi tanpa terdeteksi. Unit pengawas internal bertanggung jawab untuk melakukan inspeksi rutin dan menilai kepatuhan pegawai terhadap prosedur serta etika kerja. Dengan cakupan pengawasan yang menyeluruh, pegawai menjadi lebih sadar akan tanggung jawab dan terdorong untuk mematuhi aturan. Sistem ini juga mendorong terciptanya budaya disiplin yang konsisten di seluruh organisasi.

Sistem monitoring juga dilengkapi dengan mekanisme pelaporan pelanggaran yang mudah diakses oleh pegawai. Pegawai dapat melaporkan pelanggaran atau perilaku yang mencurigakan secara aman dan transparan, sehingga masalah dapat ditangani sebelum berkembang menjadi kasus serius. Laporan ini kemudian dievaluasi oleh unit pengawas untuk menentukan tindakan yang tepat, mulai dari pembinaan hingga sanksi formal. Integrasi antara monitoring, evaluasi, dan mekanisme pelaporan memastikan pengawasan berjalan efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan sistem ini tidak hanya menegakkan disiplin, tetapi juga memperkuat integritas ASN secara menyeluruh di seluruh lingkungan kerja.

c. **Transparansi Proses Administrasi**

Transparansi proses administrasi menjadi langkah krusial dalam penguatan integritas ASN di Pemerintah Provinsi X, Kota Y. Proses administrasi yang jelas dan terdokumentasi memastikan setiap keputusan dan tindakan pegawai dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini mencakup prosedur pengadaan barang dan jasa, penerbitan izin, serta layanan publik lainnya yang sering menjadi titik rawan penyimpangan. Dengan adanya dokumentasi yang sistematis, pegawai mengetahui standar

operasional yang harus diikuti, sehingga mengurangi peluang terjadinya praktik korupsi atau nepotisme. Selain itu, transparansi memungkinkan pengawasan internal dan eksternal berjalan lebih efektif. Implementasi transparansi ini mendorong budaya kerja yang akuntabel dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

Transparansi juga diwujudkan melalui akses informasi yang terbuka bagi pegawai dan masyarakat. Informasi mengenai prosedur, persyaratan layanan, serta hasil keputusan administratif dipublikasikan melalui situs resmi instansi, papan pengumuman, dan media internal. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk memahami proses yang berjalan dan mengawasi jalannya layanan publik. Pegawai pun lebih terdorong untuk mematuhi aturan karena setiap tindakan dapat diakses dan diawasi. Dengan demikian, transparansi berperan sebagai mekanisme preventif yang mencegah pelanggaran integritas.

Transparansi proses administrasi juga diintegrasikan dengan mekanisme evaluasi berkala untuk menilai efektivitas prosedur yang diterapkan. Evaluasi ini dilakukan melalui audit internal, umpan balik dari masyarakat, dan laporan kepatuhan pegawai terhadap standar administrasi. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki proses yang masih berpotensi menimbulkan penyimpangan. Dengan pengawasan berlapis dan keterbukaan informasi, pegawai lebih memahami pentingnya integritas dalam setiap tindakan administratif. Implementasi transparansi yang konsisten ini memperkuat budaya profesionalisme, mengurangi risiko pelanggaran, dan meningkatkan kualitas layanan publik secara keseluruhan.

d. Pemberian Penghargaan dan Sanksi

Pemberian penghargaan dan sanksi merupakan langkah strategis dalam penguatan integritas ASN di Pemerintah Provinsi X, Kota Y. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang menunjukkan perilaku berintegritas, disiplin, dan profesional, seperti apresiasi publik, sertifikat, atau insentif kinerja. Langkah ini bertujuan untuk memotivasi pegawai lain agar meniru perilaku positif dan menumbuhkan budaya kerja yang menghargai integritas. Sebaliknya, sanksi diterapkan bagi

pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin atau kode etik, mulai dari teguran tertulis hingga tindakan administratif yang lebih tegas. Kombinasi penghargaan dan sanksi ini menciptakan sistem akuntabilitas yang jelas bagi seluruh pegawai. Dengan penerapan yang konsisten, pegawai memahami konsekuensi dari setiap tindakannya.

Penghargaan dan sanksi diterapkan secara adil di seluruh unit kerja, baik di kantor pusat maupun di kantor cabang di tingkat kecamatan. Hal ini memastikan tidak ada pegawai yang merasa diperlakukan tidak adil, sehingga mendorong rasa keadilan dan profesionalisme. Penghargaan juga digunakan sebagai alat motivasi untuk meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Sementara sanksi menjadi mekanisme korektif yang mencegah pelanggaran berulang dan menegakkan disiplin. Dengan sistem ini, pegawai terdorong untuk selalu menjaga integritas dalam setiap tindakan dan keputusan.

Penerapan penghargaan dan sanksi juga diintegrasikan dengan evaluasi kinerja secara berkala. Hasil evaluasi digunakan untuk menilai efektivitas penghargaan dan sanksi serta menentukan langkah perbaikan bila diperlukan. Mekanisme ini memungkinkan pimpinan untuk menyesuaikan strategi motivasi dan disiplin sesuai kondisi aktual pegawai. Selain itu, sistem ini meningkatkan transparansi dalam penegakan aturan, sehingga seluruh pegawai mengetahui standar perilaku yang diharapkan. Dengan demikian, pemberian penghargaan dan sanksi berperan penting dalam membangun budaya kerja profesional, disiplin, dan berintegritas di seluruh lingkungan kerja.

2. Dampak dan Hasil

Implementasi langkah-langkah penguatan integritas ASN di Pemerintah Provinsi X, Kota Y, memberikan dampak positif yang signifikan terhadap perilaku pegawai. Setelah pembinaan etika dan kode etik diterapkan secara rutin, pegawai mulai menunjukkan pemahaman yang lebih baik tentang tanggung jawab dan standar profesionalisme. Peningkatan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin kerja menjadi terlihat dalam kehadiran, ketepatan waktu, dan

penyelesaian tugas. Budaya kerja yang sebelumnya longgar mulai berubah menjadi lebih tertib, dengan pegawai saling mengingatkan dalam menjalankan tugas. Perubahan perilaku ini juga tercermin pada penurunan jumlah pelanggaran disiplin yang tercatat dalam unit pengawasan internal. Dampak positif ini menunjukkan bahwa pembinaan dan pendidikan etika mampu membentuk kesadaran pegawai secara menyeluruh. Secara keseluruhan, langkah-langkah ini memperkuat fondasi integritas di lingkungan kerja.

Penerapan sistem monitoring dan pengawasan secara konsisten meningkatkan akuntabilitas pegawai. Dengan adanya evaluasi rutin dan mekanisme pelaporan yang jelas, setiap pelanggaran dapat segera ditangani. Pegawai menjadi lebih bertanggung jawab terhadap keputusan dan tindakannya, karena setiap aktivitas dapat dipantau dan dievaluasi. Sistem ini juga mempermudah pimpinan dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan pembinaan tambahan. Hasilnya, kepatuhan terhadap prosedur dan aturan internal meningkat secara signifikan. Lingkungan kerja menjadi lebih transparan, dan setiap pegawai memahami konsekuensi dari perilakunya. Hal ini memperkuat budaya integritas secara kolektif di seluruh unit kerja.

Transparansi proses administrasi juga memberikan dampak nyata terhadap kualitas layanan publik di Kota Y. Prosedur yang jelas, terdokumentasi, dan dapat diakses oleh masyarakat dan pegawai meminimalkan risiko penyimpangan dan praktik korupsi. Layanan publik menjadi lebih cepat, efisien, dan akuntabel karena pegawai mengikuti standar yang telah ditetapkan. Transparansi ini juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi karena setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Pegawai merasa lebih termotivasi untuk bekerja sesuai aturan karena tindakannya dapat diawasi dan diakui secara adil. Dengan begitu, integritas ASN tidak hanya terbentuk di internal organisasi, tetapi juga terlihat dalam interaksinya dengan masyarakat.

Pemberian penghargaan dan sanksi yang adil memperkuat efek positif dari seluruh langkah penguatan integritas. Pegawai yang menunjukkan perilaku berintegritas mendapatkan motivasi dan pengakuan, sementara pelanggaran disiplin segera ditindaklanjuti. Sistem ini menciptakan rasa keadilan dan akuntabilitas di lingkungan kerja. Dampaknya, pegawai terdorong untuk selalu mematuhi aturan dan menjaga reputasi institusi. Budaya kerja yang profesional, disiplin,

dan berintegritas menjadi lebih kokoh. Kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik meningkat karena terlihat adanya penegakan integritas secara nyata. Secara keseluruhan, kombinasi langkah-langkah ini menghasilkan perubahan positif yang berkelanjutan dalam kinerja dan perilaku ASN.

3. Kesimpulan

Studi kasus penguatan integritas ASN di Pemerintah Provinsi X, Kota Y, menunjukkan bahwa penerapan langkah-langkah terintegrasi mampu meningkatkan disiplin, profesionalisme, dan akuntabilitas pegawai secara signifikan. Pembinaan etika dan kode etik membantu pegawai memahami tanggung jawab serta konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan. Sistem monitoring dan pengawasan memastikan kepatuhan terhadap aturan berjalan secara konsisten dan mencegah pelanggaran disiplin. Transparansi proses administrasi memberikan kepastian prosedur yang jelas, meminimalkan risiko penyimpangan, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Pemberian penghargaan dan sanksi yang adil mendorong pegawai untuk menegakkan integritas dan memotivasi perilaku profesional. Kombinasi strategi ini membentuk budaya kerja yang berbasis nilai dan etika di seluruh unit kerja. Secara keseluruhan, langkah-langkah penguatan integritas menciptakan ASN yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan profesional.

Kesimpulan dari kasus ini menegaskan bahwa keberhasilan penguatan integritas bergantung pada komitmen pimpinan, partisipasi aktif seluruh pegawai, serta penerapan mekanisme yang sistematis dan berkelanjutan. Dengan strategi yang tepat, pelanggaran disiplin dapat ditekan, sementara kinerja organisasi dan kualitas layanan publik meningkat. Budaya kerja yang profesional dan akuntabel terbentuk melalui kombinasi pembinaan, pengawasan, transparansi, serta penghargaan dan sanksi. Pegawai yang memahami dan menerapkan nilai integritas mampu mengambil keputusan etis dalam setiap tindakan. Keberlanjutan program ini menjadi kunci agar perubahan perilaku pegawai tidak bersifat sementara. Integritas ASN yang terjaga juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah. Dengan demikian, penguatan integritas menjadi fondasi utama dalam membangun birokrasi yang efektif, profesional, dan terpercaya.

C. Praktik Baik Penerapan *Good Governance*

Pemerintah Kota Z menghadapi tantangan dalam memberikan layanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel. Sebelumnya, terdapat keluhan masyarakat terkait lambatnya proses administrasi, kurangnya transparansi, dan minimnya partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Untuk meningkatkan kualitas layanan, pemerintah kota menerapkan prinsip-prinsip *good governance* secara menyeluruh. Tujuan dari penerapan prinsip ini adalah menciptakan pemerintahan yang transparan, partisipatif, akuntabel, dan efisien, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Program ini dilaksanakan di seluruh dinas dan kantor pelayanan publik, baik di pusat maupun di kecamatan.

1. Langkah-langkah Praktik Baik

a. Transparansi dan Akses Informasi Publik

Transparansi dan akses informasi publik merupakan langkah krusial dalam praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z. Setiap prosedur administrasi dan keputusan pemerintah dipublikasikan secara terbuka melalui website resmi, papan pengumuman, dan media internal instansi. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk mengetahui setiap tahapan proses, mulai dari pengadaan barang dan jasa hingga penyusunan regulasi. Dengan dokumentasi yang jelas, pegawai juga terdorong untuk bekerja sesuai prosedur dan bertanggung jawab atas setiap keputusan. Transparansi ini menjadi fondasi untuk mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme di lingkungan pemerintahan. Selain itu, masyarakat memiliki akses yang mudah untuk menilai kinerja pemerintah dan memberikan masukan konstruktif. Penerapan prinsip ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel dan terbuka.

Akses informasi publik memungkinkan warga untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Melalui forum konsultasi publik, survei online, dan saluran pengaduan resmi, masyarakat dapat menyampaikan aspirasi, kritik, maupun saran. Pegawai yang mengelola informasi wajib menanggapi masukan masyarakat secara transparan dan profesional. Proses ini menciptakan interaksi dua arah yang

konstruktif antara pemerintah dan masyarakat. Dengan keterlibatan publik, kebijakan yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan nyata warga. Pegawai juga lebih termotivasi untuk mematuhi prosedur karena tindakannya dapat dipantau oleh publik. Transparansi dan akses informasi ini menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Transparansi juga melibatkan pengungkapan anggaran dan penggunaan sumber daya secara jelas. Setiap alokasi anggaran, pengeluaran, dan kegiatan proyek terdokumentasi dan dapat diakses publik. Hal ini memudahkan masyarakat dan pihak pengawas internal menilai apakah anggaran digunakan secara efisien dan sesuai tujuan. Pegawai bertanggung jawab untuk memastikan semua dokumen administrasi lengkap dan akurat. Dengan pengawasan publik dan internal yang simultan, risiko penyimpangan dapat diminimalkan. Transparansi anggaran juga mendukung akuntabilitas keuangan instansi pemerintah. Sistem ini memperkuat integritas dan profesionalisme di setiap unit kerja.

Transparansi dan akses informasi publik berperan sebagai mekanisme preventif terhadap pelanggaran integritas. Pegawai yang mengetahui bahwa setiap keputusan dan tindakannya dapat dipantau secara terbuka cenderung bekerja lebih disiplin dan etis. Sistem ini juga membantu pimpinan mengidentifikasi potensi masalah sejak awal dan mengambil tindakan korektif secara cepat. Transparansi mempermudah evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan berbasis data yang akurat. Masyarakat pun dapat menilai kualitas layanan dan memberikan feedback yang membangun. Dengan demikian, langkah ini memperkuat budaya kerja profesional, akuntabel, dan berintegritas di seluruh lingkungan Pemerintah Kota Z.

b. Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan menjadi salah satu langkah penting dalam praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z. Pemerintah kota secara rutin mengadakan forum konsultasi publik untuk mendengar aspirasi, saran, dan masukan dari warga terkait kebijakan maupun program pembangunan. Kegiatan ini memungkinkan masyarakat untuk ikut berperan dalam

merumuskan keputusan yang berdampak langsung pada kehidupannya sehari-hari. Pegawai yang terlibat diwajibkan menampung dan menanggapi masukan masyarakat secara profesional dan transparan. Dengan keterlibatan publik, kebijakan pemerintah lebih selaras dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Partisipasi masyarakat juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih akuntabel dan bertanggung jawab. Hal ini menciptakan interaksi dua arah yang konstruktif antara pemerintah dan warga.

Partisipasi masyarakat didukung melalui berbagai saluran digital seperti survei online, aplikasi pengaduan, dan media sosial resmi instansi. Saluran ini memudahkan warga yang tidak dapat hadir secara langsung untuk tetap menyampaikan aspirasinya. Pegawai yang mengelola saluran digital ini bertugas menindaklanjuti setiap masukan dengan cepat dan tepat. Mekanisme ini memperluas jangkauan partisipasi publik dan memastikan seluruh suara masyarakat dapat terdengar. Dengan keterlibatan yang lebih luas, pemerintah mampu membuat kebijakan yang inklusif dan tepat sasaran. Partisipasi masyarakat yang aktif juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil. Hal ini semakin memperkuat akuntabilitas pemerintah terhadap warganya.

Partisipasi publik juga meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan. Setiap masukan yang diterima, proses pertimbangan, dan keputusan yang diambil disampaikan kembali kepada masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban. Pegawai yang terlibat belajar untuk mengambil keputusan secara etis, berdasarkan data dan aspirasi masyarakat, bukan hanya kepentingan internal instansi. Proses ini membangun budaya kerja yang terbuka dan profesional. Masyarakat dapat memantau jalannya kebijakan sehingga risiko penyalahgunaan wewenang berkurang. Partisipasi publik juga meminimalkan konflik kepentingan dan meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, keterlibatan masyarakat menjadi pendorong integritas dan akuntabilitas dalam setiap kebijakan.

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan berdampak positif terhadap kepercayaan publik terhadap

pemerintah. Masyarakat merasa dihargai karena pendapatnya diperhatikan dan dipertimbangkan dalam setiap kebijakan. Pegawai terdorong untuk bekerja lebih transparan, profesional, dan bertanggung jawab. Keputusan yang dihasilkan lebih relevan dengan kebutuhan warga sehingga meningkatkan efektivitas program pemerintah. Partisipasi publik juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang akuntabel dan kolaboratif. Budaya keterlibatan ini menjadi praktik baik yang dapat ditiru oleh unit kerja lain. Dengan langkah ini, Pemerintah Kota Z berhasil membangun hubungan yang harmonis dan saling percaya antara pemerintah dan masyarakat.

c. Akuntabilitas dan Monitoring Kinerja Pegawai

Akuntabilitas dan monitoring kinerja pegawai merupakan langkah penting dalam praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z. Setiap pegawai diwajibkan mengikuti standar operasional prosedur yang jelas dan terdokumentasi, sehingga setiap tindakan dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Sistem monitoring kinerja diterapkan secara rutin melalui evaluasi bulanan dan pelaporan berkala dari setiap unit kerja. Mekanisme ini memungkinkan pimpinan untuk mengidentifikasi pegawai yang membutuhkan bimbingan tambahan maupun penghargaan atas prestasi yang dicapai. Dengan pengawasan yang konsisten, risiko penyimpangan atau pelanggaran disiplin dapat diminimalkan. Monitoring kinerja juga mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional, efisien, dan sesuai aturan. Hal ini membangun budaya kerja yang transparan dan akuntabel di seluruh organisasi.

Akuntabilitas juga diperkuat melalui audit berkala yang dilakukan oleh unit pengawas internal. Audit ini menilai kepatuhan pegawai terhadap prosedur, kode etik, dan target kerja yang telah ditetapkan. Hasil audit digunakan sebagai dasar untuk memberikan masukan, koreksi, atau rekomendasi perbaikan kepada pegawai maupun unit kerja. Proses ini memastikan setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan profesional. Pegawai yang terbiasa diaudit secara rutin lebih disiplin dan cenderung menghindari perilaku yang melanggar integritas. Audit juga meningkatkan kepercayaan masyarakat karena mengetahui bahwa kinerja

pegawai diawasi dengan baik. Dengan demikian, audit dan monitoring menjadi pilar akuntabilitas yang efektif.

Monitoring kinerja juga mencakup penggunaan indikator kinerja yang jelas dan terukur. Setiap pegawai memiliki target kerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu, sehingga penilaian kinerja objektif dan adil. Indikator ini membantu pimpinan menilai kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sistem ini juga memudahkan identifikasi area yang perlu perbaikan atau pengembangan kompetensi. Pegawai yang mengetahui standar kinerja jelas lebih termotivasi untuk bekerja optimal. Evaluasi kinerja berbasis indikator ini memastikan setiap unit kerja berjalan efisien dan efektif. Dengan mekanisme ini, integritas dan profesionalisme pegawai dapat terus dijaga.

Akuntabilitas dan monitoring kinerja pegawai berdampak langsung terhadap kualitas layanan publik. Pegawai yang diawasi dan dievaluasi secara rutin cenderung memberikan pelayanan lebih tepat waktu, transparan, dan sesuai prosedur. Hasil monitoring memungkinkan pimpinan menyesuaikan strategi pembinaan, penghargaan, atau sanksi untuk memaksimalkan kinerja organisasi. Pegawai yang akuntabel menjadi teladan bagi rekan kerja lain, sehingga budaya kerja profesional menyebar ke seluruh unit kerja. Masyarakat merasakan manfaat dari layanan publik yang lebih responsif dan efisien. Dengan demikian, penerapan akuntabilitas dan monitoring kinerja tidak hanya memperkuat integritas internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

d. Efisiensi dan Profesionalisme Layanan Publik

Efisiensi dan profesionalisme layanan publik merupakan langkah penting dalam praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z. Proses pelayanan publik disederhanakan dan didigitalisasi sehingga mengurangi waktu tunggu dan mempermudah akses bagi masyarakat. Standar operasional prosedur diterapkan secara konsisten di seluruh unit kerja, memastikan setiap pegawai menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku. Pegawai diberikan pelatihan rutin untuk meningkatkan kompetensi teknis dan etika kerja, sehingga

kualitas layanan dapat terjaga. Efisiensi proses ini memungkinkan pemerintah memberikan layanan cepat, akurat, dan tepat sasaran. Profesionalisme pegawai tercermin dari sikap ramah, responsif, dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan kombinasi efisiensi dan profesionalisme, kepuasan publik terhadap layanan pemerintah meningkat secara signifikan.

Penggunaan teknologi informasi mendukung efisiensi layanan publik. Sistem informasi manajemen dan aplikasi pelayanan daring memudahkan masyarakat mengakses layanan tanpa harus datang langsung ke kantor. Pegawai dapat memproses data dan dokumen dengan lebih cepat dan akurat, serta meminimalkan kesalahan administratif. Teknologi juga mempermudah monitoring dan evaluasi kinerja pegawai, sehingga pelayanan dapat terus ditingkatkan. Hal ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan profesional. Pegawai terdorong untuk memanfaatkan teknologi secara optimal demi meningkatkan kualitas layanan. Dengan begitu, efisiensi dan profesionalisme berjalan seiring dalam mendukung prinsip *good governance*.

Efisiensi dan profesionalisme juga tercapai melalui pengaturan beban kerja yang seimbang dan pembagian tugas yang jelas. Setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik sehingga proses kerja lebih sistematis dan terukur. Pembagian tugas yang jelas mengurangi duplikasi pekerjaan dan mempercepat penyelesaian layanan. Pegawai dapat fokus pada tugas utama dan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Sistem ini juga meningkatkan koordinasi antarunit kerja, sehingga setiap proses berjalan harmonis dan efektif. Profesionalisme pegawai tercermin dari kepatuhannya terhadap prosedur dan target kerja yang telah ditetapkan. Dengan pengelolaan tugas yang baik, layanan publik menjadi lebih cepat, transparan, dan berkualitas.

Efisiensi dan profesionalisme layanan publik berdampak langsung pada kepuasan masyarakat dan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Warga merasakan manfaat dari layanan yang lebih cepat, akurat, dan mudah diakses. Pegawai yang profesional juga mampu menanggapi keluhan dan pertanyaan

masyarakat dengan tepat dan efektif. Efisiensi proses internal memungkinkan pemerintah memanfaatkan sumber daya secara optimal tanpa mengurangi kualitas layanan. Profesionalisme yang konsisten membangun reputasi pemerintah sebagai lembaga yang dapat dipercaya. Dengan demikian, langkah-langkah ini tidak hanya meningkatkan kinerja internal, tetapi juga memperkuat integritas dan kredibilitas instansi di mata publik.

e. Pemberian Penghargaan dan Sanksi

Pemberian penghargaan dan sanksi menjadi salah satu langkah penting dalam praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja unggul, disiplin tinggi, dan integritas dalam menjalankan tugasnya. Bentuk penghargaan dapat berupa sertifikat, apresiasi publik, promosi jabatan, atau insentif tambahan. Langkah ini bertujuan untuk memotivasi pegawai lain meniru perilaku positif dan menumbuhkan budaya kerja yang menghargai integritas. Sebaliknya, sanksi diterapkan kepada pegawai yang melanggar aturan, kode etik, atau prosedur internal, mulai dari teguran tertulis hingga tindakan administratif yang lebih tegas. Kombinasi penghargaan dan sanksi menciptakan sistem akuntabilitas yang jelas di seluruh unit kerja. Dengan penerapan yang konsisten, pegawai menjadi lebih sadar akan konsekuensi dari setiap tindakannya.

Pemberian penghargaan dan sanksi diterapkan secara adil di seluruh unit kerja, baik di kantor pusat maupun kantor cabang di tingkat kecamatan. Hal ini memastikan tidak ada pegawai yang merasa diperlakukan tidak adil, sehingga mendorong rasa keadilan dan profesionalisme. Penghargaan yang diberikan juga menjadi sarana untuk mengapresiasi kreativitas dan inisiatif pegawai dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Sanksi diterapkan sebagai mekanisme korektif yang mencegah pelanggaran berulang dan menegakkan disiplin. Dengan cara ini, pegawai terdorong untuk bekerja secara bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil. Sistem ini memperkuat budaya integritas dan akuntabilitas di lingkungan kerja. Pegawai menyadari bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi yang jelas dan transparan.

Penerapan penghargaan dan sanksi juga diintegrasikan dengan evaluasi kinerja secara berkala. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk menentukan pegawai yang layak menerima penghargaan maupun yang harus diberikan pembinaan atau sanksi. Mekanisme ini membantu pimpinan menyesuaikan strategi motivasi dan disiplin sesuai kondisi aktual pegawai. Evaluasi berkala juga meningkatkan objektivitas dalam penilaian, sehingga keputusan yang diambil adil dan transparan. Pegawai yang mengetahui proses evaluasi secara jelas lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan mematuhi aturan. Dengan integrasi antara penghargaan, sanksi, dan evaluasi, sistem ini menjadi alat yang efektif untuk menegakkan disiplin dan integritas.

Pemberian penghargaan dan sanksi berdampak langsung pada kualitas layanan publik. Pegawai yang termotivasi oleh penghargaan cenderung memberikan layanan lebih cepat, responsif, dan profesional. Sanksi yang diterapkan secara konsisten memastikan setiap pegawai memahami batasan dan standar perilaku yang diharapkan. Budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan berintegritas terbentuk di seluruh unit kerja. Masyarakat merasakan manfaat dari pelayanan publik yang lebih transparan, efisien, dan terpercaya. Sistem penghargaan dan sanksi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan demikian, langkah ini menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi yang efektif, profesional, dan berintegritas.

2. Dampak dan Hasil

Praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z memberikan dampak positif yang nyata terhadap kualitas layanan publik dan kinerja internal pegawai. Transparansi proses administrasi dan akses informasi publik membuat masyarakat lebih memahami prosedur, sehingga keluhan dan konflik terkait layanan dapat diminimalkan. Partisipasi publik dalam pengambilan keputusan meningkatkan relevansi kebijakan dengan kebutuhan masyarakat dan mendorong keterlibatan warga secara aktif. Pegawai menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab karena setiap tindakan dan keputusannya diawasi secara internal maupun publik. Sistem

monitoring dan evaluasi kinerja memastikan setiap unit kerja berjalan sesuai target dan standar yang ditetapkan. Efisiensi dan profesionalisme layanan publik meningkat, dengan proses administrasi yang lebih cepat, tepat, dan terstandarisasi. Secara keseluruhan, integritas dan akuntabilitas pegawai menjadi lebih kuat, menciptakan lingkungan kerja yang profesional.

Pemberian penghargaan dan sanksi yang adil memperkuat dampak dari praktik *good governance*. Pegawai yang berprestasi mendapatkan motivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya, sementara pelanggaran disiplin ditindaklanjuti secara tegas untuk menjaga aturan dan integritas. Hal ini menumbuhkan budaya kerja yang berorientasi pada hasil, disiplin, dan etika profesional. Partisipasi aktif masyarakat dalam evaluasi kebijakan juga memperkuat akuntabilitas pemerintah terhadap publik. Pegawai menjadi lebih sadar akan konsekuensi dari setiap tindakannya dan terdorong untuk mematuhi standar operasional yang berlaku. Dampak dari langkah-langkah ini terlihat pada peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Kepercayaan warga terhadap pemerintah Kota Z meningkat karena proses kerja yang transparan dan akuntabel.

Hasil dari praktik baik ini mencakup peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan secara keseluruhan. Proses pengambilan keputusan menjadi lebih terbuka, akuntabel, dan partisipatif, sehingga risiko penyalahgunaan wewenang menurun. Efisiensi kerja pegawai dan pemanfaatan sumber daya publik meningkat, menghasilkan layanan yang lebih cepat dan tepat sasaran. Budaya kerja profesional, disiplin, dan berbasis integritas terbentuk di seluruh unit kerja. Pegawai termotivasi untuk memberikan layanan maksimal karena adanya penghargaan dan sanksi yang jelas. Partisipasi masyarakat yang aktif memastikan keputusan pemerintah lebih tepat dan diterima oleh warga. Dengan demikian, praktik *good governance* di Pemerintah Kota Z berhasil menciptakan birokrasi yang efektif, profesional, dan dipercaya masyarakat.

3. Kesimpulan

Kesimpulan dari praktik baik penerapan *good governance* di Pemerintah Kota Z menunjukkan bahwa langkah-langkah terintegrasi mampu meningkatkan kualitas layanan publik dan kinerja pegawai secara signifikan. Transparansi proses administrasi dan akses informasi

publik memastikan setiap keputusan dapat dipantau dan dipertanggungjawabkan, sehingga risiko penyalahgunaan wewenang berkurang. Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan membantu pemerintah merumuskan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan nyata warga. Monitoring dan evaluasi kinerja pegawai meningkatkan akuntabilitas serta mendorong disiplin dan profesionalisme. Efisiensi layanan publik tercapai melalui prosedur yang jelas, digitalisasi proses, dan pelatihan pegawai secara rutin. Pemberian penghargaan dan sanksi yang adil memotivasi pegawai untuk mempertahankan integritas dan mematuhi aturan. Secara keseluruhan, praktik ini membangun budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Keberhasilan praktik *good governance* di Kota Z juga menunjukkan pentingnya komitmen pimpinan dan partisipasi aktif seluruh pegawai. Komitmen ini menjadi fondasi agar transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dapat dijalankan secara konsisten di semua unit kerja. Partisipasi publik yang berkelanjutan memperkuat legitimasi kebijakan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Pegawai menjadi lebih sadar akan tanggung jawab, sehingga perilaku disiplin dan etis menjadi bagian dari budaya organisasi. Sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan secara konsisten menegaskan bahwa integritas dan profesionalisme bukan sekadar kebijakan formal, tetapi diterapkan dalam praktik nyata. Dengan kombinasi langkah-langkah ini, pemerintah kota berhasil menciptakan birokrasi yang efektif dan dapat dipercaya. Praktik baik ini menjadi model yang dapat dijadikan referensi bagi pemerintah daerah lain.

Kesimpulan dari studi kasus ini menegaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good governance* menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan. Layanan publik menjadi lebih cepat, efisien, dan berkualitas, sehingga meningkatkan kepuasan masyarakat. Pegawai bekerja dengan lebih profesional, bertanggung jawab, dan termotivasi oleh penghargaan maupun konsekuensi sanksi. Transparansi dan partisipasi publik memperkuat akuntabilitas serta mencegah terjadinya penyimpangan. Evaluasi kinerja dan monitoring internal memastikan bahwa standar profesionalisme dijaga secara konsisten. Budaya kerja yang berbasis integritas dan akuntabilitas terbentuk di seluruh unit kerja. Dengan demikian, praktik *good governance* membuktikan bahwa

birokrasi yang terbuka, partisipatif, dan akuntabel dapat meningkatkan kepercayaan publik dan efektivitas pemerintahan.

D. Pembelajaran dan Implikasi Kebijakan

Pemerintah Kota Y menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan kebijakan publik, termasuk rendahnya kepatuhan pegawai, kurangnya partisipasi masyarakat, dan prosedur administrasi yang kompleks. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah kota melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan kebijakan sebelumnya dan menerapkan pembelajaran dari pengalaman tersebut untuk merumuskan kebijakan baru yang lebih efektif. Tujuan dari pembelajaran kebijakan ini adalah meningkatkan efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas pemerintahan. Program ini dilaksanakan di seluruh dinas dan unit kerja, serta melibatkan partisipasi pegawai dan masyarakat. Proses evaluasi dan pembelajaran digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan, sehingga setiap keputusan pemerintah lebih tepat sasaran.

1. Evaluasi Kebijakan yang Telah Dilaksanakan

Evaluasi kebijakan yang telah dilaksanakan merupakan langkah awal yang krusial dalam pembelajaran kebijakan di Pemerintah Kota Y. Proses ini dimulai dengan meninjau seluruh kebijakan yang sedang berjalan untuk mengidentifikasi pencapaian target dan hambatan yang muncul selama implementasi. Data kinerja, laporan internal, dan umpan balik masyarakat dikumpulkan secara sistematis sebagai dasar analisis. Evaluasi ini memungkinkan pemerintah memahami sejauh mana kebijakan berhasil memenuhi tujuan dan memenuhi kebutuhan publik. Selain itu, evaluasi membantu mengidentifikasi praktik baik yang dapat dipertahankan dan diterapkan di unit kerja lain. Proses ini juga membahas kelemahan dalam prosedur atau pelaksanaan yang membutuhkan perbaikan. Dengan evaluasi yang menyeluruh, pemerintah dapat merumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran dan efektif.

Evaluasi kebijakan juga fokus pada kepatuhan pegawai terhadap prosedur dan aturan yang berlaku. Pegawai yang terlibat dalam implementasi kebijakan dievaluasi berdasarkan kinerja, disiplin, dan integritas. Hal ini memungkinkan pimpinan untuk memberikan arahan atau pembinaan tambahan kepada pegawai yang memerlukan

perbaikan. Evaluasi juga mempermudah identifikasi potensi risiko dan kendala yang mungkin timbul di masa depan. Dengan demikian, kebijakan yang telah dievaluasi menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Pegawai menjadi lebih sadar akan tanggung jawab dan terdorong untuk bekerja lebih profesional. Evaluasi ini membangun budaya kerja yang akuntabel dan transparan di seluruh unit kerja.

Proses evaluasi kebijakan yang sistematis menghasilkan pembelajaran yang penting bagi perumusan kebijakan selanjutnya. Faktor keberhasilan dan kegagalan diidentifikasi secara jelas sehingga keputusan perbaikan dapat dibuat berdasarkan data dan bukti nyata. Hasil evaluasi juga menjadi panduan dalam menyusun mekanisme monitoring, pengawasan, dan partisipasi publik yang lebih efektif. Masyarakat dapat melihat bahwa pemerintah menanggapi hasil evaluasi secara transparan, sehingga meningkatkan kepercayaan publik. Praktik baik yang ditemukan selama evaluasi dapat diperluas dan dijadikan model bagi unit kerja lain. Evaluasi ini memungkinkan kebijakan baru lebih relevan, tepat sasaran, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan langkah ini, tata kelola pemerintahan menjadi lebih profesional, efektif, dan akuntabel.

2. Identifikasi Praktik Baik dan Tantangan

Identifikasi praktik baik dan tantangan merupakan langkah penting dalam proses pembelajaran kebijakan di Pemerintah Kota Y. Proses ini dimulai dengan meninjau hasil evaluasi kebijakan yang telah dilaksanakan untuk menentukan aspek mana yang berhasil dan layak dipertahankan. Praktik baik mencakup prosedur, metode, atau strategi yang terbukti efektif dalam mencapai tujuan kebijakan. Identifikasi ini juga memungkinkan pemerintah meniru atau mengadaptasi keberhasilan tersebut di unit kerja lain. Di sisi lain, tantangan dan hambatan dalam implementasi kebijakan dianalisis untuk memahami faktor penyebab kegagalan atau kesulitan yang muncul. Dengan mengetahui praktik baik dan tantangan, pemerintah dapat merumuskan perbaikan yang lebih tepat sasaran dan strategis. Proses ini membantu membangun kebijakan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel di masa depan.

Identifikasi praktik baik dan tantangan juga memperhatikan keterlibatan pegawai dan masyarakat dalam implementasi kebijakan. Pegawai yang menunjukkan kinerja unggul dan inovatif dianggap

sebagai bagian dari praktik baik yang dapat diteladani. Sementara itu, hambatan seperti kurangnya koordinasi, prosedur yang kompleks, atau minimnya partisipasi publik diidentifikasi sebagai tantangan yang perlu diatasi. Pemahaman terhadap kedua aspek ini memungkinkan pemerintah menyesuaikan strategi pelaksanaan kebijakan agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Identifikasi yang sistematis juga membantu memperkuat budaya kerja profesional dan akuntabel di seluruh unit kerja. Pegawai menjadi lebih termotivasi untuk mengikuti praktik baik dan menghindari perilaku yang dapat menimbulkan hambatan.

Hasil identifikasi praktik baik dan tantangan menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan baru atau revisi kebijakan lama. Aspek yang terbukti berhasil dapat dipertahankan, dikembangkan, dan dijadikan model untuk unit kerja lain. Tantangan yang ditemukan menjadi fokus perbaikan melalui prosedur baru, pelatihan pegawai, atau mekanisme pengawasan yang lebih efektif. Proses ini juga memastikan bahwa kebijakan selanjutnya lebih relevan, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan pendekatan ini, pemerintah mampu mengoptimalkan pencapaian tujuan kebijakan sekaligus meminimalkan risiko kegagalan. Praktik baik yang diidentifikasi memperkuat budaya profesionalisme dan inovasi, sementara tantangan menjadi peluang untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, langkah ini menjadi fondasi penting dalam pembelajaran kebijakan dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

3. Penyusunan Kebijakan Baru atau Revisi Kebijakan Lama

Penyusunan kebijakan baru atau revisi kebijakan lama merupakan tahap lanjutan yang penting dalam proses pembelajaran kebijakan di Pemerintah Kota Y. Tahap ini dimulai dengan memanfaatkan hasil evaluasi dan identifikasi praktik baik serta tantangan dari kebijakan sebelumnya. Kebijakan baru dirancang untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan relevansi program dengan kebutuhan masyarakat. Revisi kebijakan lama dilakukan dengan menyesuaikan prosedur, mekanisme, dan regulasi yang sebelumnya kurang optimal. Proses penyusunan melibatkan koordinasi antarunit kerja dan konsultasi dengan pemangku kepentingan terkait. Dengan pendekatan ini, setiap kebijakan yang dibuat memiliki dasar yang kuat

dan strategi pelaksanaan yang jelas. Langkah ini memastikan kebijakan baru atau revisi lebih responsif dan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Penyusunan kebijakan baru atau revisi kebijakan lama juga memperhatikan aspek partisipasi publik. Masyarakat dilibatkan melalui forum konsultasi, survei, atau saluran pengaduan resmi untuk memberikan masukan terhadap rancangan kebijakan. Partisipasi ini memastikan kebijakan yang dihasilkan lebih inklusif, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan warga. Pegawai dan pemangku kepentingan internal juga dilibatkan dalam merumuskan prosedur, indikator kinerja, dan mekanisme pengawasan. Pendekatan ini mendorong keterlibatan semua pihak dan membangun rasa memiliki terhadap kebijakan yang diterapkan. Dengan keterlibatan yang luas, risiko resistensi atau ketidaksesuaian kebijakan dengan kebutuhan masyarakat dapat diminimalkan. Proses ini juga menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dan akuntabel di lingkungan pemerintahan.

Kebijakan baru atau revisi kebijakan lama yang disusun secara sistematis dapat meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan secara keseluruhan. Prosedur yang jelas, indikator kinerja yang terukur, dan mekanisme pengawasan yang efektif memudahkan implementasi kebijakan secara konsisten. Pegawai dapat bekerja lebih disiplin, efisien, dan profesional karena pedoman kerja lebih jelas. Kebijakan yang relevan dan tepat sasaran meningkatkan efektivitas program pemerintah serta kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Revisi kebijakan juga menjadi sarana untuk menindaklanjuti temuan evaluasi dan mengatasi hambatan yang ada sebelumnya. Dengan langkah ini, Pemerintah Kota Y mampu menciptakan sistem pemerintahan yang responsif, transparan, dan akuntabel. Praktik ini menjadi fondasi penting bagi perbaikan kebijakan berkelanjutan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

4. Pelaksanaan dan Monitoring Implementasi Kebijakan

Pelaksanaan dan monitoring implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam memastikan kebijakan baru atau revisi di Pemerintah Kota Y berjalan sesuai rencana. Tahap pelaksanaan dimulai dengan sosialisasi kebijakan kepada seluruh pegawai dan pemangku kepentingan terkait, sehingga setiap pihak memahami tugas dan tanggung jawabnya. Prosedur kerja yang jelas dan standar operasional

yang terdokumentasi menjadi pedoman utama dalam menjalankan kebijakan. Monitoring dilakukan secara berkala melalui laporan rutin, evaluasi kinerja unit kerja, dan pengawasan internal untuk menilai efektivitas pelaksanaan. Proses ini memungkinkan pimpinan untuk segera mengidentifikasi kendala atau penyimpangan yang muncul selama implementasi. Dengan monitoring yang konsisten, risiko kegagalan atau ketidaksesuaian kebijakan dapat diminimalkan. Pelaksanaan dan monitoring yang efektif memastikan kebijakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Monitoring implementasi kebijakan melibatkan mekanisme pengumpulan data secara sistematis. Setiap unit kerja wajib menyampaikan laporan perkembangan, indikator pencapaian, dan hambatan yang dihadapi. Data ini dianalisis untuk menilai apakah kebijakan berjalan sesuai target dan prosedur yang ditetapkan. Mekanisme ini juga memudahkan pimpinan dalam mengambil tindakan korektif jika terdapat ketidaksesuaian atau masalah yang muncul. Pegawai menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab karena mengetahui setiap langkah kerja dipantau secara terstruktur. Monitoring yang efektif mendorong perbaikan berkelanjutan dalam implementasi kebijakan. Dengan demikian, seluruh proses pelaksanaan tetap terkontrol dan akuntabel.

Pelaksanaan dan monitoring implementasi kebijakan berdampak langsung pada kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat. Kebijakan yang dijalankan secara konsisten menghasilkan layanan yang lebih efisien, transparan, dan tepat sasaran. Pegawai yang diawasi secara rutin cenderung bekerja lebih profesional dan mematuhi prosedur. Monitoring juga memberikan informasi penting untuk evaluasi dan penyusunan kebijakan selanjutnya, sehingga proses pembelajaran kebijakan terus berjalan. Partisipasi masyarakat dalam pemantauan dapat meningkatkan akuntabilitas pemerintah dan legitimasi keputusan yang diambil. Sistem ini memperkuat budaya kerja yang berbasis integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas di seluruh unit kerja. Dengan langkah-langkah ini, Pemerintah Kota Y mampu memastikan implementasi kebijakan berjalan efektif dan menghasilkan dampak yang maksimal bagi masyarakat.

5. Dampak dan Hasil Pembelajaran Kebijakan

Dampak dan hasil pembelajaran kebijakan di Pemerintah Kota Y terlihat dari meningkatnya efektivitas dan relevansi kebijakan yang diterapkan. Kebijakan baru atau revisi kebijakan lama menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat karena didasarkan pada evaluasi menyeluruh dan identifikasi praktik baik serta tantangan sebelumnya. Pegawai bekerja lebih disiplin dan profesional karena prosedur, indikator kinerja, dan mekanisme pengawasan telah diperjelas. Partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan meningkat, sehingga keputusan yang diambil lebih inklusif dan diterima secara luas. Monitoring implementasi yang rutin memastikan setiap langkah pelaksanaan kebijakan berjalan sesuai target. Dampak positif ini juga terlihat dari menurunnya risiko penyimpangan dan meningkatnya akuntabilitas di setiap unit kerja. Dengan demikian, pembelajaran kebijakan memperkuat tata kelola pemerintahan yang efisien dan transparan.

Pembelajaran kebijakan memberikan hasil berupa perbaikan berkelanjutan dalam proses pengambilan keputusan. Data dan informasi dari evaluasi sebelumnya digunakan untuk menyusun prosedur yang lebih sederhana dan efektif, sehingga hambatan dalam implementasi dapat diminimalkan. Pegawai menjadi lebih termotivasi untuk mengikuti praktik baik dan mematuhi aturan karena ada mekanisme penghargaan dan sanksi yang jelas. Kualitas layanan publik meningkat, dengan proses administrasi yang lebih cepat, akurat, dan dapat diakses masyarakat dengan mudah. Implikasi dari pembelajaran ini juga mencakup peningkatan koordinasi antarunit kerja dan kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat. Hasil pembelajaran kebijakan menunjukkan bahwa evaluasi dan revisi yang sistematis mampu menciptakan kebijakan yang lebih tepat sasaran. Dengan langkah ini, birokrasi menjadi lebih profesional, akuntabel, dan terpercaya.

Dampak jangka panjang dari pembelajaran kebijakan terlihat pada meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah Kota Y. Masyarakat melihat bahwa pemerintah menindaklanjuti evaluasi dan perbaikan secara transparan, sehingga legitimasi kebijakan meningkat. Pegawai terbiasa bekerja berdasarkan prosedur yang jelas dan standar yang terukur, sehingga integritas dan profesionalisme menjadi bagian dari budaya kerja. Praktik baik yang diidentifikasi dapat diperluas ke

unit kerja lain, memperkuat budaya inovasi dan disiplin. Tantangan yang ditemukan sebelumnya menjadi fokus perbaikan untuk kebijakan di masa depan, sehingga risiko kegagalan semakin berkurang. Dengan demikian, pembelajaran kebijakan tidak hanya memperbaiki kualitas pelaksanaan program, tetapi juga meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kredibilitas pemerintahan secara keseluruhan.

6. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

Kesimpulan dan implikasi kebijakan dari proses pembelajaran kebijakan di Pemerintah Kota Y menunjukkan bahwa evaluasi dan perbaikan berkelanjutan sangat penting untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif. Kebijakan yang disusun berdasarkan hasil evaluasi dan identifikasi praktik baik terbukti lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pegawai bekerja lebih disiplin dan profesional karena prosedur, indikator kinerja, dan mekanisme pengawasan telah diperjelas. Partisipasi masyarakat dalam perumusan dan pemantauan kebijakan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dampak dari implementasi kebijakan yang berbasis pembelajaran terlihat pada meningkatnya kualitas layanan publik dan kepuasan masyarakat. Dengan adanya mekanisme penghargaan dan sanksi, integritas dan profesionalisme pegawai dapat dipertahankan secara konsisten. Kesimpulan ini menegaskan bahwa pembelajaran kebijakan menjadi fondasi penting bagi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Implikasi kebijakan dari pembelajaran ini menunjukkan perlunya penerapan sistem monitoring dan evaluasi yang rutin untuk memastikan kebijakan berjalan sesuai target. Pegawai menjadi lebih termotivasi untuk mengikuti praktik baik dan mematuhi aturan karena adanya penilaian kinerja yang jelas. Kebijakan baru atau revisi kebijakan lama lebih efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena didasarkan pada data dan pengalaman sebelumnya. Masyarakat merasa lebih dilibatkan dalam proses kebijakan, sehingga legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pemerintah meningkat. Praktik baik yang diidentifikasi dapat menjadi model bagi unit kerja lain, memperkuat budaya profesionalisme dan akuntabilitas di seluruh organisasi. Tantangan yang muncul selama implementasi menjadi fokus perbaikan untuk kebijakan selanjutnya. Dengan demikian,

implikasi kebijakan menekankan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkesinambungan.

Secara keseluruhan, kesimpulan dan implikasi kebijakan menegaskan bahwa pembelajaran dari pengalaman sebelumnya merupakan mekanisme penting untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme pemerintahan. Kebijakan yang dirumuskan dengan pendekatan berbasis data dan praktik baik dapat meminimalkan risiko kegagalan dan penyimpangan. Pegawai bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil karena prosedur, standar, dan mekanisme pengawasan jelas. Partisipasi masyarakat yang aktif memperkuat transparansi dan legitimasi kebijakan. Evaluasi berkelanjutan memungkinkan pemerintah menyesuaikan strategi dan prosedur sesuai dinamika kebutuhan masyarakat. Praktik ini juga membangun budaya organisasi yang inovatif dan profesional, siap menghadapi tantangan di masa depan. Dengan demikian, kesimpulan dan implikasi kebijakan menunjukkan bahwa pembelajaran kebijakan merupakan kunci untuk menciptakan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan dipercaya publik.

BAB IX

TANTANGAN DAN ARAH PENGUATAN KE DEPAN

Disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan akuntabel. Tantangan yang dihadapi meliputi kompleksitas regulasi, tekanan birokrasi, dan dinamika sosial yang menuntut adaptasi cepat dari setiap ASN. Pemahaman yang konsisten terhadap nilai-nilai etika dan tanggung jawab publik menjadi kunci dalam menghadapi berbagai risiko penyimpangan. Ke depan, penguatan disiplin dan integritas ASN harus diarahkan pada implementasi praktik *good governance* yang transparan dan partisipatif. Pengembangan kapasitas, pengawasan yang efektif, serta pemberian penghargaan dan sanksi yang adil menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kepercayaan publik. Dengan pendekatan ini, ASN dapat lebih optimal dalam menjalankan fungsi pelayanan publik yang profesional dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

A. Tantangan Disiplin dan Integritas ASN di Era Modern

Disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) menghadapi tantangan yang semakin kompleks di era modern, seiring dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel. ASN tidak hanya dituntut untuk mematuhi aturan dan prosedur, tetapi juga harus mampu menegakkan etika profesional dan menjaga kepercayaan publik di tengah arus informasi yang masif dan cepat. Tantangan ini muncul dari berbagai aspek, baik internal maupun eksternal, yang memerlukan strategi penguatan dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia birokrasi. Beberapa tantangan utama dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tekanan Teknologi dan Digitalisasi

Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi menghadirkan tantangan baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugasnya, karena setiap aktivitas birokrasi kini semakin transparan dan terekspos secara digital. Pemanfaatan sistem elektronik untuk pelayanan publik menuntut ASN memiliki kompetensi digital yang memadai, sekaligus menjaga integritas dan keamanan data agar tidak terjadi penyalahgunaan atau kebocoran informasi penting (Smith, 2020). Tekanan ini juga mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan, di mana ASN harus mampu menyeimbangkan antara efisiensi layanan dan kepatuhan terhadap prosedur hukum yang berlaku. Ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan digital dapat berimplikasi pada penurunan kualitas pelayanan dan potensi risiko reputasi bagi institusi pemerintah.

Digitalisasi memunculkan risiko baru terkait keamanan siber dan penyalahgunaan teknologi yang dapat merusak integritas ASN, termasuk ancaman manipulasi data, fraud digital, dan akses ilegal terhadap sistem administrasi publik. ASN dituntut untuk selalu up-to-date dengan perkembangan teknologi dan standar keamanan informasi, serta menerapkan praktik etika digital yang ketat dalam setiap interaksi dengan masyarakat. Tekanan ini menuntut adanya program pelatihan dan pengembangan kapasitas secara kontinu, agar ASN tidak hanya mampu menggunakan teknologi, tetapi juga mampu memitigasi risiko digital yang mungkin terjadi. Dengan demikian, transformasi digital bukan hanya peluang peningkatan efisiensi, tetapi juga tantangan serius bagi disiplin dan integritas birokrasi modern.

2. Kompleksitas Regulasi dan Prosedur Birokrasi

Kompleksitas regulasi dan prosedur birokrasi menjadi salah satu tantangan utama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) karena keberagaman aturan, peraturan, dan prosedur yang harus dipatuhi sering kali tumpang tindih dan membingungkan. Kondisi ini menuntut ASN memiliki pemahaman mendalam terhadap regulasi yang berlaku serta kemampuan untuk menafsirkan dan menerapkannya secara konsisten dalam praktik administrasi sehari-hari (Brown, 2019). Kelebihan aturan yang tidak terintegrasi dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, memunculkan potensi kesalahan administrasi, dan meningkatkan risiko penyalahgunaan kewenangan. Oleh karena itu,

manajemen regulasi yang efektif menjadi kunci agar ASN tetap mampu menjalankan fungsi pelayanan publik yang efisien dan akuntabel.

Prosedur birokrasi yang kompleks sering menimbulkan ketidakpastian hukum bagi ASN, sehingga meningkatkan tekanan kerja dan risiko sanksi administratif. ASN dituntut untuk tidak hanya memahami regulasi, tetapi juga memiliki keterampilan problem solving dan pengambilan keputusan berbasis risiko, agar tetap dapat memberikan layanan publik yang responsif dan tepat waktu. Kompleksitas ini juga menuntut adanya dukungan sistem administrasi modern yang terintegrasi dan transparan, sehingga prosedur yang rumit dapat dipermudah tanpa mengurangi kepatuhan terhadap peraturan. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan regulasi, bimbingan teknis, dan mentoring menjadi strategi penting untuk mengatasi tantangan birokrasi yang kompleks.

3. Dinamika Sosial dan Publik

Dinamika sosial dan publik menghadirkan tekanan signifikan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) karena masyarakat modern semakin kritis, terinformasi, dan aktif menyuarakan pendapat melalui berbagai saluran, termasuk media sosial. ASN dituntut untuk mampu merespons tuntutan publik dengan cepat, transparan, dan akuntabel, sambil tetap mematuhi regulasi dan prosedur yang berlaku (Johnson, 2021). Interaksi yang semakin intens antara pemerintah dan masyarakat menuntut ASN tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai komunikator yang efektif dalam membangun kepercayaan publik. Ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan dinamika sosial dapat berdampak pada menurunnya legitimasi lembaga dan citra birokrasi secara keseluruhan.

Keberagaman aspirasi dan kepentingan masyarakat memerlukan ASN untuk memiliki keterampilan diplomasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik yang baik agar kebijakan publik dapat diterima secara luas. Tekanan publik yang tinggi juga menuntut ASN untuk menjaga integritas dalam pengambilan keputusan, menghindari praktik diskriminatif, dan memastikan pelayanan publik berjalan adil bagi semua pihak. Perubahan cepat dalam opini publik menuntut ASN untuk adaptif, proaktif, dan responsif terhadap isu-isu sosial yang muncul, sekaligus memperkuat akuntabilitas institusi. Dengan pendekatan ini,

ASN dapat menyeimbangkan tuntutan publik dengan prinsip profesionalisme dan etika birokrasi.

4. Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)

Korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) masih menjadi tantangan utama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) karena praktik-praktik tersebut dapat merusak kepercayaan publik dan mengurangi efektivitas pelayanan pemerintahan. ASN yang terlibat dalam KKN berisiko menciptakan ketidakadilan dalam distribusi sumber daya dan kesempatan, serta mengganggu proses pengambilan keputusan yang profesional dan akuntabel (Anderson, 2020). Lingkungan kerja yang minim pengawasan atau regulasi yang lemah dapat mempermudah praktik KKN, sehingga diperlukan mekanisme kontrol internal dan eksternal yang kuat untuk mencegah penyimpangan. Dengan kesadaran integritas yang tinggi, ASN dapat menegakkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam setiap aspek pelaksanaan tugasnya.

KKN menimbulkan dampak negatif jangka panjang terhadap budaya birokrasi, di mana praktik-praktik tidak etis menjadi norma jika tidak ditangani secara serius. Pemberian sanksi yang tegas, penguatan pengawasan, dan penegakan hukum menjadi strategi penting untuk mencegah terulangnya praktik KKN. Pendidikan nilai-nilai etika dan integritas sejak awal karier ASN juga membantu membangun budaya anti-KKN yang kokoh dalam institusi publik. Hal ini memastikan bahwa setiap ASN memahami konsekuensi tindakan tidak etis dan terdorong untuk bertindak sesuai dengan prinsip profesionalisme.

5. Perubahan Nilai dan Budaya Kerja

Perubahan nilai dan budaya kerja ASN menjadi tantangan penting dalam birokrasi modern karena generasi baru pegawai memiliki perspektif berbeda terkait karier, motivasi, dan etika profesional dibandingkan generasi sebelumnya. Pergeseran nilai ini menuntut ASN untuk lebih adaptif, kreatif, dan kolaboratif dalam menjalankan tugas, sambil tetap mempertahankan standar integritas dan disiplin yang tinggi (Hernandez, 2022). Budaya kerja yang tradisional sering kali berbasis hierarki kaku, sehingga perlu transformasi menuju budaya yang fleksibel, partisipatif, dan berbasis kinerja. Tanpa adaptasi terhadap perubahan nilai dan budaya ini, institusi publik berisiko

mengalami penurunan produktivitas dan ketidakselarasan antara kebijakan dan implementasi di lapangan.

Perubahan budaya kerja mendorong ASN untuk mengembangkan kompetensi baru, termasuk kemampuan komunikasi, manajemen proyek, dan kolaborasi lintas unit, agar mampu menghadapi kompleksitas tugas di era modern. Transformasi budaya kerja juga menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan penerapan teknologi dalam proses administrasi, sehingga ASN dapat bekerja lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan publik. Pendekatan ini sekaligus memperkuat disiplin internal dan tanggung jawab profesional, karena setiap ASN memahami peran dan konsekuensi tindakannya dalam organisasi. Dengan demikian, pembaruan nilai dan budaya kerja menjadi prasyarat bagi birokrasi yang adaptif, berintegritas, dan berorientasi pada hasil.

B. Dinamika Sosial, Politik, dan Teknologi

Dinamika sosial, politik, dan teknologi menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja, disiplin, dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN), karena perubahan di ketiga bidang ini menuntut birokrasi untuk bersikap adaptif dan responsif. Dinamika sosial meliputi perubahan perilaku masyarakat, kebutuhan publik yang meningkat, serta ekspektasi masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas pemerintah. Dari sisi politik, fluktuasi kebijakan, pergantian pimpinan, dan tekanan politik dapat memengaruhi prioritas kerja ASN, sehingga diperlukan mekanisme proteksi profesionalisme agar keputusan birokrasi tetap objektif dan berbasis aturan. Sementara itu, perkembangan teknologi mengubah cara kerja, komunikasi, dan layanan publik, memaksa ASN untuk menguasai kompetensi digital dan memanfaatkan inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi, integritas, dan kualitas pelayanan. Ketiga dimensi ini saling terkait, sehingga ASN yang mampu memahami, beradaptasi, dan mengelola interaksi sosial-politik-teknologi akan lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan membangun kepercayaan publik. Beberapa fokus utama dalam menghadapi dinamika sosial, politik, dan teknologi antara lain:

1. Adaptasi Terhadap Perubahan Sosial

Adaptasi terhadap perubahan sosial menjadi kunci bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi kompleksitas tuntutan masyarakat modern, yang semakin menuntut pelayanan publik yang cepat, transparan, dan responsif. Perubahan perilaku, aspirasi, dan kebutuhan masyarakat menuntut ASN untuk menyesuaikan prosedur, komunikasi, dan mekanisme layanan agar tetap relevan dan efektif dalam konteks sosial yang dinamis (OECD, 2019). Dengan memahami dinamika sosial, ASN dapat mengantisipasi masalah, menyusun kebijakan berbasis kebutuhan nyata, dan meningkatkan kualitas interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Adaptasi sosial juga mendorong ASN untuk membangun inklusivitas dan partisipasi warga dalam perencanaan serta evaluasi program publik, sehingga setiap kebijakan memiliki legitimasi dan dukungan masyarakat. Dengan pendekatan ini, ASN tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga mengembangkan budaya kerja yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Adaptasi terhadap perubahan sosial membutuhkan strategi komunikasi yang efektif antara ASN dan masyarakat, termasuk pemanfaatan media sosial, platform konsultasi daring, dan forum publik. Komunikasi yang transparan dan terbuka membantu ASN memahami harapan warga, mengidentifikasi isu-isu kritis, serta membangun kepercayaan publik terhadap proses kebijakan dan implementasi program. Selain itu, pendekatan adaptif memungkinkan ASN merespons dinamika lokal, sosial-budaya, dan aspirasi komunitas secara tepat waktu, sehingga risiko ketidakpuasan dan konflik dapat diminimalkan. Integrasi pemantauan sosial berbasis data juga menjadi instrumen penting untuk menilai efektivitas kebijakan dan menyesuaikan strategi pelayanan secara berkelanjutan. Dengan demikian, ASN mampu menyeimbangkan tuntutan masyarakat dengan kapasitas organisasi, menciptakan birokrasi yang lebih responsif dan relevan.

2. Netralitas dan Profesionalisme dalam Konteks Politik

Netralitas dan profesionalisme ASN menjadi aspek krusial dalam menjaga stabilitas birokrasi dan memastikan kebijakan pemerintah dijalankan secara objektif meskipun terjadi perubahan politik yang signifikan. ASN yang profesional mampu memisahkan

kepentingan politik dari pelaksanaan tugas administratif, sehingga keputusan yang diambil tetap berfokus pada kepentingan publik dan kepatuhan terhadap regulasi (Perry & Engbers, 2019). Dengan memelihara netralitas, ASN dapat menjalankan fungsi pelayanan publik tanpa terpengaruh oleh tekanan politik, menjaga integritas organisasi, dan mencegah praktik favoritisme atau bias dalam pengambilan keputusan. Profesionalisme juga menuntut ASN untuk selalu meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial, sehingga setiap kebijakan dapat diimplementasikan dengan efektif, akuntabel, dan tepat sasaran. Pendekatan ini menekankan bahwa netralitas bukan sekadar formalitas hukum, tetapi prinsip strategis yang mendukung keberlanjutan birokrasi dan kepercayaan publik.

Mempertahankan netralitas dan profesionalisme membutuhkan sistem regulasi dan pengawasan internal yang kuat, termasuk mekanisme evaluasi kinerja, kode etik, dan pelatihan berkelanjutan. ASN yang menerima pembinaan dan pelatihan terkait etika birokrasi dan kepatuhan hukum cenderung mampu menghadapi tekanan politik tanpa mengorbankan integritas dan kualitas pelayanan. Selain itu, netralitas juga mendorong ASN untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan analisis objektif, bukan kepentingan individu atau kelompok politik tertentu. Dengan demikian, profesionalisme yang dijalankan secara konsisten menjadi landasan bagi ASN dalam menghadapi dinamika sosial-politik yang kompleks dan menjaga stabilitas organisasi. Strategi ini memastikan bahwa birokrasi tetap efektif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang adil dan transparan.

3. Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi menjadi elemen strategis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi dinamika sosial, politik, dan teknologi, karena inovasi digital meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas birokrasi. Implementasi e-government, sistem manajemen informasi, dan platform layanan publik digital memungkinkan ASN mengelola data secara cepat, memonitor kinerja, serta merespons tuntutan masyarakat secara tepat waktu (Mergel, 2019). Teknologi juga mendukung pengawasan internal yang lebih efektif, mengurangi peluang penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis bukti. Selain

itu, pemanfaatan teknologi mendorong ASN untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan regulasi, dinamika sosial-politik, dan ekspektasi publik, sekaligus memfasilitasi kolaborasi lintas unit dan partisipasi warga. Dengan pendekatan ini, teknologi bukan hanya alat operasional, tetapi menjadi pilar strategis dalam penguatan kapasitas ASN dan birokrasi modern yang berkelanjutan.

Pemanfaatan teknologi membutuhkan peningkatan kapasitas digital ASN melalui pelatihan, mentoring, dan pengembangan kompetensi agar sistem digital dapat digunakan secara optimal dan aman. Integrasi teknologi juga mempermudah evaluasi kinerja, monitoring implementasi kebijakan, dan pengumpulan umpan balik dari masyarakat secara real-time. Sistem digital yang efisien memungkinkan ASN membuat keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data, sehingga risiko kesalahan administratif dan birokrasi dapat diminimalkan. Dengan demikian, teknologi menjadi instrumen inovatif untuk memperkuat profesionalisme, disiplin, dan integritas ASN. Pendekatan sistemik ini memastikan birokrasi lebih adaptif, transparan, dan responsif terhadap dinamika eksternal.

4. Inovasi dan Kolaborasi

Inovasi dan kolaborasi menjadi pilar strategis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam merespons kompleksitas dinamika sosial, politik, dan teknologi, karena lingkungan birokrasi yang cepat berubah menuntut solusi kreatif dan kerja sama lintas unit maupun sektor. ASN yang mampu mengembangkan inovasi layanan publik dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, sekaligus memperkuat akuntabilitas dan transparansi birokrasi (Ansell & Torfing, 2018). Kolaborasi antarunit internal, dengan pemerintah daerah, swasta, maupun masyarakat memungkinkan pertukaran ide, pengalaman, dan sumber daya yang lebih optimal, sehingga kebijakan dan program publik dapat disusun dan dijalankan dengan lebih responsif. Penerapan budaya inovasi juga mendorong ASN untuk beradaptasi terhadap perubahan regulasi, tren sosial, dan perkembangan teknologi, sehingga organisasi menjadi lebih fleksibel dan siap menghadapi tantangan baru. Dengan demikian, inovasi dan kolaborasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu ASN, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang berkelanjutan.

Strategi inovasi dan kolaborasi memerlukan mekanisme manajemen pengetahuan, forum pertukaran ide, dan platform digital yang mendukung kerja tim serta pemecahan masalah secara kreatif. ASN yang dilatih untuk berpikir inovatif dan bekerja sama secara lintas fungsi dapat merumuskan solusi yang lebih holistik, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pendekatan ini juga membantu organisasi dalam mengurangi birokrasi yang rigid dan mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis bukti. Selain itu, inovasi dan kolaborasi meningkatkan keterlibatan stakeholder, memperluas perspektif kebijakan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif. Dengan demikian, integrasi inovasi dan kolaborasi menjadi fondasi penting bagi birokrasi modern yang berorientasi pada hasil dan pelayanan publik berkualitas.

5. Pemantauan dan Evaluasi Berbasis Data

Pemantauan dan evaluasi berbasis data menjadi instrumen strategis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memastikan setiap kebijakan dan program publik dijalankan secara efektif, akuntabel, dan tepat sasaran dalam menghadapi kompleksitas dinamika sosial, politik, dan teknologi. Dengan pemanfaatan sistem informasi dan analitik data, ASN dapat mengumpulkan, memproses, dan menganalisis informasi secara real-time untuk mengidentifikasi masalah, menilai kinerja, serta mengantisipasi risiko implementasi kebijakan (Kettunen & Kallio, 2019). Pendekatan berbasis data memungkinkan pengambilan keputusan yang objektif, transparan, dan berbasis bukti, sehingga mengurangi peluang kesalahan administratif dan meningkatkan integritas birokrasi. Selain itu, evaluasi berbasis data mendukung akuntabilitas eksternal dengan memfasilitasi pelaporan kinerja kepada publik dan pemangku kepentingan, serta memperkuat legitimasi kebijakan yang diimplementasikan. Dengan demikian, pemantauan dan evaluasi berbasis data bukan sekadar alat kontrol, tetapi pilar strategis untuk membangun birokrasi adaptif, responsif, dan berorientasi hasil.

Implementasi sistem pemantauan dan evaluasi berbasis data memerlukan kapasitas digital ASN, mekanisme pengumpulan data yang sistematis, serta standar indikator kinerja yang jelas. ASN yang mampu memanfaatkan data secara optimal dapat melakukan analisis tren, evaluasi dampak kebijakan, dan perbaikan proses layanan secara berkelanjutan. Integrasi teknologi dan data juga memperkuat kolaborasi

lintas unit dan keterlibatan publik, karena informasi yang tersedia dapat digunakan untuk konsultasi dan pengambilan keputusan bersama. Pendekatan ini mendorong ASN untuk selalu berbasis bukti dalam merumuskan solusi, menyesuaikan strategi operasional, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, evaluasi berbasis data menjadi fondasi penguatan profesionalisme, integritas, dan disiplin ASN.

C. Strategi Penguatan Berkelanjutan

Strategi penguatan berkelanjutan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi langkah penting untuk memastikan disiplin, integritas, dan profesionalisme tetap terjaga dalam jangka panjang. Pendekatan ini menekankan pada perencanaan dan implementasi kebijakan yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap masalah, tetapi juga proaktif dalam membangun kapasitas, budaya kerja, dan sistem pengawasan yang efektif. Strategi berkelanjutan memungkinkan ASN untuk terus beradaptasi dengan perubahan regulasi, teknologi, dan dinamika sosial-politik, sehingga pelayanan publik tetap optimal, akuntabel, dan sesuai prinsip *good governance*. Beberapa langkah strategis penguatan berkelanjutan meliputi:

1. Pengembangan Kapasitas SDM

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi utama dalam strategi penguatan berkelanjutan Aparatur Sipil Negara (ASN), karena kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kompetensi, keterampilan, dan profesionalisme pegawai. Program pelatihan yang terstruktur, mentoring, dan pembinaan kompetensi secara berkelanjutan membantu ASN memahami regulasi, prosedur, dan praktik terbaik dalam birokrasi modern, sehingga mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan sosial, politik, dan teknologi (Miller, 2021). Selain itu, pengembangan kapasitas SDM mendorong ASN untuk meningkatkan kemampuan analisis, pengambilan keputusan, dan inovasi dalam menyelesaikan masalah administratif yang kompleks. Peningkatan kapasitas juga berdampak langsung pada disiplin dan integritas, karena pegawai yang terlatih memiliki pemahaman lebih baik tentang etika, akuntabilitas, dan tanggung jawab publik. Dengan demikian, pengembangan kapasitas SDM bukan

sekadar peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga upaya membentuk ASN yang profesional, adaptif, dan berintegritas tinggi.

Pengembangan kapasitas SDM harus bersifat berkesinambungan dan terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja serta pengawasan internal, agar setiap peningkatan kompetensi dapat diterapkan secara nyata dalam praktik kerja sehari-hari. ASN yang mendapatkan pelatihan secara berkelanjutan akan lebih mampu menghadapi tantangan birokrasi modern, termasuk kompleksitas regulasi, dinamika sosial-politik, dan tekanan digitalisasi. Pendekatan ini juga membantu mengurangi risiko kesalahan administrasi, penyalahgunaan wewenang, dan praktik tidak etis dalam organisasi publik. Selain itu, pembinaan kapasitas SDM membuka peluang untuk inovasi dalam pelayanan publik, mempermudah koordinasi antarunit, dan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Dengan cara ini, pengembangan kapasitas menjadi alat strategis untuk memperkuat disiplin, integritas, dan kinerja ASN secara berkelanjutan.

2. Penerapan Sistem Pengawasan dan Evaluasi

Penerapan sistem pengawasan dan evaluasi merupakan komponen penting dalam strategi penguatan berkelanjutan Aparatur Sipil Negara (ASN) karena memastikan setiap kebijakan, program, dan aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan prinsip disiplin, integritas, dan akuntabilitas. Sistem ini mencakup mekanisme monitoring berkala, audit internal, serta evaluasi kinerja yang terstruktur untuk mengidentifikasi penyimpangan, memperbaiki proses, dan meningkatkan efektivitas layanan publik (Nguyen, 2019). Pengawasan dan evaluasi yang konsisten membantu ASN memahami standar kinerja yang diharapkan, menumbuhkan tanggung jawab profesional, dan meminimalkan risiko kesalahan administrasi atau praktik tidak etis. Selain itu, sistem ini memfasilitasi feedback yang konstruktif, sehingga ASN dapat menyesuaikan strategi kerja dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Dengan demikian, penerapan pengawasan dan evaluasi bukan sekadar kontrol administratif, tetapi juga alat strategis untuk membangun budaya kerja yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

Integrasi sistem pengawasan dan evaluasi dengan manajemen kinerja individu maupun unit organisasi membantu mengukur kontribusi setiap ASN secara objektif. Penilaian berbasis data

memungkinkan pimpinan menilai efektivitas program, menentukan prioritas perbaikan, dan mengambil tindakan korektif secara tepat waktu. Sistem ini juga mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti, sehingga kebijakan dan prosedur dapat diperbarui sesuai kebutuhan operasional dan dinamika eksternal. Selain itu, penerapan evaluasi rutin mendorong ASN untuk proaktif dalam melaporkan capaian, hambatan, dan inovasi yang dilakukan, sehingga tercipta budaya transparansi dan akuntabilitas. Dengan cara ini, pengawasan dan evaluasi berfungsi sebagai mekanisme berkelanjutan untuk menjaga integritas dan disiplin birokrasi.

3. Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi yang kuat menjadi elemen krusial dalam strategi penguatan berkelanjutan Aparatur Sipil Negara (ASN) karena membentuk pola perilaku, nilai, dan norma yang mendorong profesionalisme, integritas, dan disiplin di seluruh tingkatan birokrasi. Budaya yang solid membantu ASN memahami ekspektasi organisasi, menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas, dan memperkuat komitmen pada etika serta standar layanan publik (Schein, 2018). Penerapan nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten mendukung kolaborasi antarunit, pengambilan keputusan yang akuntabel, dan inovasi dalam proses kerja sehari-hari. Selain itu, budaya yang kuat memfasilitasi adaptasi ASN terhadap perubahan regulasi, teknologi, dan dinamika sosial-politik, sehingga organisasi lebih responsif terhadap tuntutan eksternal. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi landasan yang menjaga keberlanjutan disiplin dan integritas ASN dalam jangka panjang.

Penguatan budaya organisasi membutuhkan kepemimpinan yang berperan sebagai teladan, komunikasi yang jelas, dan mekanisme penghargaan serta sanksi yang konsisten. Pemimpin yang menegakkan nilai-nilai etika dan akuntabilitas mendorong ASN untuk meniru perilaku tersebut, sehingga tercipta lingkungan kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil. Budaya yang kuat juga mendorong partisipasi aktif ASN dalam pengambilan keputusan, kolaborasi lintas unit, dan inisiatif inovatif yang mendukung efisiensi birokrasi. Dengan internalisasi nilai-nilai organisasi yang tepat, ASN dapat menyeimbangkan kepatuhan terhadap prosedur formal dengan kemampuan beradaptasi terhadap tantangan baru. Pendekatan ini

memastikan bahwa disiplin dan integritas bukan sekadar aturan formal, tetapi menjadi bagian dari perilaku sehari-hari ASN.

4. Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi menjadi salah satu langkah strategis penting dalam penguatan berkelanjutan Aparatur Sipil Negara (ASN) karena mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam administrasi birokrasi. Integrasi sistem digital, seperti e-government, manajemen dokumen elektronik, dan dashboard kinerja real-time, memungkinkan ASN untuk mengelola informasi secara cepat, memonitor kinerja, serta mengurangi potensi kesalahan administratif atau praktik tidak etis (West, 2020). Teknologi juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data, memperkuat pengawasan internal, dan memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif antara unit kerja maupun dengan publik. Selain itu, penggunaan teknologi digital mendorong inovasi dalam pelayanan publik, mempercepat proses birokrasi, dan memungkinkan respons yang lebih tepat terhadap tuntutan masyarakat yang dinamis. Dengan demikian, pemanfaatan teknologi bukan sekadar alat operasional, tetapi juga strategi berkelanjutan untuk memperkuat disiplin, integritas, dan profesionalisme ASN.

Pemanfaatan teknologi memerlukan pengembangan kapasitas ASN dalam literasi digital, keamanan siber, dan pengelolaan data untuk memastikan sistem berjalan efektif dan aman. Pelatihan berkelanjutan dan pendampingan teknis menjadi penting agar ASN mampu menggunakan teknologi secara optimal tanpa mengorbankan prinsip etika dan prosedur yang berlaku. Integrasi teknologi juga memungkinkan pemantauan kinerja secara transparan, sehingga pimpinan dan publik dapat menilai kinerja ASN dengan akurat dan obyektif. Teknologi yang diterapkan secara sistemik mendorong terciptanya budaya kerja yang berbasis data, inovatif, dan berorientasi pada hasil, sekaligus memperkuat mekanisme akuntabilitas. Dengan pendekatan ini, ASN dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara konsisten dan berkelanjutan.

5. Pemberian Insentif dan Sanksi yang Adil

Pemberian insentif dan sanksi yang adil merupakan elemen penting dalam strategi penguatan berkelanjutan Aparatur Sipil Negara

(ASN) karena memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja sekaligus menegakkan disiplin dan integritas. Insentif yang tepat, baik berupa penghargaan finansial maupun non-finansial, mendorong ASN untuk berprestasi, berinovasi, dan berperilaku profesional dalam menjalankan tugasnya, sementara sanksi yang konsisten memastikan setiap pelanggaran aturan ditindak tegas tanpa diskriminasi (Kim, 2021). Penerapan sistem penghargaan dan hukuman yang transparan meningkatkan akuntabilitas individu dan organisasi, sehingga setiap ASN memahami konsekuensi dari tindakannya. Sistem ini juga membantu menumbuhkan budaya meritokrasi, di mana pengakuan diberikan berdasarkan kinerja dan kontribusi nyata, bukan kedekatan personal atau faktor lain yang tidak relevan. Dengan pendekatan ini, insentif dan sanksi menjadi alat strategis untuk memperkuat profesionalisme, disiplin, dan integritas birokrasi secara berkelanjutan.

Mekanisme pemberian insentif dan sanksi harus didukung oleh pemantauan kinerja yang objektif dan evaluasi berkala, agar keputusan yang diambil adil dan tepat sasaran. Penilaian berbasis data memungkinkan pimpinan menilai kinerja ASN secara akurat, menentukan penghargaan bagi yang berprestasi, dan memberikan tindakan korektif kepada yang melanggar aturan. Selain itu, penerapan sistem ini menumbuhkan kesadaran kolektif tentang pentingnya disiplin, etika, dan tanggung jawab profesional dalam organisasi publik. Insentif dan sanksi yang adil juga mendorong ASN untuk proaktif dalam peningkatan kapasitas diri dan inovasi layanan, sehingga organisasi dapat terus berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan modernisasi birokrasi. Dengan demikian, sistem penghargaan dan hukuman menjadi instrumen penting dalam membangun budaya kerja yang berkelanjutan dan berintegritas.

D. Rekomendasi Kebijakan Berbasis *Good Governance*

Rekomendasi kebijakan berbasis prinsip *good governance* menjadi sangat penting untuk memastikan Aparatur Sipil Negara (ASN) bekerja secara profesional, akuntabel, dan transparan dalam melaksanakan tugasnya. Kebijakan yang dirancang dengan pendekatan *good governance* menekankan aspek partisipasi, responsivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap aturan hukum, sehingga setiap keputusan dan tindakan birokrasi dapat

dipertanggungjawabkan secara etis dan profesional. Salah satu langkah utama adalah memperkuat kerangka regulasi dan prosedur internal yang jelas, sehingga setiap ASN memahami hak, kewajiban, dan standar kinerja yang diharapkan. Selain itu, kebijakan harus mendorong penerapan sistem pengawasan, evaluasi, dan pelaporan berbasis data untuk meminimalkan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Dengan pendekatan ini, kebijakan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga memberikan arah implementasi yang praktis dan terukur dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Beberapa aspek utama dalam rekomendasi kebijakan berbasis *good governance* antara lain:

1. Penguatan Disiplin dan Integritas ASN

Penguatan disiplin dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi utama untuk menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan terpercaya dalam memberikan pelayanan publik. Disiplin yang kuat memastikan ASN mematuhi regulasi, prosedur kerja, dan kode etik yang berlaku, sementara integritas mendorong pegawai untuk bertindak sesuai nilai etika dan kepentingan publik (Rainey, 2019). Strategi penguatan ini meliputi penegakan aturan secara konsisten, penerapan mekanisme monitoring dan evaluasi, serta pembinaan kapasitas yang mengintegrasikan etika kerja dan tanggung jawab profesional. Peningkatan disiplin dan integritas ASN juga meminimalkan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Dengan pendekatan ini, penguatan disiplin dan integritas tidak hanya menjadi kewajiban formal, tetapi juga bagian dari budaya kerja yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan modern.

Penguatan disiplin dan integritas membutuhkan kepemimpinan yang menjadi teladan bagi seluruh ASN melalui praktik transparansi, akuntabilitas, dan komunikasi yang jelas. Pemimpin yang menunjukkan konsistensi dalam penegakan aturan mendorong pegawai untuk meniru perilaku profesional dan etis, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, integrasi sistem sanksi dan penghargaan yang adil menjadi instrumen penting untuk menegakkan aturan, meningkatkan motivasi, dan memperkuat budaya meritokrasi dalam birokrasi. Program pembinaan yang fokus pada pengembangan nilai integritas, etika profesional, dan tanggung jawab sosial juga membantu ASN

menghadapi dilema moral dan tekanan organisasi. Dengan penerapan langkah-langkah ini secara sistemik, disiplin dan integritas ASN dapat terjaga secara berkelanjutan, sehingga kualitas pelayanan publik meningkat secara nyata.

2. Digitalisasi dan Pemanfaatan Teknologi

Digitalisasi dan pemanfaatan teknologi menjadi salah satu strategi utama dalam modernisasi birokrasi Aparatur Sipil Negara (ASN), karena dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Integrasi sistem digital seperti e-government, manajemen dokumen elektronik, dan dashboard kinerja memungkinkan ASN mengelola informasi secara cepat, melakukan monitoring, serta mengefektifkan pengambilan keputusan berbasis data (Mergel, 2019). Teknologi juga mendukung pengawasan internal yang lebih efektif, mempercepat alur administrasi, dan meminimalkan risiko kesalahan atau penyalahgunaan wewenang. Selain itu, pemanfaatan teknologi mendorong inovasi dalam proses kerja, mempermudah koordinasi antarunit, serta meningkatkan responsivitas terhadap tuntutan masyarakat yang dinamis. Dengan pendekatan ini, digitalisasi bukan hanya alat operasional, tetapi juga strategi berkelanjutan untuk memperkuat profesionalisme, disiplin, dan integritas ASN.

Keberhasilan digitalisasi memerlukan pengembangan kapasitas ASN dalam literasi digital, keamanan siber, dan pengelolaan data agar sistem berjalan optimal dan aman. Pelatihan berkelanjutan dan pendampingan teknis menjadi penting untuk memastikan ASN dapat memanfaatkan teknologi secara efektif tanpa mengabaikan prinsip etika dan prosedur kerja. Integrasi sistem digital dengan mekanisme evaluasi kinerja memungkinkan pemantauan yang lebih transparan, objektif, dan akurat terhadap kinerja individu maupun unit organisasi. Selain itu, teknologi mendorong terciptanya budaya kerja berbasis data, inovatif, dan berorientasi hasil, sehingga ASN mampu menyesuaikan strategi kerja dengan kebutuhan nyata. Dengan demikian, digitalisasi dan pemanfaatan teknologi menjadi pilar strategis dalam penguatan berkelanjutan birokrasi modern.

3. Partisipasi dan Keterlibatan Publik

Partisipasi dan keterlibatan publik merupakan komponen penting dalam prinsip *good governance* yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas birokrasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Keterlibatan warga dalam proses pengambilan keputusan, konsultasi publik, dan mekanisme feedback memungkinkan pemerintah memahami kebutuhan masyarakat secara lebih akurat dan menyusun kebijakan yang relevan dengan konteks sosial-politik yang ada (Fung, 2018). Dengan partisipasi publik, setiap kebijakan atau program yang dijalankan ASN mendapatkan legitimasi sosial, sehingga mengurangi risiko ketidakpuasan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Selain itu, interaksi aktif antara ASN dan masyarakat mendorong akuntabilitas yang lebih tinggi, karena warga dapat memantau implementasi kebijakan dan memberikan masukan secara langsung. Dengan demikian, partisipasi dan keterlibatan publik tidak hanya memperkuat kualitas kebijakan, tetapi juga membangun budaya kerja birokrasi yang transparan, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Strategi keterlibatan publik membutuhkan mekanisme komunikasi yang terbuka, penggunaan platform digital, dan forum konsultasi yang inklusif agar setiap suara masyarakat dapat didengar dan dipertimbangkan. Pemanfaatan teknologi informasi seperti sistem e-participation, portal aspirasi masyarakat, dan media sosial resmi pemerintah mempermudah ASN untuk menerima masukan, menindaklanjuti keluhan, dan menyosialisasikan kebijakan secara efektif. Partisipasi publik juga mendorong inovasi dalam layanan publik, karena ASN dapat mengidentifikasi masalah dan solusi baru berdasarkan pengalaman dan kebutuhan nyata warga. Dengan adanya feedback yang terus menerus, proses evaluasi kebijakan menjadi lebih dinamis dan berbasis bukti, sehingga kinerja ASN dapat meningkat secara berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan bahwa keterlibatan masyarakat bukan sekadar formalitas, tetapi bagian integral dari tata kelola birokrasi yang modern dan akuntabel.

4. Pengembangan Kapasitas SDM

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek strategis dalam memperkuat profesionalisme, disiplin, dan integritas Aparatur Sipil Negara (ASN), karena kualitas pegawai secara

langsung memengaruhi efektivitas birokrasi dan pelayanan publik. Program pengembangan SDM mencakup pelatihan kompetensi teknis, manajerial, dan etika kerja, serta pembinaan soft skills seperti komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan, yang semuanya diperlukan untuk menghadapi tantangan modernisasi birokrasi (Bozeman & Feeney, 2018). Selain itu, pengembangan kapasitas harus bersifat berkelanjutan, dengan evaluasi berkala dan mekanisme mentoring, sehingga setiap ASN dapat menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, teknologi, dan dinamika sosial-politik. Pendekatan ini juga mendorong terciptanya budaya pembelajaran organisasi, di mana pegawai termotivasi untuk meningkatkan kompetensi diri dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan kapasitas SDM bukan hanya kegiatan administratif, tetapi merupakan strategi jangka panjang untuk membangun birokrasi yang adaptif, profesional, dan akuntabel.

Pengembangan kapasitas SDM harus terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja dan mekanisme penghargaan, sehingga peningkatan kompetensi dapat diterjemahkan menjadi hasil kerja nyata yang terukur. Program pelatihan yang dirancang berbasis kebutuhan organisasi dan individu memungkinkan ASN memperoleh keterampilan yang relevan, meningkatkan efisiensi kerja, dan mengurangi kesalahan prosedural. Selain itu, pengembangan kapasitas juga mendukung inovasi dalam proses kerja dan pelayanan publik, karena pegawai yang terlatih mampu mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan beradaptasi dengan cepat terhadap tuntutan masyarakat. Keterlibatan pimpinan dalam pembinaan SDM menjadi penting untuk memastikan program pengembangan selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, pengembangan kapasitas SDM merupakan fondasi strategis untuk mewujudkan birokrasi modern yang berorientasi pada hasil dan integritas.

5. Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi yang kuat menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada hasil. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan praktik kerja yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi, sehingga membentuk perilaku kolektif yang mendukung disiplin, akuntabilitas, dan etika profesional (Schein,

2018). Organisasi yang memiliki budaya kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, mampu menumbuhkan loyalitas pegawai, dan meningkatkan kolaborasi antarunit, sehingga setiap kebijakan dan program dapat dilaksanakan secara efektif. Penerapan budaya organisasi yang kuat juga memperkuat implementasi sistem penghargaan dan sanksi, serta mendukung integrasi teknologi, partisipasi publik, dan pengembangan kapasitas SDM dalam birokrasi. Dengan demikian, budaya organisasi bukan sekadar simbol formalitas, tetapi merupakan pilar strategis yang memastikan keberlanjutan, inovasi, dan kualitas pelayanan publik.

Penguatan budaya organisasi memerlukan kepemimpinan yang konsisten, transparan, dan menjadi teladan bagi seluruh ASN dalam menjalankan nilai-nilai inti organisasi. Pemimpin yang mampu menanamkan visi, misi, dan nilai etika melalui komunikasi yang efektif dan praktik sehari-hari akan mendorong ASN meniru perilaku profesional dan integritas tinggi. Selain itu, budaya organisasi yang kuat memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan responsif terhadap tantangan regulasi, sosial, dan teknologi. Program pembinaan internal, mentoring, dan penghargaan berbasis prestasi menjadi instrumen penting untuk mempertahankan budaya organisasi yang sehat dan produktif. Dengan penerapan langkah-langkah ini secara konsisten, budaya organisasi menjadi fondasi bagi birokrasi modern yang adaptif, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Jabar dan Evi Yuniarni. 2025. "Penerapan Prinsip Akuntabilitas dalam Pelayanan Publik untuk mewujudkan *Good Governance*," WELFARE STATE Jurnal Hukum, Vol. 4 No. 1, April 2025.
- Adaiwo, V. L. (2024). The Role of Transparent and Ethical Leadership as Core Organizational Values in Enhancing Employee Performance. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 5(4), 54–63.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2020). *Public Sector Ethics: Strengthening Integrity in Government Institutions*. London: Routledge.
- Anderson, P. (2020). Corruption, Nepotism, and Public Sector Integrity: Challenges and Solutions for Modern Bureaucracies. *Public Administration Review*, 80(6), 1023-1037.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2018). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 1-29.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2019). *Adaptive Governance in the Public Sector: Concepts, Practices, and Challenges*. Oxford University Press.
- Anshori, M. I., Faizal, F., & Manurung, J. S. (2025). The Role of Human Resource Management in Implementing Work Discipline. *International Journal of Society Reviews*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Asshiddiqie, Jimly. (2020). *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2018). Transparency and Open Government: Implications for Public Administration. *Public Administration Review*, 68(2), 357-370.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2019). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2018). *Public Service Performance and Trust in Government: Linking Quality, Accountability, and Trust*. Palgrave Macmillan.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2018). *Public Management and Governance* (3rd ed.). London: Routledge.
- Bovens, M. (2016). *Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bovens, M. (2018). Accountability in public administration. In M. Bovens, T. Schillemans, & R. E. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- Bovens, M. (2018). *Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2018). Accountability and the rule of law. *West European Politics*, 41(4), 821–840.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2018). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2018). *Public Management: Capacity and Competence in the 21st Century*. Routledge.
- Bratton, J., Gold, J., & McDevitt, T. (2019). *Human Resource Management: Theory and Practice* (7th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brown, L. (2019). Navigating Bureaucratic Complexity: Public Sector Regulation and Administrative Challenges. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 512-529.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2019). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 345–360.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2020). Ethical Leadership and Integrity in Public Organizations: A Review and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 495–511.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2020). *Governance and Public Integrity: Managing Ethics in the Public Sector*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2018). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Routledge.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2019). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Routledge.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2018). *Public Administration: An Action Orientation* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2019). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2019). *Public Administration: An Action Orientation* (8th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G., & Tan, C. H. (2019). *Human Resource Management: Global Edition* (16th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G., & Tan, C. H. (2019). *Human Resource Management: Global Edition* (16th ed.). Pearson Education.
- du Gay, P. (2020). *Bureaucracy and Public Management* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis* (6th ed.). New York: Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2021). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Faguet, J. P. (2019). Decentralization and governance. *World Development*, 118, 1–15.
- Fan, Y. (2024). Accountability in Public Organization: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Organization Review*.
- Fauzi, M. (2021). Netralitas dan Integritas Aparatur Sipil Negara dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 33-47.

- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2018). *The Public Administration Theory Primer* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Fujilestari, N. A., Rochaeni, A., & Ramdani, W. (2025). Memperkuat Pengawasan: Memetakan Kedudukan Inspektorat dalam Menjamin Akuntabilitas dan Integritas pada Era Transparansi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 11(1), 314–324.
- Fung, A. (2018). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 78(3), 678-687.
- Grimmelikhuijsen, S. (2018). Transparency and Trust: An Experimental Study of Online Disclosure and Trust in Government. *Public Administration Review*, 78(2), 246–255.
- Grimmelikhuijsen, S. (2019). *Transparency and Trust: An Experimental Study of Online Disclosure and Trust in Government*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grindle, M. S. (2018). *Good Governance: The Inflation of an Idea*. Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2018). Leadership in action: Examining moral courage and integrity in organizations. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 643–657.
- Herasymiuk, K., Martselyak, O. V., Kirichenko, Y. N., Zhmur, N. V., & Shmalenko, I. I. (2020). Principles of Integrity and Good Governance in Public Administration. *International Journal of Management*, 11(4), 545–555.
- Hernandez, R. (2022). Shifting Work Values in Public Administration: Implications for Bureaucratic Performance and Integrity. *Journal of Public Sector Innovation*, 7(1), 45-62.
- Hidayat, A. (2021). *Pendidikan Integritas Aparatur Publik: Strategi Pencegahan Korupsi dan Perilaku Menyimpang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hidayat, R. (2020). *Penguatan Nilai Dasar ASN dalam Mewujudkan Profesionalisme dan Integritas Birokrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hidayat, R. (2021). *Sistem Hukum dan Kebijakan Aparatur Sipil Negara di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hidayat, R., & Susanto, D. (2022). Capacity Building and Professional Development as Strategies to Enhance Discipline and Performance of Civil Servants. *Journal of Public Management and Governance*, 12(3), 145–162.

- Hill, M., & Hupe, P. (2019). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Hill, M., & Hupe, P. (2021). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Hood, C., & Dixon, R. (2018). *A Government That Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Hood, C., & Dixon, R. (2019). *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford University Press.
- Huberts, L. (2018). *Integrity: What It Is and Why It Is Important*. London: Palgrave Macmillan.
- Huberts, L. (2019). *Ethics and Integrity of Governance: Perspectives across Frontiers*. London: Palgrave Macmillan.
- Huberts, L. W. J. C. (2018). *Integrity: What It Is and Why It Is Important*. London: Palgrave Macmillan.
- Huberts, L., & van Montfort, A. (2019). *Public Integrity and Ethics Management: Enhancing Trust in Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hutapea, R. (2020). *Pengawasan Internal dan Mekanisme Pelaporan dalam Peningkatan Integritas Birokrasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- International Monetary Fund. (2019). *Fiscal Transparency Handbook*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2018). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 35(4), 258–268.
- Johnson, M. (2021). Public Engagement and Bureaucratic Accountability in the Digital Era. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 178-195.
- Kaptein, M. (2019). The Moral Entrepreneur: A New Component in the Theory of Organizational Integrity. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1111–1125.
- Kaufmann, D. (2018). Governance and development: The perspective of new institutional economics. *Journal of Comparative Economics*, 46(2), 263–279.

- Kettl, D. F. (2019). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century* (5th ed.). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2019). Data-Driven Governance and Public Sector Performance: Concepts, Practices, and Cases. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101392.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2019). The evolution of public administration: From classical bureaucracy to digital governance. *Government Information Quarterly*, 36(3), 101396.
- Kim, S. (2021). Reward and Punishment Systems in Public Administration: Enhancing Accountability and Performance in Civil Service. *Public Management Review*, 23(8), 1145-1164.
- Klijin, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2019). Governance networks in the public sector: A systematic review of the research agenda. *Public Management Review*, 21(5), 643–664.
- Koppell, J. G. S. (2019). *The Politics of Administrative Integrity: Ethics, Accountability, and Governance*. New York: Routledge.
- Kristanto, K., Judijanto, L., Reumi, F., Thahir, T., Raflinda, R., Yase, I. K. K., ... & Asmarani, N. (2025). *Pengantar Hukum Indonesia*. Pt. Green Pustaka Indonesia.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2018). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–organization, person–job, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 71(1), 1–49.
- Kurniawan, A. (2020). Reformasi Birokrasi dan Penguatan Integritas ASN di Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 45-60.
- Kurniawan, D. (2021). *Pengawasan, Evaluasi, dan Akuntabilitas dalam Birokrasi Modern: Strategi Transparansi dan Profesionalisme ASN*. Jakarta: Pustaka Administrasi.
- Lewis, C. W., & Gilman, S. C. (2019). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Loso Judijanto. (2025). Pengaruh Whistleblowing System terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan West Science*, 4(1), 78–87.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Martin, K., Cullen, J. B., & Johnson, J. L. (2019). Ethical Recruitment and Promotion Practices in Organizations: Aligning Values and Behavior. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 455–472.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mawardi, M. (2020). *Good Governance dan Pencegahan Korupsi di Sektor Publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Meijer, A. (2019). Transparency and Open Government: The Tensions Between Accountability and Privacy. *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1147–1169.
- Mergel, I. (2019). Digital Service Teams in Government: Building Capabilities for Digital Transformation. *Government Information Quarterly*, 36(2), 221-230.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2019). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Updated ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Miller, T. (2021). Building Sustainable Capacity in Public Sector Human Resources: Training and Development Strategies for Civil Servants. *Public Administration Review*, 81(5), 947-961.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Gowan, M. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2019). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 72(1), 1–25.
- Mungiu-Pippidi, A. (2019). *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nanz, P. (2020). *Reconstructing Democracy: How Citizens Are Building from the Ground Up*. Harvard University Press.
- Nazwa Kaila Utomo dan Ajeng Tita Nawangsari. 2025. “Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik: Pilar Utama dalam Good Governance,” *JAZ: Jurnal Akuntansi Unihaz*, Vol. 8 No. 2 (2025).
- Nguyen, L. (2019). Performance Monitoring and Evaluation in Public Sector Organizations: Strategies for Enhancing Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 79(6), 877-891.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noordegraaf, M. (2019). *Public Management and Professionalism: The Professional Public Servant in a Changing World*. London: Palgrave Macmillan.
- Nor Ali Mohamed & Dayah Abdi Kulmie. 2023. Role of Effective Monitoring and Evaluation in Promoting Good Governance in Public Institutions, *Public Administration Research*.
- Nugroho Putranto, K. (2025). Pembangunan Sistem yang Berintegritas melalui Budaya Integritas dalam Upaya Pencegahan Korupsi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Good Governance*.
- Nugroho, D. (2022). Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Reformasi Birokrasi Indonesia. Bandung: Alfabeta.
- Nugroho, H. (2021). Internal Control and Employee Discipline in Public Administration: A Study on Civil Servants Compliance. *Journal of Governance and Public Policy*, 8(2), 67–81.
- Nugroho, R. (2019). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, dan Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nurchahyo, A. (2020). Aparatur Sipil Negara sebagai Agen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 45-58.
- Nurhadi, A. (2020). *Kepemimpinan Beretika dalam Administrasi Publik: Strategi Membangun Birokrasi Profesional dan Transparan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- OECD. (2019). *Government at a Glance 2019: Public Sector Adaptation and Citizen Engagement*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Public Governance Reviews: Reforming Public Governance for Results*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Trust and Public Sector Efficiency: The Role of Integrity and Accountability*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Public Integrity Handbook*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Public Integrity Handbook*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2019. *Public Integrity: A Strategy for Good Governance*. Paris: OECD Publishing.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2019. *Public Accountability and Governance: Strengthening Accountability in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Government at a Glance 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2018). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society*. London: Routledge.
- Osborne, S. P. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society*. London: Routledge.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2018). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society*. London: Routledge.
- Perry, J. L., & Engbers, T. A. (2019). *Managing Public Service Organizations in an Era of Political Change*. Routledge.
- Perry, J. L., Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2018). *Public Service Motivation and Ethical Conduct in Government*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Peters, B. G. (2020). The evolution of public administration and welfare states in the 21st century. *Public Administration Review*, 80(4), 635–646.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2018). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2021). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (2018). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press.
- Prasetyo, A. (2019). *Disiplin dan Penegakan Hukum dalam Manajemen ASN di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Prasetyo, A. (2021). *Disiplin ASN dan Implementasi Kepatuhan dalam Birokrasi Modern*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Prasetyo, B., & Rahmawati, L. (2021). Integrating Discipline into Performance Appraisal Systems to Enhance Civil Servant Compliance in Public Institutions. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(4), 89–102.
- Prasetyo, E. (2021). *Transparansi, Akuntabilitas, dan Integritas dalam Administrasi Publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Prasetyo, H., & Arifin, Z. (2021). Reformasi Sistem Rekrutmen dan Promosi ASN dalam Upaya Penguatan Integritas Birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 211–224.
- Putri, D. A., & Santoso, B. (2024). Digital Governance and Public Transparency: Enhancing Accountability of Civil Servants in Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(2), 112–128.
- Quick, K. S., & Bryson, J. M. (2022). Participatory processes in public policy making. *Frontiers in Political Science*, 4, 1–14.
- Rahardjo, B., & Putri, D. A. (2024). Data-Driven Decision Making in Public Sector: Enhancing Accountability and Transparency in Civil Servants Performance Management. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(3), 145–162.
- Rahmat, F. (2019). *Kebijakan Publik dan Regulasi Transparan dalam Administrasi Pemerintahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rainey, H. G. (2019). *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley & Sons.
- Rainey, H. G. (2019). *Understanding and Managing Public Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Ridwan HR. (2019). *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ridwan, R. A. A. (2025). Pengaruh Remote Audit dan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Audit BPK Republik Indonesia. *Jurnal Literasi Akuntansi*, 5(4).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rong Xiang (2024). Enhancing Democratic Governance: The Crucial Role of Broad Public Participation in Government Public Consultations. *International Journal of Education and Humanities*, 13(3).
- Rothstein, B. 2018. *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Salsabila, D., Fitriani, Z. Z., & Hayat. (2024). Implementasi Etika dalam Pengambilan Keputusan Publik: Tantangan dan Langkah Utama dalam Menciptakan Good Governance. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 6(6), 71–80.
- Santoso, B. (2019). *Integritas ASN dan Dimensi Etika dalam Birokrasi Publik*. Jakarta: Penerbit Nasional.

- Santoso, B. (2020). *Kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara di Era Reformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Santoso, R. (2019). *Pengawasan Internal dan Pencegahan Korupsi di Sektor Publik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sari, R., & Prasetyo, A. (2022). The Role of Organizational Culture in Internalizing Discipline Values in Public Sector Employees. *Journal of Public Administration Research*, 10(3), 45–58.
- Satia, R. (2024). Restoring Public Trust through Ethical Leadership and Accountability Frameworks in Governance. *Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations*, 2(3), 198–211.
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schick, A. (2020). *Reflections on Public Budgeting and Accountability*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Smith, J. (2020). Digital Transformation in Public Administration: Challenges and Opportunities for Civil Servants. *Public Administration Review*, 80(3), 456-468.
- Stewart, J., & Walsh, K. (2022). The Public Service Orientation: Issues and Dilemmas. *Public Administration Review*.
- Suryanto, B. (2020). *Penegakan Sanksi dan Pencegahan Perilaku Menyimpang di Sektor Publik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tamanaha, B. Z. (2021). *A Realistic Theory of Law*. Cambridge University Press.
- Thoha, M. (2019). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2019). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2018). Ethical leadership and ethical decision making: A review and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 375–398.
- Turner, D., & Harrison, J. (2024). Ethical Leadership and Cultural Development in Public Administration: Enhancing Organizational Integrity and Trust. *Public Administration Review*.
- Tyler, T. R., & Jackson, J. (2018). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice*, 47(1), 1–32.
- United Nations Development Programme. (2019). *Governance for Sustainable Development*. UNDP.
- United Nations Development Programme. (2019). *Principles of Good Governance*. New York: UNDP.
- United Nations. (2020). *E-Government Survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- West, D. M. (2020). *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. Brookings Institution Press.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, R. S., & Wening, N. (2025). The Implementation of e-Performance in Improving the Performance of State Civil Apparatus (ASN): A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Thinking*, 2(9), 546–560.
- Wijaya, D. (2020). Effectiveness of Reward and Punishment Systems on Civil Servant Discipline and Performance in Public Organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(5), 567–583.
- Wijayanti, R. (2020). *Sistem Organisasi dan Tata Kelola Birokrasi Publik: Strategi Efisiensi dan Akuntabilitas*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- World Justice Project. (2022). *Rule of Law Index 2022*. Washington, DC: World Justice Project.
- Wutlanit, M. Y., Bahasoan, A., & Rolobessy, M. J. (2025). Keadilan Organisasi dan Kepemimpinan Etis sebagai Determinan Perilaku Inovatif Pegawai pada Organisasi Sektor Publik. *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 4(3), 798–809.

GLOSARIUM

Akuntabilitas	Prinsip yang menuntut ASN untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan, keputusan, dan tindakan administratif secara terbuka kepada atasan, lembaga pengawas, dan masyarakat.
Birokrasi	Sistem organisasi pemerintahan yang tersusun secara hierarkis dan fungsional untuk melaksanakan kebijakan publik secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.
Disiplin	Kesediaan dan kemampuan ASN untuk menaati seluruh kewajiban, mematuhi ketentuan jam kerja, standar perilaku, serta menjauhi larangan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan sebagai wujud tanggung jawab terhadap tugas dan negara.
Efektivitas	Menunjukkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas ASN dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana dan kebijakan yang ditetapkan.
Efisiensi	Kemampuan ASN memanfaatkan sumber daya secara tepat guna dan hemat untuk menghasilkan kinerja optimal.
Etika	Seperangkat nilai moral dan norma perilaku yang menjadi pedoman ASN dalam bertindak, mengambil keputusan, dan berinteraksi dalam lingkungan birokrasi maupun masyarakat.
Governance	Mekanisme, proses, dan interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam mengelola sumber daya dan kepentingan publik secara bertanggung jawab.
Independensi	Kebebasan ASN dalam menjalankan tugas dari tekanan politik, ekonomi, maupun kepentingan

lain yang dapat merusak profesionalitas dan integritas.

Integritas	Kualitas moral ASN yang tercermin dalam kesatuan antara nilai etika, kejujuran, komitmen, dan konsistensi tindakan dalam menjalankan kewenangan publik secara bertanggung jawab.
Kejujuran	Sikap ASN untuk berkata dan bertindak sesuai fakta serta tidak menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya.
Kepatuhan	Sikap ASN untuk tunduk pada hukum, kebijakan, dan kode etik sebagai bentuk penghormatan terhadap sistem pemerintahan yang sah.
Kepemimpinan	Kemampuan individu dalam birokrasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi ASN lain guna mencapai tujuan organisasi pemerintahan.
Kinerja	Capaian hasil kerja ASN yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan dampaknya terhadap pelayanan publik.
Konsistensi	Keselarasan dan keteguhan sikap ASN dalam menerapkan aturan dan nilai etika secara berkelanjutan.
Legalitas	Setiap kebijakan dan tindakan ASN harus memiliki dasar hukum yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan.
Meritokrasi	Sistem pengelolaan ASN yang menempatkan kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar utama dalam pengembangan karier dan jabatan.
Moralitas	Seperangkat nilai luhur yang membimbing ASN dalam menentukan tindakan yang benar dan bertanggung jawab.
Netralitas	Prinsip yang menegaskan bahwa ASN tidak berpihak pada kepentingan politik praktis dan tetap fokus pada pelayanan publik.
Objektivitas	Kemampuan ASN untuk bersikap adil, rasional, dan tidak memihak dalam menilai serta mengambil

	keputusan berdasarkan fakta dan ketentuan yang berlaku.
Pelayanan	Rangkaian aktivitas ASN dalam memenuhi kebutuhan dan hak masyarakat secara adil, profesional, dan berorientasi pada kepuasan publik.
Pengawasan	Proses sistematis untuk memantau, menilai, dan mengendalikan kinerja ASN agar sesuai dengan peraturan dan standar pelayanan.
Profesionalisme	Sikap dan perilaku ASN dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi, keahlian, dan standar kerja yang ditetapkan tanpa dipengaruhi kepentingan pribadi atau kelompok.
Regulasi	Seperangkat aturan hukum yang mengatur kewenangan, kewajiban, dan perilaku ASN sebagai landasan penyelenggaraan pemerintahan.
Tanggungjawab	Kewajiban moral dan administratif ASN untuk melaksanakan tugas secara optimal serta bersedia menerima konsekuensi atas setiap keputusan dan tindakan.
Transparansi	Keterbukaan ASN dalam menyelenggarakan pemerintahan melalui penyediaan informasi yang akurat, jujur, dan dapat diakses publik sebagai sarana pengawasan sosial.

INDEKS

A

akuntabilitas, i, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 12, 18,
21, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 34,
37, 38, 39, 40, 42, 43, 47, 51, 52, 58,
59, 61, 62, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 77,
78, 79, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 91,
92, 93, 94, 95, 96, 98, 100, 103, 104,
107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114,
115, 116, 118, 119, 120, 124, 126, 128,
129, 131, 132, 133, 134, 135, 138, 139,
140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148,
149, 151, 153, 154, 155, 157, 159, 161,
166, 167, 168, 170, 171, 173, 175, 177,
178, 179, 183, 184, 185, 189, 190, 191,
193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 231
aparatus, 98, 144

B

birokrasi, i, 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14,
15, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 33,
44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 72, 73,
74, 77, 78, 79, 81, 83, 85, 86, 91, 100,
101, 102, 104, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 116, 117, 120, 121, 123, 124,
125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133,
134, 137, 138, 139, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 148, 153, 154, 155, 156, 157,
159, 161, 162, 168, 176, 177, 178, 179,
184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193,

194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 205, 219, 220, 231

D

disiplin, i, 4, 17, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
82, 89, 105, 106, 108, 109, 110, 111,
112, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123,
124, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 154, 157, 158,
159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 170, 172, 175, 176, 177, 178,
179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188,
190, 191, 194, 196, 197, 198, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 231

E

efektivitas, 4, 7, 9, 11, 15, 19, 23, 24, 25,
26, 29, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 61, 62,
63, 64, 70, 81, 83, 85, 86, 88, 93, 94,
96, 97, 98, 99, 101, 104, 106, 107, 110,
112, 113, 121, 123, 124, 126, 133, 139,
142, 143, 146, 153, 155, 158, 161, 162,
163, 165, 166, 172, 179, 181, 182, 183,
184, 186, 190, 192, 194, 197, 198, 203,
231
efisiensi, 1, 15, 25, 26, 34, 39, 47, 48, 73,
82, 83, 85, 86, 99, 102, 107, 121, 133,
144, 151, 174, 181, 185, 186, 188, 191,
193, 194, 198, 199, 202, 204

etika, i, 2, 3, 4, 9, 14, 16, 17, 18, 20, 23,
29, 30, 32, 34, 38, 44, 46, 49, 52, 57,
61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71,
72, 73, 74, 75, 79, 105, 106, 109, 112,
113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133,
134, 137, 139, 141, 142, 144, 145, 146,
147, 148, 150, 151, 153, 157, 160, 162,
163, 164, 166, 168, 173, 177, 187, 188,
190, 193, 196, 198, 199, 200, 201, 202,
204, 205, 220, 231

H

hukum, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 21,
22, 23, 24, 45, 49, 52, 58, 60, 61, 63,
64, 73, 74, 76, 78, 82, 83, 88, 92, 94,
97, 98, 101, 104, 106, 107, 109, 113,
114, 117, 123, 124, 125, 126, 129, 131,
134, 138, 141, 143, 147, 188, 189, 190,
193, 200, 220, 221, 231

I

integritas, i, 1, 4, 13, 14, 18, 20, 23, 24, 26,
27, 31, 34, 44, 49, 50, 52, 53, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70,
71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81,
94, 105, 106, 107, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 123,
125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132,
133, 134, 137, 138, 140, 142, 143, 144,
145, 146, 147, 150, 151, 152, 154, 155,
157, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 170, 171, 172, 173, 175, 176,
177, 178, 179, 183, 184, 185, 187, 188,
189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197,

198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205,
220, 231

K

kebijakan, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24,
25, 26, 27, 30, 41, 44, 45, 49, 51, 52,
54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68,
69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 79, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 104,
106, 107, 110, 111, 113, 115, 121, 123,
124, 125, 126, 128, 129, 132, 133, 134,
144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151,
153, 154, 155, 156, 157, 170, 171, 172,
176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183,
184, 185, 186, 189, 191, 192, 194, 195,
196, 197, 198, 200, 203, 205, 219, 220,
231

kepemimpinan, 34, 61, 64, 65, 68, 130,
147, 148, 149, 150, 198, 201, 204, 205,
231

kerja, i, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 17, 19, 20,
22, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54,
58, 61, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
76, 78, 79, 81, 102, 105, 106, 108, 110,
112, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123,
125, 126, 128, 130, 131, 132, 133, 134,
135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152,
153, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171,
172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 185, 189, 190,

191, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199,
200, 201, 202, 203, 204, 205, 219, 220,
221

kinerja, 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 17, 21,
25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 37, 38,
39, 42, 43, 44, 46, 48, 50, 52, 54, 65,
70, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 89, 90, 93,
94, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106,
109, 110, 111, 112, 114, 116, 118, 119,
121, 124, 127, 128, 130, 131, 133, 134,
135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 146, 149, 151, 152, 153, 154, 155,
157, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 166,
168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176,
177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 185,
190, 191, 193, 194, 195, 197, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 219, 220, 221

L

legalitas, 1, 52, 83, 113
lembaga, 21, 29, 64, 71, 73, 81, 83, 87, 89,
92, 94, 95, 97, 98, 103, 108, 109, 110,
115, 123, 131, 145, 147, 155, 157, 175,
189, 219

M

modern, 1, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 19, 22,
24, 25, 27, 58, 82, 83, 84, 85, 88, 92,
93, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 124,
131, 134, 151, 153, 187, 188, 189, 190,
191, 192, 194, 195, 196, 197, 201, 202,
203, 204, 205

N

negara, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 44,
49, 50, 52, 53, 57, 58, 59, 60, 62, 63,
64, 73, 81, 83, 87, 88, 89, 90, 92, 93,
97, 98, 99, 100, 101, 105, 106, 107,
108, 110, 113, 114, 115, 117, 118, 123,
124, 125, 126, 127, 128, 129, 132, 133,
134, 142, 144, 145, 148, 149, 151, 153,
219

O

organisasi, i, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15,
17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29,
30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 61, 62,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,
73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 87, 91,
92, 94, 95, 99, 102, 104, 106, 107, 109,
110, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120,
121, 124, 128, 130, 131, 132, 134, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154,
155, 156, 158, 159, 161, 162, 163, 164,
166, 167, 168, 172, 173, 178, 185, 186,
191, 192, 193, 194, 195, 197, 198, 200,
202, 204, 205, 219, 220, 231

P

pelayanan, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13,
14, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25,
26, 27, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 54,
57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 73, 76,

77, 82, 83, 84, 89, 90, 99, 100, 101,
102, 105, 106, 107, 109, 112, 115, 117,
118, 119, 121, 123, 124, 125, 126, 128,
129, 130, 131, 133, 137, 138, 142, 143,
144, 150, 155, 157, 160, 162, 169, 173,
174, 176, 182, 187, 188, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 201,
202, 203, 204, 205, 220, 221, 231

pemerintah, 2, 5, 9, 10, 11, 12, 15, 22, 24,
25, 26, 27, 29, 44, 47, 49, 50, 53, 54,
55, 57, 58, 59, 61, 63, 64, 71, 73, 75,
77, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 94,
95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 104, 112,
113, 115, 118, 123, 124, 125, 127, 128,
131, 133, 142, 143, 144, 147, 148, 150,
151, 152, 153, 157, 168, 169, 170, 171,
172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180,
181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189,
191, 192, 194, 201, 203, 219

pemimpin, 53, 69, 77, 147, 148, 149, 150,
151, 155

pengawasan, 2, 6, 21, 26, 27, 30, 34, 54,
58, 61, 62, 64, 65, 67, 68, 70, 72, 73,
75, 76, 78, 79, 85, 86, 88, 89, 90, 91,
93, 94, 95, 96, 98, 103, 104, 106, 109,
112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 124,
129, 130, 131, 132, 133, 134, 138, 139,
143, 145, 151, 152, 153, 154, 155, 158,
161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 170,
172, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186,
187, 190, 193, 196, 197, 199, 201, 202,
221

politik, 1, 9, 15, 18, 21, 23, 24, 27, 73, 92,
97, 98, 101, 102, 104, 116, 128, 134,
146, 151, 191, 192, 193, 194, 195, 196,
197, 198, 203, 204, 219, 220, 231

publik, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,
23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 34, 44, 45,
46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 71, 72,
73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83,
84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103,
104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111,
112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128,
129, 130, 131, 132, 133, 134, 137, 138,
139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147,
148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 157,
158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 167,
168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176,
177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184,
185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192,
193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 205, 219, 220, 221,
231

R

regulasi, 13, 15, 24, 33, 58, 63, 74, 75, 76,
77, 78, 79, 91, 98, 114, 116, 118, 119,
121, 123, 124, 126, 129, 132, 133, 137,
138, 142, 151, 169, 181, 187, 188, 189,
190, 193, 194, 196, 197, 198, 201, 204,
205, 231

S

sipil, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 44, 81, 85, 87,
95, 98, 100, 118, 151, 153

sistem, 1, 2, 4, 5, 6, 9, 12, 20, 24, 25, 26,
31, 35, 39, 51, 53, 54, 57, 58, 62, 68,

70, 74, 75, 79, 81, 84, 86, 87, 91, 92,
93, 94, 98, 102, 103, 106, 107, 110,
111, 116, 117, 120, 123, 124, 125, 129,
130, 131, 132, 133, 134, 137, 138, 139,
140, 141, 142, 143, 144, 146, 149, 151,
152, 153, 154, 155, 158, 161, 162, 163,
164, 166, 167, 175, 176, 182, 185, 188,
189, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 205, 220
sosial, 4, 9, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 24, 34,
49, 53, 67, 69, 71, 82, 83, 84, 85, 87,
88, 89, 92, 95, 97, 98, 99, 101, 102,
104, 111, 120, 127, 128, 134, 146, 147,
148, 151, 171, 187, 189, 191, 192, 193,
194, 195, 196, 197, 198, 201, 203, 204,
205, 221, 231

T

teknologi, 14, 25, 82, 83, 86, 87, 91, 102,
104, 143, 144, 151, 152, 154, 155, 174,
187, 188, 191, 193, 194, 195, 196, 198,
199, 202, 203, 204, 205
transparansi, 4, 12, 24, 25, 27, 40, 51, 58,
60, 61, 69, 71, 75, 77, 78, 79, 81, 84,
85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 103,
107, 108, 110, 111, 112, 113, 117, 119,
120, 124, 128, 129, 132, 133, 140, 143,
144, 148, 151, 154, 156, 157, 159, 165,
166, 168, 169, 171, 178, 179, 185, 186,
190, 191, 193, 194, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 223, 231

BIOGRAFI PENULIS



Jimy Fernando, S.H.

Lahir di Palangka Raya, 22 Oktober 1989. Lulus S1 Ilmu Hukum dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 2014 dan saat ini sedang menyelesaikan tugas akhir S2 Magister Ilmu Hukum di Universitas Palangka Raya. Berprofesi sebagai Aparatur Sipil Negara dengan jabatan Analis Sumber Daya Manusia Ahli Pertama pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Kalimantan Tengah.



Dr.Kiki Kristanto, S.H., M.H.

Dr. Kiki Kristanto, S.H., M.H. adalah akademisi yang memiliki konsentrasi keilmuan pada bidang hukum pidana. Ia menempuh pendidikan Sarjana Hukum (S.H.) pada tahun 2001-2005 di Fakultas Hukum Universitas Palangka Raya, Magister Hukum (M.H.) pada tahun 2008-2009 di Fakultas Hukum Universitas Airlangga, dan Doktor Ilmu Hukum (Dr) pada tahun 2017-2020 di Fakultas Hukum Universitas Brawijaya. Aktivitas akademiknya mencakup penulisan buku, artikel jurnal ilmiah, serta keterlibatan sebagai Ahli Hukum Pidana di wilayah hukum Polda Kalimantan Tengah dan Kejaksaan Tinggi Kalimantan Tengah.

Selain aktif dalam dunia akademik, Dr. Kiki Kristanto juga terlibat dalam kajian hukum terapan, penyusunan telaah yuridis, serta pendampingan dan analisis kebijakan di bidang hukum publik dan tata kelola pemerintahan. Pemikirannya menekankan pentingnya sinkronisasi antara kepastian hukum, keadilan substantif, dan kemanfaatan hukum dalam pembangunan sistem hukum nasional yang responsif dan berkeadilan.



Dr. Rico Septian Noor, S.H., M.H.

Penulis lahir di Kuala Jelai, Kabupaten Sukamara Provinsi Kalimantan Tengah pada Tanggal 18 September 1986. Penulis merupakan Dosen tetap pada Program Studi ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Palangka Raya (UPR). Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 pada Fakultas Hukum UPR di Tahun 2008, melanjutkan S2 pada Universitas Brawijaya Malang dan lulus pada Tahun 2011 dan kemudian melanjutkan studi Doktoral S3 melalui Beasiswa LPDP / BPI pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan lulus di bulan desember Tahun 2024 lalu dengan predikat sebagai Lulusan dan Wisudawan terbaik 1. Kajian studi Penulis berfokus pada isu Hukum HAM, isu hukum Tata Negara, Masyarakat Adat dan Hukum Agraria, penulis juga aktif sebagai presenter / pemakalah di berbagai Konferensi dan Seminar Nasional dan Internasional, seperti Konferensi tingkat internasional di Malaysia, Thailand dan Tokyo, Jepang. Beberapa prestasi dan penghargaan yang berhasil diraih seperti *Best Paper* dalam Call for Paper OJKI Tahun 2023, *Best paper 3* dalam Call for paper Bawaslu Prov. Kalsel 2024, presenter terpilih dalam berbagai Konferensi Nasional seperti Konferensi Kebebasan Sipil oleh STHI Jentera Jakarta dan berbagai konferensi lainnya. Penulis dapat dihubungi di email rico_septian@law.upr.ac.id

DISIPLIN DAN INTEGRITAS

Aparatur Sipil Negara
Dalam Perspektif Good Governance

Buku referensi “Disiplin dan Integritas Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Good Governance” membahas secara komprehensif peran strategis Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa. Fokus utama buku referensi ini adalah penguatan disiplin dan integritas ASN sebagai fondasi profesionalisme birokrasi serta prasyarat utama tercapainya prinsip-prinsip good governance, seperti akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan kepastian hukum. Melalui pendekatan konseptual, normatif, dan praktis, buku ini membahas landasan teori, kerangka regulasi, serta dinamika penerapan disiplin dan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, buku referensi ini membahas berbagai tantangan yang dihadapi ASN, mulai dari budaya organisasi, kepemimpinan birokrasi, hingga pengaruh lingkungan politik dan sosial. Buku referensi ini diharapkan menjadi referensi bagi akademisi, mahasiswa, praktisi pemerintahan, dan pembuat kebijakan dalam memahami serta menginternalisasi nilai-nilai etika, tanggung jawab, dan komitmen pelayanan publik guna mendorong terwujudnya birokrasi yang profesional dan berintegritas.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

