

Penguatan Etika Administrasi Untuk Kualitas Pelayanan Kepegawaian Di Palangkaraya, Kalimantan Tengah

Joe Audinno Yon Saputra¹⁾, Julian Griseldio Bungai²⁾, Papel Ray Yoga Simamora³⁾
Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Palangkaraya

Published: December, 2025

ABSTRACT

This study seeks to examine policies that promote ethical administration and how these policies affect improvements in staff services in Palangkaraya. The methodology used is qualitative, employing a policy analysis approach, and data was collected solely from online sources, including official documents from the Palangkaraya City Government, such as Regional Regulations, Mayor Regulations, and other relevant strategic documents. This study found that the strengthening of ethics in personnel administration in Palangkaraya is regulated by three main policy groups: normative policies, namely the Code of Ethics and Regulations on Civil Servant Discipline; procedural policies, namely the Mayor's Regulation on Personnel Service SOPs, which outlines ethical service standards; and development policies, which are included in regional development plans. According to the analysis, this framework has essentially incorporated contemporary ethical administration principles, such as accountability, transparency, and fairness. However, its implementation still requires improvement in terms of a comprehensive monitoring system and continuous evaluation. In conclusion, the Palangkaraya City Government has a solid policy foundation for strengthening administrative ethics, the effectiveness of which depends on successful implementation, synergy between policies, and consistency in enforcing regulations to improve the quality of civil service. The recommendations proposed include the need for continuous education and the establishment of an integrated monitoring and evaluation system to ensure the internalization of ethical principles in daily civil service procedures.

Keywords : *Policy Analysis, Administrative Ethics, Personnel Policy, Service Quality, Palangkaraya.*

ABSTRAK

Studi ini berupaya untuk menguji kebijakan yang mempromosikan administrasi etis dan bagaimana kebijakan tersebut memengaruhi peningkatan layanan staf di Palangkaraya. Metodologi yang digunakan adalah kualitatif, menggunakan pendekatan analisis kebijakan, dan data dikumpulkan hanya dari sumber daring, termasuk dokumen resmi dari Pemerintah Kota Palangkaraya, seperti Peraturan Daerah, Peraturan Walikota, dan dokumen strategis terkait lainnya. Studi ini menemukan bahwa penguatan etika dalam administrasi kepegawaian di Palangkaraya diatur oleh tiga kelompok kebijakan utama : kebijakan normatif, yaitu Kode Etik dan Peraturan tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil ; kebijakan prosedural, yaitu Peraturan Walikota tentang SOP Pelayanan Kepegawaian, yang menguraikan standar layanan etis ; dan kebijakan pengembangan, yang termasuk dalam rencana pembangunan daerah. Menurut analisis, kerangka kerja tersebut pada dasarnya telah menggabungkan prinsip-prinsip administrasi etis kontemporer, seperti akuntabilitas, transparansi, dan keadilan. Namun, implementasinya masih memerlukan peningkatan dalam hal sistem pemantauan yang komprehensif dan evaluasi yang berkelanjutan. Kesimpulannya adalah Pemerintah Kota Palangkaraya memiliki landasan kebijakan yang kokoh untuk memperkuat etika administrasi, yang efektivitasnya bergantung pada keberhasilan implementasi, sinergi antar kebijakan, dan konsistensi dalam menegakkan peraturan guna meningkatkan kualitas layanan kepegawaian. Rekomendasi yang diajukan antara lain perlunya pendidikan berkelanjutan dan pembentukan sistem pemantauan dan evaluasi terpadu untuk memastikan internalisasi prinsip-prinsip etika dalam prosedur layanan kepegawaian sehari-hari.

Kata Kunci : *Analisis Kebijakan, Etika Administrasi, Kebijakan Kepegawaian, Kualitas Pelayanan, Palangkaraya.*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Globalisasi dan transformasi digital menuntut agar layanan publik disediakan dengan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas yang lebih tinggi. Dari perspektif ini, etika administrasi menjadi landasan untuk mengembangkan kualitas layanan sumber daya manusia, yang merupakan garda terdepan birokrasi. Etika dalam layanan sumber daya manusia tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga memastikan pemenuhan prinsip-prinsip seperti keadilan, netralitas, dan

perlindungan hak asasi manusia pegawai negeri. Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa reformasi birokrasi sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Penelitian oleh Wijayanti dkk. (2025) di Jawa Timur menunjukkan bahwa Indeks Reformasi Birokrasi berhasil meningkat dari 80,56 pada tahun 2023 menjadi 94,14 pada tahun 2024, berkat peningkatan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam kinerja. Pencapaian ini juga menyebabkan penurunan tingkat kemiskinan, mencapai 9,56% pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan etika reformasi melalui kinerja dapat secara signifikan meningkatkan standar hidup masyarakat. Namun, implementasi reformasi birokrasi menghadapi banyak tantangan kompleks. Penelitian oleh Karningsih dan Wibowo (2024) menemukan bahwa penerapan sistem berbasis meritokrasi dalam birokrasi masih terhambat oleh hambatan struktural dan budaya. Hal ini meliputi konflik antara patronase politik dan prinsip meritokrasi, pengembangan kapasitas institusional, serta resistensi budaya di dalam organisasi yang masih mengutamakan senioritas dan hubungan pribadi. Selain itu, Wijayanti dkk. (2025) mengidentifikasi hambatan dalam transformasi digital, seperti infrastruktur IT yang tidak memadai, literasi digital yang rendah, dan resistensi birokrasi, yang mendukung kesimpulan ini.

Sebagai ibu kota provinsi Kalimantan Tengah, Palangkaraya memiliki kemampuan strategis untuk mengembangkan sistem pemerintahan yang efisien dan efektif. Pemerintah Kota Palangkaraya telah menerbitkan beberapa peraturan, mulai dari peraturan daerah hingga peraturan teknis, dengan tujuan meningkatkan administrasi kepegawaian. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami efektivitas kebijakan-kebijakan tersebut dalam menyediakan layanan kepegawaian berkualitas tinggi, terutama dalam mengatasi tantangan yang disebabkan oleh digitalisasi dan transformasi budaya birokrasi. Berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji isu-isu etika dalam prosedur administrasi Palangkaraya dan relevansinya dalam meningkatkan kualitas layanan kepegawaian dengan menganalisis tantangan dan peluang yang ditawarkan oleh revolusi digital.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, pertanyaan penelitiannya adalah Bagaimana kebijakan penguatan etika administrasi kepegawaian di Kota Palangkaraya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengkarakterisasi kebijakan penguatan etika manajemen kepegawaian di Kota Palangkaraya, serta kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas layanan dalam menghadapi tantangan revolusi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

1.) Transformasi Digital Dalam Administrasi Pemerintahan

Menurut Frinaldi dkk. (2024), transformasi digital dalam pemerintahan telah menyebabkan peningkatan besar dalam efisiensi dan transparansi layanan publik. Dengan menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia, waktu pengiriman telah dikurangi dari lima hingga sepuluh jam menjadi satu hingga tiga jam, dan transparansi telah ditingkatkan melalui akses real-time ke catatan keuangan pemerintah. Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa masalah penting yang menghalangi transformasi digital. Ini termasuk perbedaan dalam infrastruktur digital antara sektor publik dan swasta, upaya birokrasi internal, dan masalah keamanan yang mengancam data pribadi pemerintah.

2.) Motivasi Pelayanan Publik dan kinerja

Iswanti et al. (2023) menemukan bahwa meskipun motivasi pelayanan publik tidak mempengaruhi OCB secara signifikan, itu berdampak positif pada kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi pelayanan publik cenderung melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, meskipun tidak selalu ditunjukkan dengan perilaku sukarela di luar tugas resmi. Hasil ini membuka mata baru pada gagasan bahwa OCB dan motivasi pelayanan publik berbeda dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

3.) Sistem Merit Dalam Reformasi Birokrasi

Malik dan Prasoso (2023) menekankan betapa pentingnya sistem merit untuk membangun tata kelola pemerintahan yang profesional dan bebas dari nepotisme, korupsi, dan kolusi. Kompetensi, transparansi, pemberdayaan, dan kepemimpinan efektif adalah empat komponen utama yang

diperlukan untuk implementasi sistem merit. Pemilihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara harus berbasis kemampuan, dengan peluang yang adil untuk promosi dan penerimaan karyawan. Budaya meritokratis penting untuk mendorong ASN melalui inisiatif dan dukungan kepemimpinan. Tantangan di Indonesia, bagaimanapun, mencakup budaya patronase dan anti-perubahan. Hasil ini berlaku untuk Palangkaraya, karena meningkatkan etika administrasi membutuhkan sistem merit yang berkelanjutan.

4.) Tata Kelola Dinamis Dalam Reformasi Birokrasi

Widowati dkk. (2023) melihat reformasi birokrasi Indonesia dari sudut pandang tata kelola dinamis (dynamic governance). Perspektif ini menekankan tiga kemampuan utama: berpikir ke depan (thinking ahead), mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan (thinking again), dan berkolaborasi lintas sektor. Studi mereka menunjukkan bahwa meskipun Indonesia telah mulai menggunakan pendekatan dinamis untuk reformasi birokrasi, hambatan struktural dan kultural seperti korupsi, resistensi terhadap perubahan, dan warisan budaya birokrasi Orde Baru masih menjadi masalah besar. Kerangka tata kelola yang selalu berubah ini dapat digunakan oleh Pemerintah Kota Palangkaraya sebagai acuan strategis untuk membangun sistem administrasi yang lebih fleksibel, responsif, dan beretika. Ini terutama berlaku untuk menghadapi tantangan revolusi digital dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

5.) Etika Administrasi Publik dan Dampaknya terhadap Kualitas Pelayanan

Wibawa (2024) melihat bagaimana etika administrasi publik berdampak pada bagaimana pelayanan publik di Indonesia dilakukan. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa meskipun anggota staf memahami prinsip-prinsip etika seperti kejujuran, akuntabilitas, dan transparansi, tekanan politik, budaya organisasi yang tidak mendukung integritas, dan kurangnya kesadaran akan pentingnya prinsip-prinsip tersebut menghalangi mereka untuk menerapkannya. Ada korelasi positif antara penerapan etika dalam administrasi publik dan kualitas pelayanan; institusi yang menerapkan etika secara teratur cenderung memiliki tingkat kepuasan publik yang lebih tinggi. Hasilnya menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan etika, reformasi organisasi, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung praktik etika sangat penting. Penguatan etika administrasi diperlukan di Palangkaraya untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pelayanan kepegawaian.

6.) Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Dalam konteks desentralisasi Indonesia, Setiawan et al. (2022) menyelidiki dampak kapasitas pemerintah daerah terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Tiga dimensi utama digunakan untuk mengukur kapasitas pemerintah daerah: kapasitas analitis, kapasitas operasional, dan kapasitas politik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga jenis kapasitas ini berguna bersama-sama dan berfungsi dengan baik. Namun, kekuatan politik yang kuat dapat mengganggu kinerja pelayanan jika tidak diimbangi dengan kemampuan operasional dan analitik yang cukup. Dengan mempertimbangkan variasi kapasitas antar daerah, penelitian ini menekankan pentingnya desain desentralisasi yang asimetris. Untuk menyesuaikan tingkat otonomi dan tanggung jawab dengan kemampuan riil pemerintah daerah, evaluasi kapasitas yang menyeluruh diperlukan bagi pemerintah Kota Palangkaraya. Ini akan menghasilkan pelayanan kepegawaian yang lebih efisien dan efektif.

Teori Etika Administrasi Publik

Teori mengenai etika dalam administrasi publik menekankan bahwa birokrasi memiliki tanggung jawab moral selain tanggung jawab yang bersifat prosedural. Dalam karya pentingnya, *Ethics for Bureaucrats*, Rohr (1989) berpendapat bahwa para birokrat perlu melakukan "penilaian etis" saat melaksanakan tugasnya, yang berlandaskan pada nilai-nilai konstitusi serta kepentingan publik, bukan hanya mematuhi ketentuan yang ada. Ia menyoroti bahwa "tanggung jawab etis birokrat adalah untuk menggunakan diskresi dengan cara yang mendukung kepentingan publik". Prinsip-prinsip seperti keadilan, transparansi, dan prinsip netralitas yang memiliki fungsi sebagai panduan moral dalam setiap perbuatan administrasi.

METODE PENELITIAN

Untuk menilai etika administrasi dalam meningkatkan kualitas layanan kepegawaian di Pemerintah Kota Palangkaraya, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis

kebijakan. Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan wawasan tentang konteks, implementasi, dan dinamika kebijakan etika administrasi kepegawaian di tingkat lokal.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen secara sistematis terhadap seluruh dokumen kebijakan yang berkaitan dengan etika administrasi dan prosedur kepegawaian. Teknik ini digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai penerapan etika dan peraturan dalam pelayanan kepegawaian.

PEMBAHASAN

Kebijakan Normatif: Kode Etik dan Disiplin PNS sebagai Landasan Moral Birokrasi

Kebijakan normatif, seperti Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2004 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku PNS, menetapkan landasan moral bagi aparatur sipil yang seharusnya perlu untuk dilaksanakan bersama. Teori Rohr (1989) menekankan bahwa birokrat tidak hanya sekedar bertanggung jawab secara prosedural, tetapi juga harus melakukan penilaian etis yang berlandaskan pada nilai-nilai konstitusi dan kepentingan masyarakat. Pasal 3 PP tersebut yang menekankan pembinaan jiwa korps sehingga menciptakan PNS yang memiliki kriteria disiplin, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat sejalan dengan prinsip tanggung jawab moral ini. Dokumen ini secara normatif telah menginternalisasi prinsip-prinsip dasar etika administrasi, seperti akuntabilitas dan keadilan sesuai dengan indikatornya dengan ada nya pasal 3 PP ini dapat diketahui jika pemerintah kota palangkaraya memiliki aturan yang jelas mengenai pembinaan etika PNS. Namun, analisis menunjukkan bahwa keberadaan dokumen normatif saja tidak cukup. Tantangan implementasinya terletak pada bagaimana nilai-nilai tersebut ditransformasikan dari teks regulasi menjadi perilaku sehari-hari dan budaya organisasi, yang masih sering dihadapkan pada budaya patronase dan resistensi terhadap perubahan seperti yang diidentifikasi dalam tinjauan pustaka (Malik & Prasajo, 2023; Wibawa, 2024).

Kebijakan Prosedural: SOP Pelayanan sebagai Instrumen Operasionalisasi Etika

Kebijakan prosedural, yang di temukan pada Peraturan Walikota Palangka Raya No. 14 Tahun 2020 tentang SOP Pelayanan Kepegawaian, berfungsi sebagai instrumen untuk menjelaskan prinsip etika normatif ke dalam standar operasional yang konkret. Prinsip transparansi dan keadilan dalam teori etika administrasi dioperasionalkan melalui kejelasan prosedur, struktur, dan legalitas formal tim pengawas Pasal 14 yang mengatur terhadap laporan pencapaian sehingga ini akan berdampak pada seluruh instansi yang ada di Kota Palangka Raya untuk lebih memaksimalkan kinerja sehingga dapat memberikan yang terbaik pada laporan yang dibuat secara tidak langsung ini juga yang mendorong instansi meningkatkan kualitas pelayanan nya. Ini merupakan upaya untuk memastikan bahwa diskresi birokrat, dapat bertanggung jawab dan konsisten terhadap kualitas. SOP ini juga sejalan dengan prinsip *dynamic governance*. khususnya kemampuan berpikir ke depan dengan merancang prosedur yang sistematis. Namun, temuan dari dokumen RPJMD 2025-2029 menunjukkan bahwa dalam praktiknya, masih terdapat ketidakpuasan masyarakat terkait aspek kecepatan, transparansi, dan kemudahan akses layanan. Hal ini mengindikasikan adanya *gap* antara kebijakan prosedural di atas kertas dengan implementasi di lapangan. Kemungkinan penyebabnya adalah kapasitas operasional yang belum optimal serta belum terbentuknya sistem pemantauan dan evaluasi yang komprehensif terhadap pelaksanaan SOP tersebut.

Kebijakan Strategis/Pengembangan: Integrasi Etika dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Kebijakan pengembangan yang tertuang dalam RPJMD 2025-2029 menunjukkan komitmen politik Pemerintah Kota Palangkaraya untuk menjadikan etika dan profesionalitas ASN sebagai faktor kunci peningkatan kinerja pemerintahan seperti yang tertulis pada halaman 187. Mencerminkan pendekatan *dynamic governance* dalam hal mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan (*thinking again*), dalam hal ini terdapat bahwa nilai Indeks Profesionalitas ASN masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam aspek kompetensi dan etika baik dari cara pelayanan kepengurusan dan perilaku PNS dilingkungan instansi. Pengintegrasian isu etika ke dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah merupakan langkah strategis yang mengaitkan langsung penguatan etika dengan tujuan makro pemerintahan. Namun, dokumen yang sama juga mengungkapkan adanya ketimpangan dalam pencapaian sasaran dan kendala realisasi program di beberapa perangkat daerah. Temuan ini memperkuat argumen bahwa

landasan kebijakan yang kokoh (normatif, prosedural, strategis) belum secara otomatis menjamin efektivitasnya. Faktor penghambatnya, sesuai dengan kapasitas pemerintah daerah, mungkin terletak pada ketidakseimbangan antara kapasitas analitis merumuskan kebijakan, operasional mengimplementasikan, dan politik menjaga komitmen.

Analisis Sintesis: Sinergi Kebijakan dan Tantangan Implementasi

Secara keseluruhan, kerangka kebijakan penguatan etika administrasi kepegawaian di Palangkaraya telah memuat prinsip-prinsip kontemporer seperti akuntabilitas, transparansi, dan keadilan. Ketiga kelompok kebijakan tersebut seharusnya bersinergi: kebijakan normatif memberikan *ethical foundation*, kebijakan prosedural menjadi *implementation bridge*, dan kebijakan strategis menjadi *political driver*. Namun, dari hasil analisis ini mengungkap bahwa sinergi tersebut masih perlu dioptimalkan melalui implementasinya.

Tantangan utama terdapat pada bagian tahap implementasi dan internalisasi. Tanpa sistem monitoring dan evaluasi yang kuat, sulit untuk mengukur efektivitas kebijakan normatif dan prosedural, serta mengevaluasi capaian target yang ditetapkan dalam kebijakan strategis. Kedua, aspek pengembangan kapasitas dan pendidikan berkelanjutan yang bersifat transformatif yang tidak hanya teknis tetapi juga etis, inilah yang perlu menjadi fokus pemerintah dalam memenuhi strategi, etika dan profesionalitas PNS yang menjadi faktor kunci kinerja pemerintah. Hal ini penting bagi pemerintah untuk mengatasi resistensi budaya dan meningkatkan literasi digital yang dapat mengembangkan kualitas pelayanan, yang merupakan prasyarat bagi administrasi yang etis di era digital. Ketiga, konsistensi penegakan disiplin dan apresiasi berdasarkan sistem merit perlu dijamin untuk memperkuat budaya organisasi yang mendukung integritas.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kota Palangkaraya telah memiliki landasan kebijakan (*policy foundation*) yang memadai untuk penguatan etika administrasi kepegawaian, yang dimana ini yang juga ikut mengatur etika. Namun, untuk mentransformasikan landasan tersebut menjadi peningkatan kualitas pelayanan yang nyata, diperlukan lompatan dari formulasi kebijakan ke implementasi dan internalisasi yang efektif. Kunci keberhasilannya terletak pada penguatan sistem monitoring dan evaluasi, peningkatan kapasitas aparatur secara holistik, dan penciptaan budaya organisasi yang benar-benar meritokratis dan berorientasi pada kepentingan publik.

HASIL DAN KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan jika Pemerintah Kota Palangkaraya telah membangun landasan kebijakan formal yang komprehensif dan progresif untuk mendukung penguatan etika administrasi kepegawaian, yang terstruktur dalam tiga pilar utama: (1) Pilar Normatif (Kode Etik dan Disiplin PNS) sebagai fondasi nilai, (2) Pilar Prosedural (SOP Pelayanan) sebagai pedoman operasional, dan (3) Pilar Strategis (RPJMD) sebagai penunjuk arah dari komitmen politik. Secara konseptual, kerangka ini telah menginternalisasi prinsip-prinsip etika administrasi publik seperti akuntabilitas, transparansi, keadilan, dan orientasi pada kepentingan publik.

Namun, analisis mendalam mengungkap adanya diskrepansi atau kesenjangan yang signifikan antara formulasi kebijakan dengan realitas implementasi dan hasilnya. Diketahui jika hasil dari analisis dokumen RPJMD menunjukkan bahwa meskipun Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berada dalam kategori "Baik", masih terdapat ketidakpuasan publik yang nyata terkait aspek fundamental layanan yang mencakup kecepatan, transparansi, dan kemudahan akses. Hal ini mengindikasikan bahwa dokumen-dokumen kebijakan yang telah ada belum secara efektif mentransformasikan nilai-nilai etika menjadi perilaku rutin dan budaya organisasi yang berintegritas yang tentunya dipengaruhi karena tingkat monitoring dan evaluasi serta implementasinya yang masih kurang diperkuat.

Rekomendasi penguatan kualitas pelayanan

1. Membentuk Unit Penegak Etika Independen: Membentuk komite atau inspektorat khusus yang berfokus untuk memantau pelaksanaan Kode Etik & SOP, menyelidiki pelanggaran yang dilakukan, dan memberi sanksi tegas. Unit ini harus memiliki akses data dan kewenangan yang jelas serta jujur.
2. Mengembangkan Indikator Kinerja Etika yang Terukur: Menciptakan Key Performance Indicator (KPI) untuk memperkuat perilaku etis yang diintegrasikan ke dalam penilaian kinerja individu dan unit kerja pada sebuah instansi.

3. Mengadakan Pelatihan Etika Berbasis Kasus: Mengganti sosialisasi formal dengan pelatihan interaktif yang lebih fleksibel menggunakan studi kasus nyata dari lingkungan kerja di Palangkaraya, untuk melatih *ethical reasoning* dan penyelesaian dilemma yang selalu didapati terjadi sehingga menimbulkan penyesuaian.
4. Dashboard Pemantauan Pelayanan & Etika Berbasis Data: Membangun platform digital yang mengumpulkan dan menganalisis data secara real time dari berbagai sumber: waktu penyelesaian layanan, pola pengaduan masyarakat, hasil audit internal, dan kepatuhan SOP yang dimana dalam pembuatan dashboard ini diperlukan kejujuran terhadap informasi. Dashboard ini untuk monitoring harian oleh pimpinan sehingga bisa dievaluasi dan monitoring dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Frinaldi, A., Rezeki, A. P. T., & Saputra, B. (2024). *Digital Transformation of Government Administration: Analysis of Efficiency, Transparency, and Challenges in Indonesia*.
- Iswanti, I., Ujianto, U., & Riyadi, S. (2023). Ethical leadership, culture, and public service motivation on organizational citizenship behavior: A case study of civil servants. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3, special issue), 395–404. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip14>
- Karningsih, & Wibowo, A. S. (2024). Bureaucratic Reform and the Enhancement of Civil Service Performance. *International Journal of Social Welfare and Family Law*, 1, 69–81.
- Kresna Hendra Wibawa. (2024). The Impact Of Public Administration Ethics On Public Service In Indonesia. *Journal of Social, Policy and Development Studies*, 1(2), 1–8. <https://doi.org/10.65119/jspds.v1i2.13>
- Malik, K. J., & Prasajo, E. (2023). Determinant Factors in the Implementation of Merit System: An Overview of Indonesian Case. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(03), 1942–1952. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i03.187>
- Rohr, J. A., & Storing, H. J. (2017). *Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values* (2 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9780203756539>
- Setiawan, A., Tjiptoherijanto, P., Mahi, B. R., & Khoirunurrofik, K. (2022). The Impact of Local Government Capacity on Public Service Delivery: Lessons Learned from Decentralized Indonesia. *Economies*, 10(12), 323. <https://doi.org/10.3390/economies10120323>
- Widowati, L., Setyowati, K., & Suharto, D. G. (2023). Dynamic Governance As Perspective in Indonesian Bureaucracy Reform: Qualitative Analysis of Indonesian Bureaucracy Reform Based on Dynamic Governance. *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 403–415. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.403-415>
- Wijayanti, A. D., Augustinah, F., & Ferriswara, D. (2025). THE ROLE OF BUREAUCRATIC REFORM IN ENHANCING PUBLIC SERVICE QUALITY: EVIDENCE FROM EAST JAVA. *Journal of Governance and Public Administration*, 2, 668–678.