

PENERAPAN ETIKA BIROKRASI UNTUK OPTIMALISASI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

Devina Intan Minefa¹, Fanisa Izzatul Maulida², Hayat³

Prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang

ARTICLE INFO

Article history:

Received Januari 2025

Revised Januari 2025

Accepted Januari 2025

Available online Januari 2025

Email:

22301091026@unisma.ac.id¹,

fanisaizzatul@gmail.com²,

hayat@unisma.ac.id³



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

Abstrak

Implementasi prinsip-prinsip etis dalam tata kelola pemerintahan menjadi landasan utama untuk membangun aparatur yang berintegritas dan bermoral tinggi. Ketika diterapkan dengan tegas dan berkelanjutan, etika pemerintahan mampu mengeliminasi berbagai bentuk pelanggaran dalam birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi etika birokrasi dalam sistem pelayanan publik di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan komparatif. Data dikumpulkan melalui studi kasus di tiga wilayah, yaitu Sulawesi Utara, Kabupaten Tangerang, dan Kecamatan Kluet Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi etika birokrasi di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti praktik diskriminasi, rendahnya profesionalisme pegawai, keterbatasan infrastruktur, kurangnya transparansi, dan budaya organisasi yang belum mendukung pelayanan beretika. Meskipun penerapan etika birokrasi terbukti dapat meningkatkan kualitas, efisiensi, dan responsivitas pelayanan publik, upaya optimalisasinya membutuhkan transformasi komprehensif mencakup pengembangan SDM, penegakan kode etik, reformasi birokrasi berbasis merit, serta promosi transparansi dan akuntabilitas yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Kata kunci: etika birokrasi; pelayanan publik; administrasi publik

Abstract

The implementation of ethical principles in governance is the main foundation for building an apparatus with high integrity and morality. When applied firmly and sustainably, government ethics can eliminate various forms of violations in the bureaucracy. This research aims to analyze the implementation of bureaucratic ethics in the public service system in Indonesia. The research method used is descriptive qualitative with a comparative approach. Data were collected through case studies in three regions, namely North Sulawesi, Tangerang Regency, and North Kluet District. The results show that the implementation of bureaucratic ethics in Indonesia still faces various challenges, such as discriminatory practices, low employee professionalism, limited infrastructure, lack of transparency, and an organizational culture that does not yet support ethical services. Although the implementation of bureaucratic ethics is proven to improve the quality, efficiency, and responsiveness of public services, its optimization efforts require a comprehensive transformation that includes human resource development, code of ethics enforcement, merit-based bureaucratic reform, and promotion of transparency and accountability involving all stakeholders.

Keywords: bureaucratic ethics; public service; public administration

PENDAHULUAN

Implementasi prinsip-prinsip etis dalam tata kelola pemerintahan menjadi landasan utama untuk membangun aparatur yang berintegritas dan bermoral tinggi. Sebagai pedoman perilaku, etika birokrasi memandu setiap aparatur negara untuk menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, dan menghindari segala bentuk pelanggaran dalam menjalankan tugas pelayanan. Perwujudan nilai-nilai seperti keterbukaan, pertanggungjawaban, dan daya tanggap menjadi fondasi dalam menciptakan sistem pelayanan yang bersih dan mengutamakan profesionalisme.

Ketika diterapkan dengan tegas dan berkelanjutan, etika pemerintahan mampu mengeliminasi berbagai bentuk pelanggaran dalam birokrasi. Mulai dari memberantas praktik suap, penghapusan diskriminasi layanan, pencegahan praktik nepotisme dalam penerimaan pegawai dan berbagai permasalahan lain yang telah mengakar dalam sistem birokrasi. Internalisasi nilai etika mendorong aparatur untuk menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas utama dibandingkan kepentingan individual atau kelompok tertentu (Rifqi Baihaqi et al., 2023).

Keberhasilan penerapan etika dalam birokrasi tercermin dari meningkatnya mutu layanan kepada masyarakat. Aparatur yang memegang teguh nilai-nilai etis akan menunjukkan dedikasi tinggi, sikap profesional, dan fokus pada pemenuhan kebutuhan publik. Mereka berkomitmen memenuhi standar pelayanan, menuntaskan pekerjaan sesuai jadwal, dan memberikan alternatif solusi terbaik untuk setiap permasalahan yang dihadapi masyarakat. Hasilnya adalah terciptanya sistem pelayanan yang optimal, tepat guna, dan berkualitas prima.

Komitmen yang konsisten dalam mengimplementasikan etika pemerintahan memberikan dampak positif terhadap tingkat kepercayaan publik pada institusi pemerintah. Ketika masyarakat merasakan pelayanan dari aparatur yang berintegritas, profesional, dan bersih dari praktik menyimpang, kepercayaan mereka akan tumbuh secara alamiah (Widiasari, 2022). Kepercayaan ini menjadi aset tak ternilai yang mendukung kesuksesan program pemerintah dan memperkuat legitimasi penyelenggaraan negara.

Dalam upaya pembenahan birokrasi, penerapan nilai-nilai etis berkontribusi dalam pembentukan iklim organisasi yang produktif. Internalisasi prinsip etika menciptakan atmosfer kerja yang mendukung lahirnya gagasan baru, mendorong kreativitas, dan memicu peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Setiap aparatur termotivasi memberikan kontribusi terbaik bukan karena tekanan atau ancaman hukuman, melainkan didorong oleh kesadaran moral dan tanggung jawab sebagai abdi masyarakat.

Reformasi birokrasi merupakan upaya transformatif yang bertujuan untuk membentuk sistem birokrasi pemerintahan yang profesional dan berkualitas tinggi. Karakteristik yang diharapkan dari reformasi ini mencakup kemampuan adaptif terhadap perubahan, integritas yang tak tergoyahkan, kinerja yang optimal, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Kuzaimah, 2021).

Pembaruan pelayanan publik memiliki peran strategis dalam mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di Indonesia, yang didukung oleh tiga alasan fundamental. Pertama, peningkatan kualitas pelayanan publik telah menjadi prioritas utama bagi seluruh pemangku kepentingan, yang mencakup pemerintah, masyarakat, dan sektor bisnis. Hal ini kemudian diperkuat dengan kenyataan bahwa pelayanan publik merupakan wadah interaksi yang sangat intensif antara ketiga elemen utama *governance*, yaitu pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Lebih jauh lagi, nilai-nilai yang menjadi karakteristik *good governance* dapat diimplementasikan secara lebih konkret dan terukur melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian, perbaikan kualitas pelayanan publik menjadi langkah

strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik di Indonesia (Sutiani, 2020).

Namun dalam implementasinya masih ditemukan berbagai kendala yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan reformasi birokrasi. Mengacu pada indeks laporan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), teridentifikasi bahwa dari total 529 instansi pemerintahan daerah di Indonesia, sebanyak 45 instansi masih menunjukkan kinerja yang kurang optimal dalam implementasi pelayanan publik. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan analisis pada tiga wilayah administratif yang telah menjadi objek kajian penelitian terdahulu, yaitu Provinsi Sulawesi Utara, Kabupaten Tangerang, dan Kecamatan Kluet Utara. Pemilihan ketiga wilayah ini didasarkan pada pertimbangan ketersediaan data dan hasil penelitian sebelumnya, sehingga memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih mendalam dan komprehensif terhadap dinamika pelayanan publik di masing-masing daerah tersebut.

(Timbuleng, dkk. 2024) menganalisis etika pelayanan publik di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Utara. Di kantor tersebut, penerapan konsep persamaan dalam pelayanan menjadi suatu komitmen. Pegawai diharapkan memberikan pelayanan yang setara kepada setiap tamu tanpa memandang latar belakang atau identitas mereka, sehingga setiap individu merasakan keadilan dan mendapatkan pelayanan yang berkualitas. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan konsep persamaan ini belum optimal. Tantangan utama adalah kurangnya pemahaman pegawai mengenai hak-hak tamu. Masalah lain yang ditemukan adalah sikap pegawai yang kurang responsif, serta adanya kecenderungan untuk memberikan pelayanan istimewa kepada keluarga atau kenalan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Safrijal, 2016) menyelidiki penerapan prinsip-prinsip Good Governance dalam pelayanan publik di Kecamatan Kluet Utara Aceh Selatan. Temuan ini mengungkapkan bahwa prinsip-prinsip Good Governance belum sepenuhnya direalisasikan sejak pertengahan 2015, yang menyebabkan rendahnya kepuasan masyarakat terhadap layanan publik dan kurangnya disiplin di antara staf. Tantangan internal termasuk pemahaman yang tidak memadai tentang Tata Kelola yang Baik dan fasilitas yang tidak memadai, sementara faktor eksternal melibatkan partisipasi masyarakat yang terbatas dan kendala anggaran. Rekomendasi menyarankan peningkatan sistem layanan dan peningkatan keterlibatan masyarakat. Tanggapan masyarakat menunjukkan ketidakpuasan dengan ketepatan waktu layanan, meskipun ada beberapa keterlibatan dalam pengambilan keputusan melalui pertemuan masyarakat. Penerapan prinsip-prinsip Good Governance menghadapi hambatan yang signifikan, termasuk fasilitas yang tidak memadai, pendanaan terbatas, dan partisipasi masyarakat yang rendah. Selain itu, anggota masyarakat sering mengungkapkan ketidaksabaran dan kurangnya pemahaman mengenai proses layanan, yang selanjutnya mempengaruhi kualitas pemberian layanan publik.

Di sisi lain, penelitian lain yang dilakukan oleh (Wawan & Mayrudin, 2020) menunjukkan bahwa Kabupaten Tangerang telah mendapat penghargaan atas pelayanan publiknya. Menurut pelayanan publik di Kabupaten Tangerang terbilang responsif. Seorang informan yang mengurus KTP di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Tangerang menyatakan bahwa pelayanannya cukup cepat dan KTP-nya langsung selesai pada hari itu juga. Informan lain menyampaikan bahwa ia pernah membantu saudaranya mengurus administrasi BPJS di salah satu rumah sakit di Kabupaten Tangerang. Menurutnya, petugas di rumah sakit tersebut cukup responsif dan mampu memenuhi kebutuhan mendesak yang diperlukan pada saat itu.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dan komparatif yang didukung dengan studi literatur mendalam untuk menganalisis implementasi etika birokrasi dalam optimalisasi

pelayanan publik di Indonesia. Dalam prosesnya, pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur yang sistematis dengan mengevaluasi berbagai sumber informasi relevan, memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman komprehensif dan landasan analisis yang kuat dalam mengkaji kompleksitas hubungan antar aspek yang mempengaruhi kinerja birokrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi etika birokrasi dalam sistem pelayanan publik di Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat tiga fokus penelitian yang akan dikaji, yaitu pertama, faktor-faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya implementasi etika birokrasi dalam sistem pelayanan publik di Indonesia. Penelitian ini akan mengidentifikasi dan menganalisis berbagai kendala, tantangan, serta akar permasalahan yang menghambat implementasi etika birokrasi secara optimal. Kedua, dampak penerapan etika birokrasi terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian ini akan mengevaluasi sejauh mana implementasi etika birokrasi dapat meningkatkan kualitas, efisiensi, dan responsivitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Ketiga, strategi optimalisasi penerapan etika birokrasi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik di Indonesia. Penelitian ini akan merumuskan rekomendasi kebijakan, program, serta langkah-langkah konkret yang dapat ditempuh untuk mengoptimalkan penerapan etika birokrasi dan mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang administrasi publik, khususnya dalam konteks Indonesia, dengan menawarkan perspektif baru mengenai implementasi etika birokrasi dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik. Pertama, penelitian ini tidak hanya berfokus pada satu aspek, melainkan mengintegrasikan berbagai faktor yang mempengaruhi implementasi etika birokrasi, mulai dari dimensi structural dan kelembagaan, infrastruktur dan sumber daya, aspek komunikasi dan transparansi serta factor budaya organisasi. Pendekatan yang komprehensif ini memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kompleksitas masalah yang dihadapi. Kedua, penelitian ini secara khusus berfokus pada konteks Indonesia, sehingga hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih relevan dan spesifik untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi di Indonesia. Ketiga, penelitian ini akan berupaya mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih valid dan reliabel untuk mengukur tingkat penerapan etika birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Hal ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diandalkan dan dapat direplikasi oleh peneliti lain. Keempat, penelitian ini akan melakukan analisis yang mendalam terhadap data yang diperoleh, dengan menggunakan berbagai metode analisis yang sesuai. Hal ini memungkinkan untuk mengidentifikasi hubungan kausalitas yang kompleks antara variabel-variabel penelitian.

KAJIAN PUSTAKA

Transformasi pelayanan publik melalui penerapan etika pemerintahan merupakan sebuah proses yang kompleks dan membutuhkan pemahaman mendalam tentang konsep etika itu sendiri. Istilah "etika" berasal dari bahasa Yunani "ethos" yang berarti "kebiasaan". Etika merupakan salah satu cabang filsafat yang membahas mengenai nilai-nilai dasar atau moral yang mengatur perilaku manusia, seperti apa yang diizinkan atau tidak diizinkan, apa yang baik atau tidak baik, serta apa yang pantas atau tidak pantas dilakukan oleh manusia (Muliawaty et al., 2020). Menurut (Bisri & Asmoro, 2019) etika merupakan serangkaian nilai fundamental yang berfungsi sebagai kompas moral dan kerangka acuan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung

jawab. Sistem nilai ini tidak hanya berperan sebagai panduan operasional, tetapi juga menjadi standar evaluatif untuk mengukur dan menilai kualitas perilaku, sikap, dan tindakan seseorang dalam menjalankan kewajibannya. Dengan kata lain, etika menjadi instrumen kritis yang memungkinkan dilakukannya penilaian objektif terhadap baik-buruknya suatu tindakan atau keputusan, sekaligus menjadi landasan dalam membangun integritas dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas.

Etika memiliki dua aspek utama. Pertama, etika merupakan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari nilai-nilai yang dianut oleh manusia beserta pembenaran atau alasan di balik nilai-nilai tersebut. Kedua, etika juga merupakan pokok permasalahan inti dalam disiplin ilmu itu sendiri, yaitu nilai-nilai kehidupan dan hukum-hukum yang mengatur tingkah laku manusia. Dengan kata lain, etika tidak hanya mempelajari nilai-nilai, tetapi juga menyelidiki dasar-dasar fundamental yang menjadi landasan bagi nilai-nilai tersebut, serta bagaimana nilai-nilai tersebut seharusnya diterapkan dalam kehidupan manusia (Yuniningsih, dkk., 2024).

Selanjutnya, birokrasi merupakan suatu institusi yang terdiri dari sekelompok individu yang memiliki wewenang dan legitimasi dalam menjalankan sistem pemerintahan dan mengatur tatanan kehidupan bernegara di era modern. Sebagai aparatur negara, birokrasi tidak hanya memiliki kewenangan dalam menetapkan dan menerapkan berbagai regulasi yang mengikat masyarakat, tetapi juga terikat oleh ketentuan dan aturan internal yang mengatur sistem kerja dan perilaku dalam lingkungan birokrasi itu sendiri. Hal ini mencerminkan prinsip akuntabilitas dan kesetaraan di hadapan hukum, di mana regulasi yang diberlakukan bersifat universal dan mengikat bagi seluruh elemen, baik masyarakat maupun aparatur birokrasi (Kusumah et al., 2024).

Denhard (dalam (Yuniningsih, dkk., 2024) menjelaskan bahwa etika dalam administrasi publik atau birokrasi didefinisikan sebagai filosofi, standar profesional baik kode etik maupun etika jabatan, serta standar berperilaku yang harus diikuti oleh administrator publik, aparat birokrasi, atau pemberi layanan publik. Kaunang (dalam (Yuniningsih, dkk., 2024) menyatakan bahwa etika pejabat publik mengacu pada bagaimana seseorang yang memegang jabatan tertentu berperilaku dalam kehidupan sehari-hari, baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja. Etika pejabat publik menjadi penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance).

Penerapan etika dalam konteks birokrasi, sebagaimana diuraikan dalam teori birokrasi Weber, menjadi semakin relevan mengingat karakteristik birokrasi yang bersifat formal dan hierarkis. Sistem kewenangan yang didasarkan pada aturan formal membutuhkan landasan etis yang kuat untuk memastikan bahwa kekuasaan tidak disalahgunakan dan tetap berorientasi pada kepentingan publik. Karakteristik birokrasi Weberian yang menekankan profesionalisme, hierarki jabatan yang jelas, dan sistem merit dalam pengangkatan pejabat, sesungguhnya merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip etis dalam tata kelola pemerintahan.

Implementasi etika dalam birokrasi tidak dapat dipisahkan dari kerangka hukum pelayanan publik yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009. Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, Pelayanan Publik diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku (Pemerintah Indonesia, 2009). Layanan ini mencakup penyediaan barang, jasa, serta pelayanan administratif yang diberikan oleh institusi penyelenggara pelayanan publik kepada seluruh warga negara dan penduduk. Sasaran utama dari pelayanan publik adalah tercapainya kepuasan masyarakat melalui layanan yang sesuai dengan harapan mereka. Untuk mewujudkan hal

tersebut, pemerintah perlu memprioritaskan kualitas pelayanan yang sejalan dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat (Iskandar et al., 2020).

Regulasi ini menetapkan standar pelayanan sebagai tolok ukur yang wajib ditaati dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik harus diselenggarakan berdasarkan prinsip kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, profesionalisme, partisipatif, non-diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, serta kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 juga menekankan pentingnya kode etik dalam pelayanan publik. Pasal 34 undang-undang tersebut mengatur bahwa perilaku pelaksana pelayanan publik harus didasarkan pada kode etik yang mencakup: (a) bertindak jujur, disiplin, proporsional dan profesional; (b) bertindak adil dan tidak diskriminatif; (c) peduli, teliti dan cermat; (d) bersikap ramah dan sopan; (e) bersikap tegas dan tidak memberikan keputusan yang berlarut-larut; serta (f) menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas institusi penyelenggara.

Sejalan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2010 yang berfungsi sebagai pedoman teknis dan rinci dalam pelaksanaan reformasi birokrasi (Pemerintah Indonesia, 2010). Regulasi ini mengidentifikasi delapan bidang transformasi kunci meliputi: pembenahan struktur organisasi, perbaikan sistem tata laksana, pembaruan regulasi, pengembangan kompetensi SDM aparatur, penguatan mekanisme pengawasan, peningkatan akuntabilitas, penyempurnaan layanan publik, dan pembentukan mindset serta budaya kerja baru. Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2010 menyediakan arahan yang jelas dan terukur bagi setiap lembaga pemerintahan dalam menjalankan agenda transformasi pelayanan publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sebagai pendekatan utama dalam menganalisis implementasi etika birokrasi untuk optimalisasi pelayanan publik di Indonesia. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam mengeksplorasi dan menggambarkan fenomena secara mendalam, terutama dalam mengungkap kompleksitas hubungan antara berbagai aspek yang memengaruhi kinerja birokrasi.

Penelitian komparatif merupakan pendekatan metodologis yang sistematis dalam mengkaji dan menganalisis persamaan serta perbedaan antara dua atau lebih fenomena, objek, atau periode waktu tertentu (Karyati, 2016). Metode ini tidak hanya terbatas pada perbandingan sederhana, tetapi mencakup analisis mendalam terhadap berbagai aspek dan dimensi dari objek yang diteliti (Aprilia Sari & Imam Hidayat, 2022).

Dalam penelitian ini, pendekatan metodologis yang digunakan peneliti berfokus pada pengumpulan data melalui studi literatur yang mendalam. Metode ini merupakan suatu teknik sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi berbagai sumber informasi yang berkaitan erat dengan tema penelitian yang sedang dikaji. Studi literatur menjadi instrumen utama dalam mengakumulasi data-data penting, dimana peneliti melakukan penelaahan terhadap berbagai referensi yang relevan dengan topik penelitian. Proses ini memungkinkan peneliti untuk menghimpun informasi secara komprehensif dari beragam sumber dokumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga memberikan landasan yang kuat bagi analisis dan pembahasan dalam penelitian yang dilakukan (Bakhrudin A. H., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Faktor Belum Optimalnya Implementasi Etika Birokrasi Dalam Sistem Pelayanan Publik Di Indonesia

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Timbuleng, 2024) Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, implementasi prinsip kesetaraan dalam pelayanan publik masih menghadapi berbagai tantangan. Penelitian mengungkapkan adanya kecenderungan pegawai untuk memberikan perlakuan istimewa kepada tamu yang memiliki koneksi personal, menciptakan kesenjangan dalam kualitas layanan. Praktik diskriminatif ini tidak hanya bertentangan dengan prinsip dasar pelayanan publik, tetapi juga mengikis kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah. Aspek keadilan dalam pelayanan juga belum maksimal, terutama disebabkan oleh dua faktor utama: keterbatasan infrastruktur dan lemahnya penerapan nilai-nilai transparansi. Kondisi fasilitas yang tidak memadai mengakibatkan ketimpangan dalam pelayanan, sementara kurangnya transparansi dan kejujuran menciptakan persepsi negatif di kalangan masyarakat. Situasi ini berdampak signifikan pada tingkat kepuasan pengguna layanan dan kredibilitas institusi. Tingkat dedikasi pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab juga menjadi sorotan dalam penelitian ini. Permasalahan kedisiplinan waktu, seperti keterlambatan dan pulang lebih awal, mencerminkan rendahnya komitmen terhadap pekerjaan. Ditambah lagi dengan sikap defensif terhadap kritik dan saran, hal ini menghambat upaya peningkatan kualitas layanan dan pengembangan profesionalisme pegawai. Kesadaran akan tanggung jawab di kalangan pegawai juga masih perlu ditingkatkan. Perilaku seperti menunda pekerjaan dan mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan publik mengindikasikan belum tertanamnya etika pelayanan publik dengan baik. Ketidakhadiran di tempat kerja dan kurangnya fokus dalam melayani masyarakat mengakibatkan pelayanan yang tidak efisien dan tidak profesional. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan program pelatihan dan pembinaan yang dapat meningkatkan profesionalisme dan orientasi pelayanan kepada masyarakat.

Kabupaten Tangerang telah mendapat pengakuan nasional untuk kinerja pelayanan publiknya, dibuktikan dengan beberapa penghargaan bergengsi. Di antaranya, sistem SP4N-LAPOR yang menjadi rujukan nasional dari Kemenpan RB, serta RSUD Balaraja yang meraih predikat "pelayanan publik sangat baik". Meskipun telah memenuhi standar administratif yang ditetapkan, masih terdapat beberapa kekurangan yang dirasakan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara, masyarakat mengakui bahwa pelayanan administratif seperti pembuatan KTP-el berjalan cepat dan responsif, namun mereka menghadapi kendala karena minimnya sosialisasi tentang prosedur dan jadwal layanan. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang cara mengakses dan memanfaatkan layanan, termasuk fasilitas pengaduan online SP4N-LAPOR, mengindikasikan perlunya peningkatan upaya sosialisasi dari pemerintah kabupaten. Wakil Bupati Tangerang, Romli, melalui wawancara menegaskan bahwa pejabat di lingkungan Pemkab Tangerang berkomitmen menjunjung kode etik pelayanan publik. Hal ini tercermin dalam kebijakan rumah sakit yang mewajibkan pelayanan setara bagi seluruh pengguna BPJS tanpa diskriminasi kelas. Namun, penelitian mengungkapkan beberapa aspek etika yang masih perlu ditingkatkan. Contohnya, rendahnya penggunaan layanan SP4N-LAPOR yang disebabkan oleh dua faktor: keterbatasan pemahaman masyarakat tentang cara penggunaan dan skeptisisme terhadap tindak lanjut pemerintah atas keluhan yang disampaikan. Meskipun pejabat mengklaim telah mencapai target kinerja pelayanan publik, masyarakat merasa bahwa pelayanan lebih

berorientasi pada pemenuhan target administratif daripada pelayanan yang berdasarkan hati nurani dan interaksi yang menghargai. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang kuat antara etika pejabat publik dan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat. Etika publik tidak hanya mencakup pemenuhan standar administratif, tetapi juga meliputi interaksi yang berlandaskan nilai-nilai moral seperti kesetaraan, keadilan, dan kejujuran. Prestasi Pemkab Tangerang dalam pelayanan publik lebih banyak terfokus pada aspek administratif, sementara penerapan etika dalam praktik sehari-hari masih perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari kendala yang masih dihadapi masyarakat dalam mengakses layanan pengaduan dan minimnya sosialisasi informasi. Ketidakpercayaan masyarakat terhadap sistem pengaduan SP4N-LAPOR mencerminkan keraguan terhadap keseriusan pemerintah dalam menangani keluhan, yang berpotensi menimbulkan apatisme dan mempengaruhi hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Di Kecamatan Kluet Utara, implementasi prinsip-prinsip good governance masih menghadapi berbagai tantangan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas aparatur memiliki pemahaman yang terbatas tentang konsep ini, tercermin dari minimnya pengetahuan mereka tentang nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Program sosialisasi yang telah dilaksanakan belum optimal, dengan partisipasi yang terbatas dan materi yang cenderung superfisial tanpa panduan praktis untuk penerapan sehari-hari. Keterbatasan infrastruktur, seperti minimnya perangkat komputer, konektivitas internet, dan anggaran operasional, semakin mempersulit implementasi good governance. Kondisi ini diperparah dengan penerapan yang baru dimulai sejak pertengahan 2015 dan masih terbatas pada aspek-aspek tertentu saja. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik di kecamatan ini cenderung rendah. Keluhan yang paling sering disuarakan adalah lamanya waktu penyelesaian urusan administratif, seperti pembuatan KTP dan KK, yang seringkali mengharuskan warga mengurus langsung ke tingkat kabupaten karena keterbatasan fasilitas di kecamatan. Transparansi dan responsivitas aparatur juga menjadi sorotan, terutama dalam hal penyampaian informasi yang masih mengandalkan metode konvensional seperti spanduk dan selebaran di desa-desa. Metode komunikasi yang terbatas ini mengakibatkan distribusi informasi yang tidak merata dan kebingungan masyarakat mengenai prosedur administratif. Kendala dalam penerapan good governance dapat dibagi menjadi dua kategori utama: internal dan eksternal. Secara internal, rendahnya kedisiplinan dan pemahaman aparatur tentang prinsip-prinsip good governance menjadi hambatan utama. Ketidakhadiran aparatur selama jam kerja dan kurangnya konsistensi dalam pelayanan mencerminkan permasalahan ini. Sementara itu, faktor eksternal meliputi rendahnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan terbatasnya dukungan dari pemerintah kabupaten, baik dalam bentuk pengawasan maupun dukungan anggaran. Kurangnya kesabaran masyarakat dalam mengikuti prosedur yang berlaku, ditambah dengan minimnya pengawasan dan dukungan dari tingkat kabupaten, semakin mempersulit upaya peningkatan kualitas pelayanan sesuai standar good governance. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan komprehensif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk memperbaiki sistem pelayanan publik di Kecamatan Kluet Utara.

Berdasarkan studi komparatif implementasi pelayanan publik di tiga wilayah Indonesia, yaitu Sulawesi Utara, Kabupaten Tangerang, dan Kecamatan Kluet Utara, terungkap berbagai faktor yang menyebabkan belum optimalnya implementasi etika birokrasi dalam sistem pelayanan. Analisis mendalam terhadap ketiga wilayah tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang bersifat multidimensional dan saling terkoneksi satu sama lain.

Pertama, pada dimensi struktural dan kelembagaan, masih ditemukan praktik diskriminasi berbasis kedekatan personal di Sulawesi Utara, ditambah dengan rendahnya tingkat profesionalisme pegawai yang tercermin dalam kedisiplinan dan tanggung jawab kerja. Kabupaten Tangerang, meskipun telah mencapai prestasi membanggakan dengan berbagai penghargaan nasional, masih menghadapi tantangan dalam menjembatani gap antara kesuksesan administratif dengan kualitas pelayanan yang humanis dan beretika. Sementara itu, Kecamatan Kluet Utara menghadapi hambatan mendasar berupa minimnya pemahaman aparatur tentang prinsip-prinsip good governance, yang berdampak signifikan pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kedua, permasalahan infrastruktur dan keterbatasan sumber daya muncul sebagai denominator umum yang mempengaruhi kinerja pelayanan di ketiga wilayah. Sulawesi Utara menghadapi kendala berupa ketidak memadainya fasilitas yang menghambat efektivitas pelayanan, sementara di Tangerang, sistem pengaduan publik SP4N-LAPOR yang telah dikembangkan belum dimanfaatkan secara optimal karena berbagai kendala teknis dan sosialisasi. Kluet Utara menghadapi tantangan yang lebih fundamental dengan keterbatasan infrastruktur dasar seperti perangkat komputer dan konektivitas internet, yang secara langsung mempengaruhi kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang efisien.

Ketiga, aspek komunikasi dan transparansi juga menjadi isu krusial yang konsisten di ketiga lokasi, dimana masing-masing daerah menghadapi variasi permasalahan mulai dari kurangnya keterbukaan dalam pelayanan, minimnya sosialisasi prosedur dan layanan, hingga keterbatasan metode penyampaian informasi kepada masyarakat. *Keempat*, Faktor budaya organisasi memegang peranan krusial dalam menghambat optimalisasi implementasi etika birokrasi. Masih kuatnya praktik patronase yang tercermin dalam diskriminasi berbasis kedekatan personal di Sulawesi Utara, dominannya budaya formalisme di Kabupaten Tangerang yang mengutamakan pencapaian administratif dibanding kualitas pelayanan substantif, serta belum berkembangnya budaya pembelajaran di Kluet Utara yang berdampak pada minimnya pemahaman aparatur tentang prinsip good governance. Situasi ini diperparah dengan masih kuatnya pendekatan birokratis yang rigid dibanding pendekatan humanis, lemahnya sistem *reward and punishment* yang mengakibatkan rendahnya empati dan responsivitas aparatur terhadap kebutuhan masyarakat.

Perbaikan kualitas pelayanan publik di Indonesia membutuhkan transformasi fundamental yang mencakup aspek kelembagaan, sumber daya manusia, infrastruktur, dan budaya organisasi. Keberhasilan transformasi ini akan sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dalam mengintegrasikan berbagai komponen perbaikan secara harmonis, dengan tetap mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan spesifik masing-masing daerah. Hanya melalui pendekatan yang komprehensif dan berkesinambungan inilah, cita-cita mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, adil, dan beretika dapat tercapai.

2. Penerapan Etika Birokrasi Dapat Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Etika birokrasi berperan sebagai pedoman fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas. Implementasi etika yang konsisten dalam sistem birokrasi akan mengoptimalkan proses pelayanan dan menghasilkan tingkat kepuasan masyarakat yang tinggi. Dalam konteks ini, prinsip keadilan dan profesionalisme menjadi pilar utama yang menopang terciptanya sistem pelayanan yang efektif, efisien, dan terpercaya. Keadilan tercermin melalui penyediaan akses dan perlakuan yang setara kepada

seluruh warga negara tanpa membedakan latar belakang sosial, ekonomi, maupun budaya. Sementara itu, profesionalisme termanifestasi dalam kompetensi, integritas, dan etos kerja yang ditunjukkan oleh aparatur negara dalam memberikan pelayanan. Penerapan kedua prinsip tersebut secara sinergis terbukti mampu meminimalisir potensi konflik dalam pelayanan publik serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem birokrasi secara menyeluruh.

Akuntabilitas dan transparansi sebagai pilar berikutnya memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kepercayaan publik dan efisiensi sistem pelayanan. Melalui akuntabilitas, setiap keputusan dan tindakan administratif dapat dipertanggungjawabkan, sedangkan transparansi memungkinkan masyarakat untuk memantau penggunaan sumber daya publik secara langsung. Kombinasi kedua prinsip ini menciptakan mekanisme umpan balik yang efektif, menghasilkan prosedur pelayanan yang lebih terstandarisasi, biaya administrasi yang transparan, dan waktu pelayanan yang dapat diprediksi dengan lebih akurat.

Prioritas terhadap kepentingan publik menjadi katalis dalam menciptakan pelayanan yang tepat sasaran dan responsif. Ketika kepentingan masyarakat menjadi fokus utama, program dan kebijakan dirancang berdasarkan aspirasi nyata, menghasilkan solusi yang lebih kontekstual dan efektif. Partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi layanan menciptakan rasa memiliki terhadap program-program publik, sekaligus membangun feedback loop yang konstruktif antara penyedia dan penerima layanan.

Dampak konkret dari penerapan etika dalam pelayanan publik dapat dilihat dari berbagai aspek. Efisiensi meningkat melalui waktu pelayanan yang lebih singkat dan prosedur administrasi yang lebih sederhana. Kepuasan masyarakat tercermin dari menurunnya tingkat keluhan dan meningkatnya kepercayaan terhadap institusi publik. Inovasi pelayanan juga berkembang pesat, ditandai dengan pengembangan sistem berbasis teknologi dan kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Keberhasilan implementasi etika dalam peningkatan pelayanan publik membutuhkan sistem monitoring yang komprehensif dan pengembangan kapasitas yang berkelanjutan. Evaluasi berkala terhadap kinerja pelayanan, pelatihan aparatur, dan pembaruan sistem menjadi kunci dalam memastikan perbaikan yang konsisten. Identifikasi area yang perlu ditingkatkan, implementasi solusi inovatif, dan evaluasi dampak perubahan membentuk siklus perbaikan berkelanjutan yang esensial.

Dengan demikian, penerapan etika dalam administrasi publik tidak hanya menjadi konsep teoretis, tetapi memberikan dampak nyata pada peningkatan kualitas pelayanan. Keberhasilan ini membutuhkan komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan serta evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan. Melalui pendekatan yang komprehensif dan sistematis, etika administrasi publik menjadi instrumen efektif dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

3. Strategi Optimalisasi Penerapan Etika Birokrasi Untuk Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Di Indonesia

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia, optimalisasi penerapan etika birokrasi menjadi langkah strategis yang krusial. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi fondasi utama dalam transformasi birokrasi yang beretika. Program peningkatan kompetensi aparatur negara tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga menekankan pembentukan karakter dan internalisasi nilai-nilai Pancasila.

Pelatihan kepemimpinan berbasis etika, workshop penanganan konflik, dan program mentoring oleh senior yang berpengalaman dapat membantu menciptakan budaya kerja yang lebih profesional dan berorientasi pada pelayanan. Modernisasi sistem pembelajaran melalui platform digital dan metode experiential learning juga diperlukan untuk menghasilkan aparatur yang adaptif terhadap perubahan zaman.

Implementasi kode etik yang tegas membutuhkan sistem pengawasan yang komprehensif dan berkelanjutan. Pengembangan sistem *whistleblowing* yang aman dan terpercaya dapat mendorong partisipasi internal dalam mengawasi pelanggaran etika. Evaluasi kinerja berbasis 360 derajat, yang melibatkan penilaian dari atasan, rekan kerja, dan masyarakat, memberikan gambaran utuh tentang integritas aparatur. Sistem reward and punishment yang transparan dan terukur juga penting untuk memotivasi aparatur dalam menjaga standar etika. Penghargaan dapat berupa promosi jabatan, kesempatan pengembangan karir, atau insentif lain yang mendorong perilaku etis.

Reformasi birokrasi melalui sistem berbasis merit harus didukung dengan teknologi informasi yang terintegrasi. Pengembangan database kompetensi aparatur yang komprehensif memungkinkan penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan track record etika mereka. Penyederhanaan proses administrasi dapat dicapai melalui digitalisasi layanan dan automasi prosedur rutin, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang. Implementasi sistem e-government yang user-friendly dan aksesibel menjadi kunci dalam mewujudkan pelayanan yang cepat dan transparan (Safrijal, 2016).

Promosi transparansi dan akuntabilitas memerlukan platform partisipasi publik yang efektif. Pengembangan portal data terbuka yang mudah diakses memungkinkan masyarakat memantau kinerja birokrasi secara real-time. Forum konsultasi publik yang regular, baik secara offline maupun online, membuka ruang dialog konstruktif antara pemerintah dan masyarakat. Pemanfaatan media sosial dan aplikasi mobile untuk menerima pengaduan dan masukan publik juga dapat meningkatkan responsivitas birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat.

Penegakan hukum yang konsisten membutuhkan koordinasi yang kuat antar lembaga pengawas dan penegak hukum. Pembentukan tim khusus yang menangani pelanggaran etika birokrasi dapat mempercepat proses penindakan. Standardisasi prosedur penanganan pelanggaran dan transparansi dalam proses hukum membangun kepercayaan publik terhadap sistem peradilan. Pembaruan regulasi yang adaptif terhadap perkembangan tantangan etika modern juga diperlukan untuk menciptakan kerangka hukum yang komprehensif.

Implementasi strategi ini membutuhkan pendekatan holistik yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah harus diperkuat untuk memastikan keseragaman standar etika di seluruh tingkat birokrasi. Kerjasama dengan akademisi dan praktisi dalam pengembangan modul pelatihan etika dapat memperkaya perspektif dan metode pembelajaran. Pelibatan media massa dan organisasi masyarakat sipil dalam pengawasan kinerja birokrasi juga penting untuk membangun sistem *checks and balances* yang efektif.

Evaluasi berkala terhadap efektivitas strategi ini diperlukan untuk penyempurnaan berkelanjutan. Pengembangan indikator kinerja yang terukur, survei kepuasan masyarakat yang regular, dan audit etika yang komprehensif dapat memberikan data empiris untuk perbaikan sistem. Dengan komitmen yang kuat dari seluruh pihak dan implementasi yang



konsisten, optimalisasi penerapan etika birokrasi dapat mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat di Indonesia

KESIMPULAN

Studi ini mengungkapkan berbagai tantangan signifikan dalam pelayanan publik di Indonesia, dengan fokus penelitian pada tiga wilayah: Sulawesi Utara, Kabupaten Tangerang, dan Kecamatan Kluet Utara. Beberapa permasalahan utama yang teridentifikasi mencakup praktik diskriminasi berdasarkan kedekatan personal, rendahnya profesionalisme aparatur, keterbatasan infrastruktur, serta minimnya pemahaman aparatur tentang prinsip good governance. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan serangkaian langkah strategis meliputi reformasi kelembagaan, pengembangan sumber daya manusia, pembenahan infrastruktur, dan transformasi budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.

Dalam aspek metodologi, penelitian ini mengadopsi pendekatan analisis komparatif untuk membandingkan implementasi pelayanan di berbagai wilayah. Metode ini memungkinkan identifikasi kelemahan-kelemahan fundamental yang membutuhkan perbaikan, sekaligus mengevaluasi tingkat kualitas pelayanan publik di Indonesia terhadap standar optimal yang diharapkan. Pendekatan ini memberikan pemahaman komprehensif mengenai aspek-aspek prioritas dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik ke depan.

Temuan penelitian menunjukkan pencapaian yang selaras dengan tujuan yang ditetapkan. Hasil analisis memperlihatkan bagaimana implementasi prinsip dan etika birokrasi oleh aparatur negara, serta evaluasi kesesuaian dan penerapan standar etika di berbagai instansi terkait. Penelitian ini juga mengkaji kontribusi etika birokrasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Terungkap bahwa implementasi etika birokrasi yang belum optimal berdampak negatif, seperti menurunnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Sebagai solusi, penelitian ini merumuskan berbagai strategi bagi lembaga publik untuk meningkatkan kualitas layanan, mencakup pengembangan kompetensi aparatur, penerapan kode etik yang lebih tegas, dan sistem pemantauan kinerja berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia Sari, P., & Imam Hidayat, Ma. (2022). *Analisis Laporan Keuangan Penerbit Cv.Eureka Media Aksara*.
- Bakhrudin A. H. (2017). *Seni-Memahami-Penelitian-Kualitatif-Dalam-Bimbingan-Dan-Konseling*. 1(2).
- Bisri, M. H., & Asmoro, B. T. (2019). Etika Pelayanan Publik Di Indonesia. *Journal Of Governance Innovation*, 1(1), 59–76. <https://doi.org/10.36636/Jogiv.V1i1.298>
- Iskandar, J., Nur Fajriah, A., Dwi Rahmawati, A., & Sofiani, A. (2020). Etika Birokrat Dalam Pelayanan Publik. In *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial* (Vol. 18, Issue 3). [Http://jurnaldialektika.com](http://jurnaldialektika.com)
- Karyati, Z. (2016). Antara Eyd Dan Puebi: Suatu Analisis Komparatif. In *Jurnal Sap* (Vol. 1, Issue 2).
- Kusumah, F. A., Cokro, M., Salsabila, N., Harywibowo, R., & Aji, M. P. (2024). Analisis Tipe Ideal Birokrasi Dengan Konsep Birokrasi Weber Di Kantor Walikota Jakarta Utara. *Analisis Tipe Ideal Birokrasi*, 2(4), 82–90. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.11105597>
- Kuzaimah, W. R. , S. B. W. (2021). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 6(1).



- Muliawaty, L., Si, M., Letak, P., Perancang, D., Wawan, S., Sh, K., & Cipta, H. (2020). *Pengantar Etika Birokrasi*.
- Pemerintah Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*.
- Pemerintah Indonesia. (2010). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi*.
- Rifqi Baihaqi, M., Jumiati, E., Kusnadi, I. H., & Tirtayasa, A. (2023). *Mewujudkan Etika Administrasi Publik Dalam Manajemen Pemerintahan Untuk Mewujudkan Pemerintahan Yang Bersih Dan Bebas Dari Kkn Di Indonesia* (Vol. 5, Issue 4).
- Safrijal, Dkk. (2016). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Oleh. In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Kewarganegaraan Unsyiah* (Vol. 1, Issue 1).
- Sutiani, N. W. . (2020). *Perwujudan Dan Implementasi Etika Dalam Pelayanan*. *Jurnal Cakrawati*, 2(2).
- Timbuleng, Dkk. (2024). Analisis Etika Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 208–221. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v15i2>
- Wawan & Mayrudin. (2020). *Jspg: Journal Of Social Politics And Governance Etika Pejabat Publik Dan Kualitas*. 2(1).
- Widiasari, R. R. (2022). Etika Administrasi Publik Dalam Penyelenggaraan Tata Kelola Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(2), 606. <https://doi.org/10.35931/Aq.V16i2>
- Yuniningsih, T., & Dkk. (2024). *Etika Administrasi Sektor Publik*. Media Sains Indonesia. <https://www.researchgate.net/publication/380599075>