

**“Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Publik dalam Memperkuat Karakter Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Nilai Moral dan Etika”**  
***“Public Human Resource Management Strategies to Strengthen Civil Servants’ Character Based on Moral and Ethical Values”***

**Rizki Plasnajaya<sup>1</sup>, Eko Yulianto<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia  
Jl. Komjen Pol. M. Jasin (Akses UI) No. 89, Kelapa Dua Cimanggis, Depok 16951  
Telp. 021 – 87716339, 87716556, Fax. 021 – 87721016  
Email: rizki.plasnajaya@stiemi.ac.id, eko.yulianto@stiemi.ac.id

**Abstrak**

Penguatan karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu aspek krusial dalam reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang profesional, transparan, dan berintegritas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) publik dalam memperkuat karakter ASN berdasarkan nilai moral dan etika. Metode yang digunakan adalah analisis kualitatif deskriptif melalui studi literatur dari artikel ilmiah, dokumen kebijakan, dan regulasi terkait MSDM publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penguatan karakter dapat dilakukan melalui rekrutmen berbasis integritas, pelatihan etika, pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pelayanan, serta kepemimpinan etis yang menjadi teladan bagi aparatur. Temuan ini memberikan implikasi bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM publik yang tidak hanya menekankan kompetensi teknis, tetapi juga nilai moral dan etika, sehingga mendukung tata kelola pemerintahan yang baik dan berkelanjutan.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Publik, Karakter Pegawai Negeri Sipil, Nilai Moral dan Etika

**Abstract**

*Strengthening the character of civil servants is a crucial aspect of bureaucratic reform to achieve a professional, transparent, and integrity driven government. This study aims to analyze public human resource management (HRM) strategies to strengthen civil servants’ character based on moral and ethical values. The research employs a descriptive qualitative approach through literature review of scientific articles, policy documents, and regulations related to public HRM. The findings indicate that character enhancement strategies can be implemented through integrity based recruitment, ethics training, development of a service oriented organizational culture, and ethical leadership that serves as a role model for civil servants. These results have significant implications for public HRM policy formulation, emphasizing not only technical competence but also moral and ethical values, thereby supporting good and sustainable governance.*

*Keywords: Public Human Resource Management, Civil Servants’ Character, Moral and Ethical Values*

**1. PENDAHULUAN**

Dalam era reformasi birokrasi yang semakin kompleks dan dinamis, pembangunan karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi sekadar menjadi tuntutan administratif, melainkan kebutuhan strategis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, transparan, dan berintegritas. Karakter yang kuat, yang berlandaskan nilai moral dan etika, menjadi

fondasi utama dalam membentuk aparatur yang mampu menghadapi tantangan modern, termasuk pengambilan keputusan yang adil, pelayanan publik yang berkualitas, serta keteladanan dalam bertindak. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia publik yang efektif perlu dirancang secara holistik, tidak hanya mengatur mekanisme administratif dan teknis, tetapi juga menekankan internalisasi nilai moral-etika

sebagai bagian dari budaya kerja, sehingga setiap pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan integritas, tanggung jawab, dan dedikasi tinggi.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) publik memegang peran strategis dalam membentuk karakter dan integritas aparatur sipil negara (ASN), yang tidak hanya dilihat dari kinerja administratif semata, tetapi juga dari internalisasi nilai moral dan etika dalam praktik kerja sehari-hari. Penguatan karakter ASN menjadi fondasi penting bagi terciptanya birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Menurut Dwiyanto Agus (2018), penerapan strategi manajemen SDM yang efektif harus mencakup aspek rekrutmen berbasis integritas, pelatihan berkelanjutan, serta pengembangan budaya organisasi yang menekankan nilai moral dan etika. Dengan pendekatan ini, diharapkan ASN mampu mengambil keputusan yang etis, meningkatkan disiplin kerja, serta menjunjung tinggi akuntabilitas, sehingga reformasi birokrasi tidak hanya menjadi perubahan struktural, tetapi juga perubahan perilaku dan karakter aparatur publik.

Implementasi nilai moral dalam kebijakan kepegawaian menjadi fondasi penting dalam membentuk karakter aparatur sipil negara (ASN) yang berintegritas. Kebijakan rekrutmen, promosi, dan penilaian kinerja tidak hanya harus menekankan kompetensi teknis, tetapi juga menekankan aspek etika, tanggung jawab sosial, dan kejujuran. Dwiyanto (2018) menekankan bahwa pengembangan kebijakan kepegawaian berbasis nilai moral dapat menciptakan mekanisme seleksi yang lebih adil, serta mendorong ASN untuk berperilaku sesuai dengan standar etika publik. Dengan demikian, setiap langkah manajemen SDM publik dapat berkontribusi pada internalisasi karakter etis yang konsisten, sekaligus menumbuhkan budaya kepatuhan dan akuntabilitas di seluruh lini birokrasi.

Integrasi etika kerja ke dalam budaya organisasi sektor publik memerlukan kepemimpinan birokrasi yang mampu menjadi teladan dan fasilitator perubahan

perilaku aparatur. Kepemimpinan yang etis akan memengaruhi perilaku pegawai melalui komunikasi nilai, pengawasan yang adil, dan pemberian penghargaan terhadap perilaku beretika. Strategi penguatan karakter tidak cukup hanya pada regulasi, tetapi juga melalui pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan pembiasaan budaya kerja yang menekankan moral dan etika. Menurut Sinambela (2016), pembinaan karakter melalui pelatihan dan penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan disiplin, motivasi kerja, dan tanggung jawab sosial ASN, sehingga reformasi birokrasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga membentuk aparatur publik yang berkarakter, kompeten, dan berintegritas tinggi.

Permasalahan integritas, disiplin, penyalahgunaan wewenang, serta rendahnya budaya pelayanan publik masih menjadi isu strategis yang menantang dalam birokrasi di Indonesia. Banyak aparatur sipil negara (ASN) menghadapi tekanan untuk meningkatkan kinerja administratif tanpa diimbangi dengan internalisasi nilai moral dan etika yang kuat. Studi-studi sebelumnya cenderung menitikberatkan pada reformasi struktural, sistem merit, dan pengukuran kinerja, namun belum menekankan penguatan karakter sebagai strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) publik. Padahal, karakter yang berlandaskan nilai moral dan etika merupakan fondasi penting untuk membangun birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) yang muncul antara lain adalah minimnya model integratif yang menghubungkan manajemen SDM publik dengan penguatan karakter aparatur. Pendekatan berbasis nilai moral dan etika dalam kebijakan SDM masih terbatas, begitu pula studi tentang bagaimana internalisasi etika dapat menjadi bagian dari budaya organisasi. Kondisi ini menegaskan perlunya penelitian yang secara sistematis mengeksplorasi strategi manajemen SDM publik yang tidak hanya fokus pada kinerja

teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter ASN melalui penanaman nilai moral dan etika, sehingga reformasi birokrasi dapat berjalan secara berkelanjutan dan efektif.

Berdasarkan berbagai uraian diatas, penulis mengidentifikasi sejumlah permasalahan utama yang muncul, antara lain:

- 1) Lemahnya internalisasi nilai moral dan etika dalam sistem manajemen SDM publik.
- 2) Strategi pengembangan karakter PNS belum terintegrasi dalam kebijakan SDM.
- 3) Budaya organisasi birokrasi belum sepenuhnya mendukung integritas dan etika kerja.

Setelah dilakukan identifikasi terhadap berbagai permasalahan yang ada, langkah berikutnya adalah merumuskan pokok-pokok permasalahan yang akan menjadi fokus utama dalam kajian ini, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana strategi MSDM publik dapat memperkuat karakter ASN berbasis nilai moral dan etika?
- 2) Model penguatan karakter seperti apa yang efektif dalam birokrasi modern?
- 3) Bagaimana integrasi nilai moral-etika dapat meningkatkan kinerja dan integritas aparatur?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) publik dalam memperkuat karakter aparatur sipil negara (ASN), merumuskan model penguatan karakter yang berlandaskan nilai moral dan etika, serta mengidentifikasi implikasinya terhadap peningkatan kinerja aparatur dan kualitas tata kelola pemerintahan. Secara konseptual, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan perspektif MSDM publik berbasis nilai, yang menempatkan integritas dan etika sebagai fondasi pengelolaan aparatur negara. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan dalam perumusan kebijakan pengembangan aparatur sipil negara (ASN), khususnya dalam merancang sistem pembinaan karakter, pelatihan etika, dan penguatan

budaya kerja berintegritas. Sementara itu, secara akademis, penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah keilmuan administrasi publik dan manajemen sektor publik serta menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang mengkaji integrasi nilai moral dan etika dalam reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka disusun sebagai landasan teoritis dalam menganalisis permasalahan penelitian. Kerangka berpikir penelitian ini mengacu pada manajemen sumber daya manusia publik, penguatan karakter aparatur sipil negara (ASN), nilai moral dan etika dalam pelayanan publik, meliputi:

### a. Manajemen Sumber Daya Manusia Publik

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sektor publik merupakan pendekatan strategis dalam mengelola aparatur negara agar mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif, profesional, dan akuntabel. Dalam konteks reformasi birokrasi, pengelolaan SDM tidak lagi bersifat administratif semata, melainkan diarahkan pada peningkatan kompetensi, integritas, dan orientasi pelayanan publik. Reformasi birokrasi menuntut sistem pengelolaan SDM yang transparan dan berbasis kinerja, termasuk penerapan merit system yang menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar pengangkatan dan promosi jabatan. Sistem ini bertujuan mendorong profesionalisme aparatur serta meminimalkan praktik *patronase* dalam birokrasi. Sedarmayanti (2019) menegaskan bahwa reformasi manajemen SDM aparatur menjadi kunci dalam membangun birokrasi modern yang adaptif dan berdaya saing, sementara Widodo (2020) menekankan bahwa tata kelola SDM yang baik merupakan prasyarat utama terwujudnya *good governance*.

### b. Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara (ASN)

Penguatan karakter aparatur sipil negara (ASN) merupakan upaya sistematis untuk membentuk integritas, disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja yang tinggi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Karakter aparatur tidak hanya tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dari komitmen moral dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Integritas menjadi landasan utama dalam mencegah praktik penyalahgunaan wewenang dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Disiplin dan tanggung jawab kerja juga menjadi indikator penting profesionalisme aparatur. Selain itu, kepemimpinan etis dalam birokrasi berperan besar dalam membentuk perilaku pegawai melalui keteladanan, konsistensi nilai, dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Sinambela (2016) menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif harus memperhatikan pembinaan sikap dan perilaku aparatur, sedangkan Wasistiono (2015) menegaskan bahwa etika birokrasi dan integritas aparatur merupakan fondasi utama pelayanan publik yang berkualitas.

#### **c. Nilai Moral dan Etika dalam Pelayanan Publik**

Nilai moral dan etika dalam pelayanan publik merupakan pedoman normatif yang mengarahkan perilaku aparatur dalam menjalankan tugas pemerintahan secara adil, transparan, dan bertanggung jawab. Etika administrasi publik menekankan pentingnya integritas, akuntabilitas, dan kejujuran dalam proses pengambilan keputusan dan pemberian layanan kepada masyarakat. Integritas aparatur mencerminkan konsistensi antara nilai moral dan tindakan nyata, sedangkan akuntabilitas memastikan bahwa setiap kebijakan dan layanan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun sosial. Nilai moral yang terinternalisasi dalam budaya organisasi akan membentuk lingkungan kerja yang menjunjung tinggi

profesionalisme dan kepercayaan publik. Miftah Thoah (2017) menyatakan bahwa etika administrasi publik berperan penting dalam menjaga legitimasi birokrasi, sementara Ndraha (2017) menekankan bahwa budaya organisasi yang berbasis nilai moral mampu memperkuat perilaku etis dan kinerja aparatur.

#### **d. Kajian Studi Terdahulu**

Berbagai studi terdahulu menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya menuntut perubahan struktural, tetapi juga penguatan integritas dan karakter aparatur sebagai prasyarat peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian mengenai budaya organisasi menegaskan bahwa nilai etika kerja yang kuat dapat meningkatkan profesionalisme dan komitmen aparatur terhadap pelayanan masyarakat. Selain itu, studi tentang pengembangan kompetensi ASN menyoroti pentingnya pelatihan berkelanjutan dalam membentuk karakter dan etos kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Temuan lain menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dalam organisasi publik berperan signifikan dalam menumbuhkan integritas, kedisiplinan, dan budaya kerja yang transparan. Dwiyanto (2018) menegaskan pentingnya budaya pelayanan publik dalam reformasi birokrasi, Hardiansyah (2018) menyoroti kualitas pelayanan publik sebagai indikator profesionalisme aparatur, dan Wibowo (2016) menekankan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus didukung oleh perilaku kerja yang beretika dan bertanggung jawab.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam strategi manajemen sumber daya manusia publik dalam memperkuat karakter aparatur sipil negara (ASN) berbasis nilai moral dan etika. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena sosial secara

holistik, menafsirkan makna kebijakan dan praktik manajemen SDM, serta mengidentifikasi nilai-nilai etis yang terinternalisasi dalam budaya birokrasi. Melalui analisis deskriptif, penelitian ini menelaah konsep, kebijakan, dan praktik penguatan karakter ASN dari berbagai sumber ilmiah dan dokumen kebijakan, sehingga menghasilkan pemahaman konseptual yang komprehensif. Creswell (2014) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif efektif untuk mengeksplorasi makna dan proses sosial secara mendalam, sedangkan Moleong (2017) menegaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena secara kontekstual dan interpretatif, sehingga relevan untuk mengkaji integrasi nilai moral dan etika dalam manajemen SDM publik. Selanjutnya penelitian di lakukan dengan tahap sebagai berikut:

**a. Pencarian Data**

Tahap pencarian data dilakukan secara sistematis melalui penelusuran berbagai sumber ilmiah dan dokumen resmi yang relevan dengan manajemen SDM publik dan penguatan karakter ASN. Sumber data meliputi artikel jurnal nasional dan internasional yang membahas reformasi birokrasi, etika administrasi publik, dan budaya organisasi; dokumen kebijakan pemerintah seperti regulasi ASN dan pedoman reformasi birokrasi; serta buku referensi akademik yang membahas manajemen SDM sektor publik dan nilai moral dalam pelayanan publik. Proses ini bertujuan memperoleh landasan konseptual dan normatif yang kuat untuk memahami strategi penguatan karakter aparatur secara komprehensif. Menurut Sugiyono (2019), pencarian data literatur yang sistematis memungkinkan peneliti memperoleh dasar teori yang valid dan relevan, sementara Widodo (2020) menekankan pentingnya penggunaan dokumen kebijakan sebagai sumber analisis dalam studi administrasi publik.

**b. Pengambilan Data**

Pengambilan data dilakukan melalui seleksi literatur yang relevan dan

kredibel untuk memastikan kualitas dan validitas informasi yang dianalisis. Proses ini mencakup identifikasi konsep utama yang berkaitan dengan manajemen SDM publik, nilai moral dan etika, serta penguatan karakter aparatur. Literatur yang terpilih kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema utama untuk memudahkan analisis dan sintesis temuan penelitian. Pendekatan ini membantu peneliti memahami pola, hubungan konsep, serta kesenjangan penelitian yang masih terbuka. Menurut Zed (2014), seleksi dan klasifikasi literatur merupakan tahapan penting dalam penelitian kepustakaan untuk menghasilkan analisis yang sistematis, sedangkan Creswell (2014) menekankan pentingnya identifikasi tema dalam penelitian kualitatif guna menemukan makna dan hubungan antar konsep.

**c. Pengolahan Data**

Pengolahan data dilakukan melalui analisis tematik untuk mengidentifikasi pola makna, nilai, dan konsep yang berkaitan dengan strategi penguatan karakter ASN. Data yang telah diklasifikasikan dianalisis secara mendalam untuk menemukan tema utama, kemudian dilakukan sintesis konsep dan teori guna membangun kerangka pemahaman yang integratif. Tahap akhir melibatkan penarikan kesimpulan konseptual yang menjelaskan hubungan antara strategi manajemen SDM publik dan internalisasi nilai moral serta etika dalam budaya birokrasi. Braun dan Clarke (2006) menjelaskan bahwa analisis tematik efektif untuk mengidentifikasi pola makna dalam data kualitatif, sementara Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) menekankan bahwa proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan merupakan langkah penting dalam analisis data kualitatif yang sistematis.

**4. PEMBAHASAN**

Bagian pembahasan dalam artikel ini diawali dengan pemahaman bahwa penguatan karakter aparatur sipil negara

(ASN) merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) publik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif dalam pengelolaan pegawai, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk menanamkan nilai moral dan etika yang membentuk perilaku profesional, integritas, dan tanggung jawab aparatur. Dalam konteks dinamika tata kelola pemerintahan yang semakin menuntut transparansi dan akuntabilitas, penguatan karakter ASN menjadi elemen kunci dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya menguraikan secara sistematis tantangan karakter birokrasi, strategi MSDM berbasis nilai, internalisasi etika dalam budaya organisasi, serta model penguatan karakter yang berkelanjutan, sehingga memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana nilai moral dan etika dapat diintegrasikan secara efektif dalam pengelolaan SDM publik.

Pembahasan difokuskan pada Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Publik dalam Memperkuat Karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjawab tiga rumusan masalah penelitian, metode penelitian, dan tinjauan pustaka, maka penulis selanjutnya menyajikan pembahasan secara komprehensif dan mendalam sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

#### **a. Tantangan Karakter dan Integritas dalam Birokrasi Publik**

Hasil kajian menunjukkan bahwa krisis integritas masih menjadi tantangan mendasar dalam birokrasi publik, yang tercermin dari praktik penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, dan perilaku oportunistik dalam pengambilan keputusan administratif. Fenomena ini tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Secara struktural, lemahnya sistem pengawasan internal dan budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran etika turut memperbesar peluang terjadinya penyimpangan

perilaku aparatur. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia publik, kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan sistem pengendalian saja tidak cukup tanpa diiringi internalisasi nilai moral dan etika sebagai landasan perilaku birokrasi. Oleh karena itu, strategi penguatan karakter ASN harus diarahkan pada pembentukan integritas personal, transparansi pengambilan keputusan, serta penguatan budaya akuntabilitas agar praktik penyalahgunaan wewenang dapat diminimalkan secara sistemik dan berkelanjutan.

Disiplin dan profesionalisme aparatur merupakan indikator utama kualitas birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kerja dan komitmen profesional masih menghadapi tantangan, seperti ketidakpatuhan terhadap standar operasional prosedur, rendahnya tanggung jawab pelayanan, serta lemahnya budaya kerja berbasis kinerja. Kondisi ini sering dipengaruhi oleh sistem evaluasi kinerja yang belum sepenuhnya berbasis merit dan kurangnya pembinaan berkelanjutan terhadap etos kerja aparatur. Profesionalisme tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis, tetapi juga menyangkut sikap kerja, komitmen pelayanan, dan tanggung jawab moral dalam menjalankan tugas negara. Oleh karena itu, penguatan disiplin dan profesionalisme memerlukan strategi terpadu melalui penegakan aturan yang konsisten, peningkatan kapasitas aparatur, serta internalisasi nilai etika kerja guna membentuk aparatur yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Budaya birokrasi patrimonial masih menjadi faktor yang memengaruhi karakter dan integritas aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pola hubungan yang menekankan loyalitas personal, kedekatan kekuasaan, dan praktik patronase sering kali menggeser

prinsip profesionalisme dan merit system dalam pengelolaan aparatur. Budaya ini berpotensi menciptakan ketergantungan hierarkis yang menghambat objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan birokrasi. Penelitian menunjukkan bahwa praktik patrimonial dapat melemahkan reformasi birokrasi karena mempertahankan pola kekuasaan tradisional yang tidak sejalan dengan prinsip *good governance* (Prasojo & Kurniawan, 2008; Kristiansen & Ramli, 2006). Oleh sebab itu, transformasi budaya organisasi menjadi langkah strategis untuk menggeser orientasi loyalitas personal menuju profesionalisme berbasis sistem, nilai etika, dan kinerja, sehingga integritas aparatur dapat diperkuat secara berkelanjutan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi menghadirkan peluang sekaligus tantangan dalam penguatan karakter dan integritas aparatur publik. Transformasi menuju sistem pemerintahan berbasis elektronik menuntut transparansi, akuntabilitas, dan kecepatan layanan, namun juga memerlukan kesiapan etika dan kompetensi aparatur dalam mengelola informasi secara bertanggung jawab. Tantangan muncul ketika digitalisasi belum diiringi dengan literasi digital yang memadai, standar etika penggunaan data, serta pengawasan terhadap potensi manipulasi informasi dan penyalahgunaan sistem. Selain itu, perubahan dari sistem manual ke sistem digital menuntut adaptasi budaya kerja yang menekankan keterbukaan dan akuntabilitas berbasis data. Dalam perspektif manajemen SDM publik, kondisi ini menegaskan bahwa penguatan karakter ASN harus mencakup integritas digital, tanggung jawab dalam pengelolaan informasi publik, serta komitmen terhadap transparansi sebagai bagian dari pelayanan yang bersih dan terpercaya.

Peningkatan kesadaran masyarakat terhadap hak pelayanan

publik yang cepat, transparan, dan responsif telah mendorong perubahan paradigma birokrasi dari orientasi kekuasaan menuju orientasi pelayanan. Ekspektasi publik yang semakin tinggi menuntut aparatur untuk tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berkarakter, beretika, dan memiliki empati dalam melayani masyarakat. Namun, hasil kajian menunjukkan bahwa kesenjangan antara harapan masyarakat dan kualitas pelayanan masih menjadi tantangan, terutama dalam aspek responsivitas, keadilan layanan, dan kepastian prosedur. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penguatan karakter aparatur menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan publik, karena pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur, tetapi juga oleh sikap, integritas, dan komitmen moral aparatur. Oleh karena itu, strategi MSDM publik perlu menekankan pembinaan nilai etika pelayanan, orientasi kepuasan masyarakat, serta budaya kerja yang menempatkan kepentingan publik sebagai prioritas utama.

#### **b. Strategi MSDM Publik Berbasis Nilai Moral dan Etika**

Hasil kajian menunjukkan bahwa rekrutmen aparatur sipil negara (ASN) berbasis integritas merupakan strategi fundamental dalam membangun birokrasi yang profesional dan berkarakter. Proses seleksi yang tidak hanya menilai kompetensi teknis, tetapi juga menilai rekam jejak moral, kejujuran, komitmen pelayanan publik, serta orientasi etika, mampu menghasilkan aparatur yang memiliki fondasi karakter yang kuat sejak awal pengabdian. Pendekatan ini menuntut penggunaan instrumen seleksi yang transparan dan objektif, seperti asesmen perilaku, pemeriksaan rekam jejak integritas, serta penguatan sistem pengawasan terhadap potensi praktik kolusi dan nepotisme. Dalam perspektif manajemen SDM publik, rekrutmen berbasis integritas berfungsi sebagai

mekanisme preventif terhadap penyimpangan perilaku aparatur di masa depan. Oleh karena itu, strategi ini perlu diintegrasikan dengan nilai moral dan etika organisasi agar proses rekrutmen tidak sekadar administratif, tetapi menjadi pintu awal pembentukan budaya birokrasi yang berintegritas dan berorientasi pelayanan publik.

Penerapan sistem merit dan promosi jabatan yang transparan merupakan strategi penting dalam memperkuat karakter aparatur sekaligus meningkatkan profesionalisme birokrasi. Sistem merit menekankan bahwa pengangkatan dan promosi jabatan harus didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan integritas, bukan kedekatan personal atau kepentingan politik. Transparansi dalam promosi jabatan menciptakan rasa keadilan organisasi, meningkatkan motivasi kerja, dan mendorong aparatur untuk menunjukkan kinerja terbaik secara etis. Sebaliknya, praktik promosi yang tidak transparan dapat melemahkan kepercayaan internal organisasi dan merusak budaya integritas. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit yang konsisten berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme dan akuntabilitas aparatur (Prasojo & Kurniawan, 2008; Kim & Lee, 2012). Oleh karena itu, penguatan sistem merit perlu didukung oleh mekanisme evaluasi kinerja yang objektif, sistem informasi kepegawaian yang terbuka, serta pengawasan independen guna memastikan bahwa promosi jabatan mencerminkan prinsip keadilan dan etika birokrasi.

Penguatan kode etik aparatur merupakan instrumen strategis dalam menanamkan nilai moral dan etika sebagai pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas pemerintahan. Kode etik tidak hanya berfungsi sebagai aturan normatif, tetapi juga sebagai standar perilaku profesional yang membimbing aparatur dalam menghadapi dilema etis dan konflik kepentingan. Implementasi kode etik yang efektif memerlukan

sosialisasi berkelanjutan, internalisasi nilai melalui pelatihan etika, serta penegakan disiplin yang konsisten terhadap pelanggaran. Tanpa penegakan yang tegas, kode etik berpotensi menjadi simbol administratif tanpa dampak nyata terhadap perilaku aparatur. Studi menunjukkan bahwa organisasi publik yang menerapkan kode etik secara konsisten cenderung memiliki tingkat integritas dan akuntabilitas yang lebih tinggi (Kaptein, 2011; Menzel, 2015). Oleh karena itu, penguatan kode etik perlu diintegrasikan dengan budaya organisasi, sistem pengawasan, dan kepemimpinan etis agar nilai moral dan etika tidak hanya tertulis, tetapi benar-benar menjadi praktik keseharian dalam birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dan akuntabilitas internal merupakan elemen krusial dalam strategi manajemen sumber daya manusia publik berbasis nilai moral dan etika. Dalam konteks birokrasi modern, pengawasan tidak lagi dipahami sebagai mekanisme kontrol yang represif, melainkan sebagai sistem pembinaan yang mendorong integritas dan tanggung jawab aparatur. Temuan menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal yang transparan, audit kinerja berkala, serta pemanfaatan teknologi pengawasan digital mampu memperkuat budaya akuntabilitas dan meminimalisasi penyimpangan perilaku aparatur. Pada tahap implementasi, unit pengawasan internal berfungsi sebagai pengawal nilai etika organisasi melalui mekanisme evaluasi berbasis indikator integritas dan kepatuhan terhadap kode etik. Pembahasan lebih lanjut menunjukkan bahwa ketika pengawasan dilaksanakan secara objektif dan konsisten, aparatur cenderung menginternalisasi nilai tanggung jawab moral dalam pelaksanaan tugasnya. Dengan demikian, penguatan sistem pengawasan internal tidak hanya berdampak pada peningkatan kepatuhan administratif, tetapi juga membentuk karakter aparatur yang jujur,

transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang beretika.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran strategis dalam memperkuat karakter aparatur sipil negara melalui keteladanan nilai moral dan etika dalam praktik organisasi. Pemimpin yang menunjukkan integritas, kejujuran, konsistensi nilai, dan keadilan dalam pengambilan keputusan terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang berorientasi pada etika dan tanggung jawab publik. Temuan menunjukkan bahwa aparatur lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai etika ketika mereka menyaksikan secara langsung praktik kepemimpinan yang adil, transparan, dan bebas konflik kepentingan. Dalam proses implementasi, kepemimpinan etis tercermin melalui komunikasi terbuka, pengambilan keputusan yang berbasis nilai, serta keberanian menegakkan aturan secara adil tanpa diskriminasi. Pembahasan menunjukkan bahwa pemimpin yang berfungsi sebagai *role model* moral mampu membangun budaya organisasi yang berintegritas, memperkuat kepercayaan publik, serta meningkatkan motivasi kerja aparatur. Dengan demikian, kepemimpinan etis tidak hanya berperan sebagai instrumen manajerial, tetapi juga sebagai kekuatan normatif yang membentuk karakter aparatur yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

### c. Internalisasi Nilai Moral dalam Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai moral dalam budaya organisasi aparatur sipil negara tercermin kuat melalui budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik. Temuan mengindikasikan bahwa ketika nilai empati, tanggung jawab, kejujuran, dan kepedulian sosial diintegrasikan ke dalam standar pelayanan, aparatur tidak lagi bekerja sekadar memenuhi prosedur administratif, tetapi berupaya

memberikan pelayanan yang manusiawi dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pada tahap implementasi, budaya kerja pelayanan diwujudkan melalui penyederhanaan prosedur, sikap ramah dan profesional, serta komitmen terhadap kepastian layanan. Pembahasan menunjukkan bahwa budaya pelayanan yang berlandaskan nilai moral mampu meningkatkan kepuasan masyarakat sekaligus memperkuat makna kerja aparatur sebagai bentuk pengabdian publik. Sejalan dengan temuan tersebut, organisasi sektor publik yang menanamkan nilai pelayanan dalam budaya kerjanya cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi dan kinerja pelayanan yang lebih adaptif (Denhardt & Denhardt, 2015; Lapsley, 2009).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa keteladanan pimpinan menjadi faktor kunci dalam proses internalisasi nilai moral dalam budaya organisasi. Aparatur cenderung meniru perilaku dan sikap pemimpinnya, sehingga integritas, keadilan, kedisiplinan, dan tanggung jawab yang ditunjukkan pimpinan menjadi referensi moral dalam perilaku kerja sehari-hari. Temuan menunjukkan bahwa pimpinan yang konsisten antara ucapan dan tindakan mampu membangun kepercayaan internal serta menciptakan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai etika. Pada tahap implementasi, keteladanan tampak melalui keberanian pemimpin menolak praktik tidak etis, bersikap adil dalam pengambilan keputusan, serta menjaga transparansi dalam pengelolaan kewenangan. Pembahasan menunjukkan bahwa keteladanan moral pimpinan mempercepat proses internalisasi nilai etika karena aparatur memperoleh contoh konkret yang relevan dengan praktik kerja. Dengan demikian, kepemimpinan yang memberi teladan tidak hanya mengarahkan kinerja organisasi, tetapi juga membentuk karakter aparatur yang berintegritas dan berorientasi pada kepentingan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembiasaan perilaku etis merupakan strategi efektif dalam menginternalisasikan nilai moral ke dalam budaya organisasi aparatur sipil negara. Nilai etika tidak cukup disosialisasikan melalui regulasi formal, tetapi perlu dibentuk melalui praktik berulang yang konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari. Temuan mengungkapkan bahwa pembiasaan seperti disiplin waktu, transparansi dalam pelaporan, komunikasi yang jujur, serta tanggung jawab terhadap tugas secara bertahap membentuk kesadaran moral kolektif dalam organisasi. Pada tahap implementasi, organisasi mendorong pembiasaan perilaku etis melalui penguatan kode etik, pemberian penghargaan atas perilaku berintegritas, serta penerapan sanksi yang adil terhadap pelanggaran. Pembahasan menunjukkan bahwa praktik pembiasaan ini menciptakan lingkungan kerja yang normatif, di mana perilaku etis menjadi standar sosial yang diterima dan diharapkan bersama. Dengan demikian, internalisasi nilai moral melalui pembiasaan perilaku etis tidak hanya memperkuat kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga membangun karakter aparatur yang konsisten, bertanggung jawab, dan profesional dalam melayani masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai moral dalam budaya organisasi aparatur sipil negara dapat diperkuat melalui sistem *reward* dan *punishment* yang berbasis nilai etika dan integritas. Temuan mengindikasikan bahwa penghargaan tidak hanya diberikan atas pencapaian kinerja kuantitatif, tetapi juga pada perilaku yang mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan komitmen terhadap pelayanan publik. Sebaliknya, pelanggaran etika dan penyalahgunaan kewenangan ditindak secara adil dan transparan untuk menjaga konsistensi norma organisasi. Pada tahap implementasi, sistem ini diwujudkan melalui indikator kinerja berbasis

perilaku, penghargaan bagi aparatur berintegritas, serta mekanisme sanksi yang objektif dan akuntabel. Pembahasan menunjukkan bahwa pendekatan ini menciptakan iklim organisasi yang menegaskan bahwa nilai moral bukan sekadar retorika, melainkan standar perilaku yang diakui dan dihargai. Selain meningkatkan motivasi intrinsik, sistem penghargaan dan sanksi berbasis nilai juga memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap birokrasi (Perry & Hondeghem, 2008; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa internalisasi nilai moral dalam budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari upaya transformasi budaya birokrasi menuju sistem yang lebih modern, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Temuan menunjukkan bahwa birokrasi yang sebelumnya hierarkis dan kaku cenderung menghambat inovasi serta melemahkan akuntabilitas, sehingga diperlukan perubahan menuju budaya kerja yang transparan, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pada tahap implementasi, transformasi budaya dilakukan melalui digitalisasi layanan, penyederhanaan prosedur, penguatan transparansi, serta pengembangan pola kerja kolaboratif lintas unit. Pembahasan menunjukkan bahwa modernisasi birokrasi yang diiringi internalisasi nilai moral mampu membentuk aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berintegritas dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, transformasi budaya birokrasi modern menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi publik yang profesional, dipercaya masyarakat, dan mampu menjawab tuntutan tata kelola pemerintahan yang baik.

#### **d. Model Penguatan Karakter PNS Berbasis Nilai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan karakter dan etika profesi merupakan komponen utama

dalam model penguatan karakter ASN berbasis nilai moral dan etika. Temuan mengindikasikan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada pengembangan integritas, tanggung jawab publik, dan kesadaran etis dalam pengambilan keputusan. Implementasi pelatihan dilakukan melalui kurikulum berbasis nilai, studi kasus dilema etika, simulasi pelayanan publik, serta refleksi pengalaman kerja untuk memperkuat sensitivitas moral aparatur. Pembahasan menunjukkan bahwa pendekatan pembelajaran yang partisipatif dan reflektif mampu membentuk kesadaran etis yang berkelanjutan serta memperkuat komitmen terhadap prinsip akuntabilitas dan pelayanan publik. Pelatihan etika yang terstruktur juga berkontribusi pada penurunan perilaku menyimpang dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi (Menzel, 2015; Huberts, 2018).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengembangan spiritualitas kerja menjadi elemen penting dalam model penguatan karakter aparatur karena mampu menumbuhkan kesadaran makna kerja sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat dan negara. Temuan menunjukkan bahwa aparatur yang memiliki kesadaran spiritual dalam bekerja cenderung menunjukkan komitmen moral yang lebih kuat, kejujuran, empati, serta ketahanan etis dalam menghadapi tekanan organisasi. Implementasi dilakukan melalui pembinaan nilai-nilai spiritual universal seperti kejujuran, ketulusan, tanggung jawab, dan pelayanan sebagai amanah, yang diintegrasikan dalam budaya kerja dan aktivitas organisasi. Pembahasan menunjukkan bahwa spiritualitas kerja tidak dimaknai secara sempit sebagai praktik keagamaan formal, melainkan sebagai kesadaran batin yang memperkuat integritas dan orientasi pelayanan. Dengan demikian, pengembangan spiritualitas kerja

berperan sebagai fondasi moral yang memperkuat karakter aparatur dan mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang beretika.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *coaching* dan *mentoring* integritas merupakan strategi efektif dalam mentransfer nilai moral dan etika secara berkelanjutan dalam lingkungan birokrasi. Temuan mengindikasikan bahwa hubungan pembimbingan antara pimpinan dan aparatur tidak hanya meningkatkan kompetensi kerja, tetapi juga membentuk teladan perilaku etis melalui proses dialog, refleksi, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Implementasi *coaching* dan *mentoring* dilakukan melalui pendampingan berkala, diskusi kasus etika, evaluasi perilaku kerja, serta penguatan komitmen terhadap kode etik profesi. Pembahasan menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung pembelajaran moral, memperkuat budaya integritas, serta mencegah penyimpangan perilaku melalui pengawasan informal yang konstruktif. Dengan demikian, *coaching* dan *mentoring* integritas menjadi mekanisme internalisasi nilai yang efektif dalam membangun aparatur yang profesional, berintegritas, dan bertanggung jawab terhadap kepentingan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi karakter dalam kinerja aparatur sipil negara merupakan komponen penting dalam model penguatan karakter berbasis nilai, karena kinerja birokrasi tidak hanya diukur dari capaian output administratif, tetapi juga dari kualitas integritas, tanggung jawab, dan perilaku etis aparatur. Temuan mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja yang memasukkan indikator karakter seperti kejujuran, disiplin, komitmen pelayanan, dan akuntabilitas mampu mendorong aparatur untuk bekerja secara profesional dan berorientasi pada nilai. Pembahasan menunjukkan bahwa evaluasi berbasis

karakter dapat dilakukan melalui penilaian perilaku kerja, umpan balik atasan dan rekan kerja, serta pengukuran kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan. Pendekatan ini memperkuat konsistensi antara nilai organisasi dan perilaku individu, sekaligus meminimalkan praktik kerja yang bersifat formalitas semata. Dengan demikian, evaluasi karakter dalam kinerja tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga membangun budaya birokrasi yang berintegritas, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa integrasi nilai moral dan etika ke dalam standar operasional prosedur (SOP) dan praktik pelayanan publik merupakan strategi struktural yang efektif dalam memastikan internalisasi nilai berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa SOP yang dirancang dengan memasukkan prinsip integritas, transparansi, keadilan, dan orientasi pelayanan memberikan pedoman yang jelas bagi aparatur dalam menjalankan tugas secara profesional dan etis. Pembahasan menegaskan bahwa integrasi nilai dapat diwujudkan melalui penyusunan standar perilaku pelayanan, mekanisme layanan yang transparan, serta penerapan komunikasi pelayanan yang empatik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Ketika nilai moral dilembagakan dalam prosedur kerja, aparatur tidak hanya memahami apa yang harus dilakukan, tetapi juga bagaimana melakukannya secara etis dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, integrasi nilai dalam SOP dan pelayanan berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan, memperkuat kepercayaan publik, dan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada integritas dan pelayanan prima.

e. **Keberlanjutan Strategi Penguatan Karakter ASN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan strategi penguatan karakter ASN sangat ditentukan oleh keberhasilan pelembagaan budaya etis (*institutionalizing ethical culture*) dalam sistem organisasi pemerintahan. Temuan mengindikasikan bahwa nilai moral dan etika tidak cukup disosialisasikan secara normatif, tetapi perlu dilekatkan dalam struktur kelembagaan melalui regulasi internal, kode etik yang operasional, mekanisme pengawasan, serta praktik kepemimpinan yang konsisten. Pembahasan menegaskan bahwa pelembagaan budaya etis dapat diperkuat melalui integrasi nilai integritas dalam sistem manajemen kinerja, pengambilan keputusan berbasis etika, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong keberanian moral dan akuntabilitas. Ketika budaya etis menjadi norma bersama dan dipraktikkan secara kolektif, aparatur tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga menginternalisasi nilai sebagai pedoman perilaku profesional. Dengan demikian, pelembagaan budaya etis menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi yang berintegritas, kredibel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkeadilan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan karakter ASN berbasis nilai moral dan etika perlu diintegrasikan secara sistematis dalam agenda reformasi birokrasi berkelanjutan agar tidak bersifat sporadis dan programatik semata. Temuan mengungkapkan bahwa reformasi birokrasi yang berfokus pada penyederhanaan struktur dan peningkatan kinerja belum sepenuhnya menyentuh dimensi nilai dan karakter aparatur. Pembahasan menekankan bahwa integrasi nilai moral dalam reformasi birokrasi dapat dilakukan melalui penataan sistem merit, penguatan akuntabilitas kinerja, pembinaan etika profesi, serta pengembangan kepemimpinan berintegritas. Pendekatan ini memastikan bahwa perubahan kelembagaan berjalan seiring dengan transformasi budaya kerja dan perilaku

aparatur. Oleh karena itu, integrasi penguatan karakter dalam reformasi birokrasi berkelanjutan berperan strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa penerapan digital governance menjadi instrumen penting dalam menjaga keberlanjutan strategi penguatan karakter ASN melalui peningkatan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik. Temuan menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pelayanan, pengelolaan kinerja, dan pengawasan internal mampu meminimalkan praktik maladministrasi serta memperkuat kontrol publik terhadap kinerja aparatur. Pembahasan menegaskan bahwa sistem digital yang transparan seperti layanan berbasis elektronik, sistem pelaporan daring, dan keterbukaan data publik mendorong aparatur untuk bekerja secara jujur, responsif, dan bertanggung jawab. Selain meningkatkan efisiensi birokrasi, *digital governance* juga memperkuat budaya integritas karena setiap proses kerja dapat ditelusuri dan diawasi secara objektif. Dengan demikian, digitalisasi tata kelola pemerintahan tidak hanya berfungsi sebagai inovasi administratif, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam membangun karakter aparatur yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan strategi penguatan karakter ASN tidak dapat dilepaskan dari kolaborasi aktif antara pemerintah dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama dalam pelayanan publik. Temuan mengindikasikan bahwa partisipasi masyarakat melalui mekanisme pengaduan, forum konsultasi publik, dan evaluasi layanan mendorong aparatur untuk menjaga integritas, responsivitas, dan etika pelayanan. Pembahasan menegaskan bahwa

keterlibatan masyarakat berfungsi sebagai kontrol sosial sekaligus sumber umpan balik yang konstruktif bagi perbaikan perilaku birokrasi. Selain itu, kemitraan dengan organisasi masyarakat sipil, dunia pendidikan, dan komunitas lokal dapat memperkuat internalisasi nilai moral melalui edukasi publik dan kampanye integritas. Dengan demikian, kolaborasi pemerintah dan masyarakat menjadi instrumen strategis dalam membangun karakter ASN yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan publik secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi berkelanjutan merupakan mekanisme kunci dalam memastikan konsistensi dan efektivitas strategi penguatan karakter ASN berbasis nilai moral dan etika. Temuan mengungkapkan bahwa tanpa sistem evaluasi yang terstruktur, program penguatan karakter cenderung bersifat seremonial dan sulit diukur dampaknya terhadap perilaku aparatur. Pembahasan menekankan pentingnya indikator evaluasi yang mencakup aspek integritas, disiplin, kualitas pelayanan, serta kepatuhan terhadap kode etik, yang diukur melalui audit internal, survei kepuasan masyarakat, dan penilaian kinerja berbasis perilaku. Proses monitoring yang transparan dan berbasis data memungkinkan organisasi mengidentifikasi kelemahan, memperbaiki kebijakan, dan memperkuat praktik etis secara berkelanjutan. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi berkelanjutan berperan strategis dalam menjaga konsistensi implementasi nilai serta memastikan terbentuknya budaya birokrasi yang profesional dan berintegritas.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi penguatan karakter ASN perlu adaptif terhadap dinamika global yang memengaruhi tata kelola pemerintahan, termasuk perkembangan teknologi, tuntutan transparansi

internasional, serta perubahan nilai kerja dalam era globalisasi. Temuan menunjukkan bahwa aparatur dituntut memiliki karakter profesional yang tidak hanya berlandaskan nilai lokal, tetapi juga selaras dengan prinsip tata kelola global seperti integritas, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang inklusif. Pembahasan menegaskan bahwa adaptasi dapat dilakukan melalui pembaruan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, penerapan standar pelayanan internasional, serta penguatan etika profesi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan global. Dengan kemampuan adaptif tersebut, ASN mampu menjaga relevansi nilai moral dan etika dalam praktik pemerintahan modern. Dengan demikian, adaptasi terhadap dinamika global menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan penguatan karakter ASN yang profesional, responsif, dan berdaya saing di tingkat internasional.

## 5. KESIMPULAN

Hasil dan pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan karakter aparatur sipil negara (ASN) merupakan kebutuhan strategis dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pelayanan. Temuan penelitian menegaskan bahwa tantangan integritas, disiplin, budaya patrimonial, serta tuntutan transparansi publik menuntut pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) publik yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan kinerja, tetapi juga pada pembentukan karakter aparatur. Pembahasan memperlihatkan bahwa strategi berbasis nilai moral dan etika dapat memperkuat perilaku profesional aparatur melalui rekrutmen berbasis integritas, sistem merit yang transparan, penguatan kode etik, serta kepemimpinan etis sebagai teladan organisasi. Pendekatan ini terbukti mampu membangun keselarasan antara nilai organisasi dan perilaku individu aparatur.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai moral

dalam budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan penguatan karakter aparatur. Budaya kerja yang berorientasi pelayanan, keteladanan pimpinan, sistem penghargaan dan sanksi berbasis nilai, serta integrasi nilai etika dalam SOP dan pelayanan publik berperan dalam membentuk perilaku aparatur yang konsisten dan berintegritas. Keberlanjutan strategi ini diperkuat melalui pelembagaan budaya etis, reformasi birokrasi berkelanjutan, digitalisasi tata kelola, kolaborasi dengan masyarakat, serta monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan. Dengan demikian, penguatan karakter PNS tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia publik berbasis nilai moral dan etika merupakan pendekatan yang efektif dalam memperkuat karakter aparatur sipil negara. Integrasi nilai integritas, akuntabilitas, dan etika profesional dalam sistem rekrutmen, pengembangan kompetensi, budaya organisasi, serta mekanisme pengawasan terbukti mampu meningkatkan kualitas perilaku aparatur dan mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat integritas individu, tetapi juga membangun budaya birokrasi yang transparan, profesional, dan berorientasi pelayanan. Oleh karena itu, penerapan strategi MSDM publik berbasis nilai moral dan etika perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar mampu mendukung pemerintahan yang bersih, responsif, dan dipercaya oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar penguatan karakter aparatur sipil negara dilakukan melalui integrasi nilai moral dan etika secara sistematis dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia sektor publik, sehingga nilai integritas, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan menjadi landasan dalam setiap proses kepegawaian. Penguatan pelatihan etika dan

integritas perlu dirancang secara berkelanjutan dan aplikatif agar aparatur tidak hanya memahami norma etis secara konseptual, tetapi mampu menerapkannya dalam situasi kerja nyata. Selain itu, kepemimpinan berbasis keteladanan harus diperkuat karena perilaku pimpinan memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk budaya organisasi dan perilaku bawahan. Evaluasi karakter juga perlu diintegrasikan dalam sistem penilaian kinerja melalui indikator perilaku kerja, disiplin, dan kepatuhan terhadap kode etik, sehingga penguatan karakter menjadi bagian dari sistem organisasi yang terukur dan berkelanjutan. Dengan langkah-langkah tersebut, penguatan karakter aparatur diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme birokrasi dan kualitas pelayanan publik.

Penguatan karakter aparatur sipil negara berbasis nilai moral dan etika merupakan fondasi penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Melalui strategi manajemen sumber daya manusia publik yang menekankan internalisasi nilai, keteladanan kepemimpinan, serta penguatan budaya organisasi yang etis, aparatur diharapkan mampu menjalankan tugas secara bertanggung jawab dan transparan. Transformasi karakter aparatur bukanlah proses instan, melainkan upaya berkelanjutan yang memerlukan komitmen kelembagaan, dukungan kebijakan, serta partisipasi masyarakat. Dengan konsistensi implementasi dan evaluasi berkelanjutan, penguatan karakter ASN akan menjadi pilar penting dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, adaptif, dan dipercaya publik di tengah dinamika perubahan lingkungan pemerintahan modern.

#### DAFTAR PUSTAKA

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology*. Qualitative Research in Psychology.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.

Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.

Hardiansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik*. Gava Media.

Kaptein, M. (2011). *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*. *Human Relations*, 64(6), 843–869.

Kim, S., & Lee, J. W. (2012). *Merit Based Promotion and Bureaucratic Performance in Public Organizations*. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 230–252.

Kristiansen, S., & Ramli, M. (2006). *Buying An Income: The Market For Civil Service Positions in Indonesia*. *Contemporary Southeast Asia: A Journal of International and Strategic Affairs*, 28(2), 207–233.

Lapsley, I. (2009). *New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?* *Abacus*, 45(1), 1–21.

Menzel, D. C. (2015). *Research on Ethics and Integrity in Governance*. *Public Integrity*, 17(4), 343–370.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Ndraha, T. (2017). *Budaya organisasi*. Rineka Cipta.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation In Public Management: The Call Of Public Service*. Oxford University Press.

Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(1), 1–16.

Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices Dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(1), 1–16.

Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi*. Refika Aditama.

- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2017). *Birokrasi dan administrasi publik*. Prenadamedia Group.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). *Behavioral Ethics In Organizations: A Review*. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Wasistiono, S. (2015). *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo, J. (2020). *Good Governance dan Reformasi Birokrasi*. RajaGrafindo Persada.
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.