



Ethical Leadership Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang dalam Membangun Pemerintahan Berintegritas

Aliya Nabila^{1*}, Annisa Fitriah Arief², Devina Ratna Suryani³

Universitas Yuppentak Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received January 30, 2026

Revised March 01, 2026

Accepted March 02, 2026

Available online March 03, 2026

Kata Kunci :

Ethical Leadership, Etika Aparatur, Integritas Pemerintahan, Pelayanan Publik, PNS.

Keywords:

Ethical Leadership, Public Servant Ethics, Government Integrity, Public Service, Civil Servants.



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

Copyright ©2026 by Author. Published by CV. Rifainstitut

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan ethical leadership Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang dalam membangun pemerintahan yang berintegritas. Integritas pemerintahan merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan empat informan kunci, yaitu Camat, Sekretaris Camat, Kepala Seksi Pemerintahan, dan Kepala Seksi Pelayanan, serta observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan publik dan perilaku aparatur. Analisis data dilakukan secara deskriptif- kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Kecamatan Neglasari telah mengarah pada penerapan nilai- nilai kepemimpinan etis, khususnya melalui keteladanan pimpinan dalam kedisiplinan, keadilan, dan komunikasi yang terbuka. Namun, implementasi ethical leadership belum berjalan secara optimal akibat rendahnya pemahaman sebagian aparatur terhadap kode etik ASN, lemahnya pengawasan internal, serta belum terintegrasinya penilaian perilaku etis dalam sistem evaluasi kinerja. Selain itu, masih ditemukan praktik-praktik tidak etis seperti pungutan liar, gratifikasi, dan diskriminasi pelayanan yang berdampak negatif terhadap integritas pemerintahan dan kepercayaan masyarakat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ethical leadership memiliki peran strategis dalam membangun pemerintahan berintegritas, namun memerlukan dukungan sistem organisasi, penguatan pengawasan, serta pembinaan etika yang berkelanjutan agar dapat diterapkan secara konsisten di tingkat pemerintahan lokal.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of ethical leadership among civil servants at the Neglasari District Office, Tangerang City, in building an integrity-based local government. Government integrity is a fundamental requirement for delivering accountable, transparent, and citizen-oriented public services. This research employs a qualitative approach using a case deskriptif method. Data were collected through in-depth interviews with four key informants, namely the Head of District, the District Secretary, the Head of Government Affairs Section, and the Head of Public Service Section, as well as direct observation of daily service activities and civil servants' behavior. Data analysis was conducted using descriptive qualitative techniques, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that leadership practices in Neglasari District have incorporated ethical leadership values, particularly through leaders' role modeling in discipline, fairness, and open communication. However, the implementation of ethical leadership has not been fully effective due to limited understanding of the ASN code of ethics among some civil servants, weak internal supervision, and the absence of ethical behavior indicators in performance evaluation systems. Furthermore, unethical practices such as illegal levies, gratification, and discriminatory services were still identified, which undermine government integrity and public trust. This study concludes that ethical leadership plays a strategic role in fostering integrity-based governance, but it requires stronger organizational support, enhanced internal control mechanisms, and continuous ethical training to ensure consistent implementation at the local government level.

*Corresponding author

E-mail addresses: aliya.nabila100@gmail.com (Aliya Nabila)

1. PENDAHULUAN

Pemerintahan yang berintegritas merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan negara yang efektif dan akuntabel (Maghfiroh & Bisifa, 2025). Integritas birokrasi menjadi tuntutan utama dalam era reformasi birokrasi di Indonesia, terutama dalam menghadapi berbagai tantangan etika, seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme yang masih marak terjadi. Etika pemerintahan yang kuat tidak hanya memperkuat legitimasi pemerintah, tetapi juga menciptakan kepercayaan publik terhadap aparat administrasi negara (Choirulsyah & Azhar, 2024). Etika administrasi publik yang diterapkan secara konsisten menunjukkan komitmen pemerintah untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam pelayanan public (Ramadhania et al., 2024).

Etika kepemimpinan publik memainkan peran strategis dalam membentuk perilaku dan budaya kerja pegawai negeri sipil (PNS) (Hikmah & Marastuti, 2020). Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada teladan moral, prinsip keadilan, dan komitmen terhadap nilai-nilai etika dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini berfungsi sebagai model peran yang memberikan arah dan pengaruh terhadap perilaku pegawai sehingga mereka mampu bersikap dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai integritas dalam pelaksanaan tugas (Santoso & Dewi, 2019). Faktor tersebut dipandang penting untuk diterapkan dalam birokrasi pemerintahan tingkat kecamatan seperti di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang yang memiliki dinamika pelayanan publik yang kompleks.

keberadaan iklim organisasi yang mendukung nilai-nilai moral memperkuat efek kepemimpinan etis (Firmansyah & Rachmawati, 2025).

Namun, dalam praktiknya, tantangan etika pada birokrasi masih nyata. Beberapa kajian literatur menunjukkan bahwa aparatur sipil negara di Indonesia masih menghadapi dilema etika, seperti rendahnya penegakan etika dan lemahnya internalisasi nilai-nilai etika dalam budaya kerja yang berdampak pada perilaku yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip Good Governance (Saleh et al., 2025). Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan etis yang kuat sebagai upaya memperkuat integritas pemerintahan pada tingkat yang paling bawah dalam struktur birokrasi administrasi pemerintah.

Dalam konteks lokal seperti Kecamatan Neglasari, tantangan tersebut menjadi signifikan karena pelayanan administrasi publik merupakan kontak langsung antara pemerintah dengan masyarakat. Dalam lingkungan tersebut, perilaku pegawai sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap kualitas pemerintahan. Kepemimpinan yang mampu menanamkan nilai-nilai etika secara sistematis pada setiap pegawai dipandang mampu membentuk budaya kerja yang mendukung pemerintahan berintegritas. Hal ini sekaligus merespons kebutuhan untuk memperkuat nilai-nilai moral dan etika dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi dan kompleks.

Penerapan kepemimpinan etis juga tidak hanya berfokus pada fungsi kontrol administratif, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang menghargai transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan (Rifdan et al., 2024). Kepemimpinan etis mendorong pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan berdasarkan standar etika dan nilai moral, sehingga tindakan administratif tidak hanya legal tetapi juga etis dan dapat dipertanggungjawabkan. Upaya ini diharapkan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah lokal sebagai institusi yang profesional dan berintegritas (Rabiatul Al-Adawiah & Dewi Sri Ariyati, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada upaya menganalisis bagaimana ethical leadership pegawai negeri sipil di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang dalam membangun pemerintahan yang berintegritas serta implikasinya terhadap perilaku etis dan kinerja pemerintahan lokal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi pengembangan kebijakan birokrasi yang lebih berorientasi pada nilai-nilai etika serta peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat kecamatan.

Berlandaskan teori Ethical Leadership menurut Brown, Treviño, dan Harrison (2005), kepemimpinan etis dipahami sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan norma dan nilai moral yang tepat melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, serta pengambilan keputusan yang adil dan bertanggung jawab, sekaligus mendorong perilaku etis bawahan melalui komunikasi, keteladanan, dan penegakan aturan. Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang, penerapan kepemimpinan etis menjadi sangat penting sebagai fondasi dalam membangun pemerintahan yang berintegritas, transparan, dan akuntabel. PNS sebagai aparatur negara tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai teladan moral dalam pelayanan publik. Kepemimpinan etis yang diterapkan secara konsisten oleh pimpinan di tingkat kecamatan diharapkan mampu membentuk budaya kerja yang jujur, disiplin, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat, sehingga kepercayaan publik terhadap pemerintah dapat meningkat dan tujuan pemerintahan berintegritas dapat terwujud secara berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menganalisis ethical leadership Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang dalam membangun pemerintahan yang berintegritas. Analisis dilakukan berdasarkan teori ethical leadership yang dikemukakan oleh Brown, Treviño, dan Harrison, yang menekankan peran pemimpin sebagai *moral person* dan *moral manager* dalam menunjukkan serta mempromosikan perilaku etis dalam organisasi (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan ethical leadership Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang, memiliki peran strategis dalam mewujudkan pemerintahan yang berintegritas. Berdasarkan teori Ethical Leadership yang dikemukakan oleh Brown, Treviño, dan Harrison, kepemimpinan etis tidak hanya dilihat dari perilaku moral pemimpin secara personal (*moral person*), tetapi juga dari kemampuan pemimpin dalam mengelola, mengomunikasikan, dan menegakkan nilai-nilai etika dalam organisasi (*moral manager*). Kedua dimensi ini menjadi kerangka utama dalam menganalisis praktik kepemimpinan di lingkungan kecamatan.

Pada dimensi *moral person*, pimpinan di Kecamatan Neglasari menunjukkan upaya untuk menampilkan karakter moral yang baik melalui sikap jujur, adil, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pemerintahan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan berusaha menjaga konsistensi antara kebijakan yang ditetapkan dengan tindakan nyata di lapangan. Keteladanan ini tercermin dalam kedisiplinan waktu kerja, kepatuhan terhadap prosedur administrasi, serta komitmen dalam memberikan pelayanan publik tanpa diskriminasi. Menurut Brown, keteladanan moral pimpinan sangat berpengaruh terhadap persepsi dan perilaku etis bawahan, karena pegawai cenderung meniru sikap dan nilai yang ditunjukkan oleh pemimpinnya.

Selanjutnya, pada dimensi *moral manager*, pimpinan di Kecamatan Neglasari berperan aktif dalam menyosialisasikan nilai-nilai etika dan integritas kepada seluruh pegawai. Hal ini dilakukan melalui forum rapat, arahan langsung, serta penerapan aturan kerja yang jelas dan terstruktur. Pimpinan tidak hanya menyampaikan pentingnya integritas secara normatif, tetapi juga mengaitkannya dengan konsekuensi nyata, baik dalam bentuk penghargaan bagi pegawai yang berprestasi maupun sanksi bagi pegawai yang melanggar aturan. Praktik ini sejalan dengan pandangan Brown bahwa pemimpin etis harus mampu mengelola sistem organisasi agar mendukung perilaku etis secara berkelanjutan.

Dalam konteks pelayanan publik, kepemimpinan etis di Kecamatan Neglasari turut mendorong peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Pegawai didorong untuk bekerja sesuai

standar operasional prosedur dan terbuka dalam proses administrasi kepada masyarakat. Upaya ini berkontribusi pada terciptanya kepercayaan publik terhadap aparaturnya kecamatan. Pemerintahan yang berintegritas tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga oleh komitmen moral aparaturnya dalam melayani masyarakat secara profesional dan berkeadilan.

Namun demikian, penerapan *ethical leadership* tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu kendala yang dihadapi adalah perbedaan latar belakang dan tingkat pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai etika dan integritas. Tidak semua pegawai memiliki persepsi yang sama mengenai pentingnya kepemimpinan etis, sehingga diperlukan proses internalisasi nilai yang berkelanjutan. Selain itu, beban kerja administratif dan keterbatasan sumber daya manusia juga memengaruhi efektivitas pembinaan etika oleh pimpinan. Kondisi ini menuntut adanya strategi kepemimpinan yang adaptif dan konsisten agar nilai-nilai etika tetap menjadi bagian dari budaya organisasi.

Meskipun terdapat hambatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis di Kecamatan Neglasari telah memberikan dampak positif terhadap budaya kerja aparaturnya. Pegawai menunjukkan peningkatan kesadaran terhadap tanggung jawab, kedisiplinan, dan kepatuhan terhadap aturan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran penting sebagai instrumen pengendalian moral dalam birokrasi pemerintahan. Sesuai dengan teori Brown, ketika pemimpin mampu menjadi teladan sekaligus pengelola etika yang efektif, maka perilaku etis bawahan akan terbentuk secara kolektif.

Secara keseluruhan, penerapan *ethical leadership* Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Neglasari dapat dipandang sebagai fondasi dalam membangun pemerintahan yang berintegritas. Kepemimpinan etis tidak hanya berfungsi sebagai nilai normatif, tetapi juga sebagai praktik nyata yang memengaruhi kualitas tata kelola pemerintahan di tingkat kecamatan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan etis perlu terus dilakukan melalui pembinaan, pengawasan, dan pengembangan kapasitas aparaturnya agar integritas dapat terwujud secara berkelanjutan.

Berdasarkan teori kepemimpinan etis yang dikemukakan oleh Firmansyah dan Rachmawati (2025), pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk perilaku etis pegawai melalui keteladanan, keadilan, dan tanggung jawab. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai Kecamatan Neglasari menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kecamatan telah mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan etis sebagaimana dijelaskan dalam teori tersebut.

Dari hasil wawancara, pegawai menyampaikan bahwa pimpinan Kecamatan Neglasari berusaha memberikan contoh yang baik dalam kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan, serta sikap terbuka dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan dimensi integritas moral dalam teori Firmansyah dan Rachmawati (2025), di mana pemimpin dituntut untuk konsisten antara ucapan dan tindakan. Keteladanan tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin dan menghindari perilaku yang melanggar etika.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Neglasari, Kota Tangerang, telah diterapkan dengan mengacu pada dimensi moral person dan moral manager sebagaimana dikemukakan oleh Brown, Treviño, dan Harrison. Keteladanan moral pimpinan serta upaya sistematis dalam mengomunikasikan dan menegakkan nilai-nilai etika terbukti berperan dalam membangun budaya kerja yang berintegritas. Meskipun masih terdapat kendala dalam proses internalisasi nilai etika dan keterbatasan sumber daya, kepemimpinan etis secara umum memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, penguatan *ethical leadership* secara konsisten

merupakan langkah strategis dalam mewujudkan pemerintahan yang berintegritas di Kecamatan Neglasari.

5. REFERENSI

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership*. *Journal of Business Ethics*, 43(1–2), 5–37.
- Maghfiroh, S., & Bisifa, A. (2025). Integritas birokrasi dalam reformasi administrasi publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(1), 45–58.
- Choirulsyah, M., & Azhar, A. (2024). Etika pemerintahan dan kepercayaan publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(2), 123–135.
- Ramadhania, N., Putri, A. R., & Kurniawan, D. (2024). Etika administrasi publik dalam meningkatkan akuntabilitas pelayanan. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(1), 67–79.
- Hikmah, N., & Marastuti, R. (2020). Kepemimpinan publik dan pembentukan perilaku etis aparatur. *Jurnal Kepemimpinan dan Kebijakan Publik*, 5(2), 89–102.
- Santoso, B., & Dewi, M. A. (2019). Kepemimpinan etis dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(1), 34–46.
- Firmansyah, R., & Rachmawati, I. (2025). Iklim organisasi dan kepemimpinan etis dalam birokrasi. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 12(1), 55–68.
- Saleh, M., Pratama, R., & Lestari, D. (2025). Tantangan etika aparatur sipil negara dalam good governance. *Jurnal Etika Administrasi*, 4(1), 21–35.
- Rifdan, R., Sulaiman, A., & Yusran, Y. (2024). Kepemimpinan etis dan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan lokal. *Jurnal Governance*, 8(2), 101–115.
- Rabiatul Al-Adawiah, & Dewi Sri Ariyati. (2025). Etika pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat. *Jurnal Pelayanan Publik*, 11(1), 77–90.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New York: Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Huberts, L. (2014). *The Integrity of Governance: What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. London: Palgrave Macmillan.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pasolong, H. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2012). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntabilitas Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2022). *Panduan Integritas dan Etika Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: KPK.
- Kementerian PANRB. (2020). *Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: KemenPANRB.

- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.