

PENERAPAN PRINSIP *GOOD PUBLIC GOVERNANCE* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARAT PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH DAERAH: STUDI KASUS PADA ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH

Gusti Sovia Faturahman^{1)*}, Masiyah Kholmi²⁾

^{1,2}Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang

^{1,2}Jl. Raya Tlogomas No.246, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144

²email: gustisovia@webmail.umm.ac.id¹⁾, masiyah@umm.ac.id²⁾

Abstract

The demand for the Government Internal Supervisory Apparatus to achieve high performance relies heavily on the foundation of Good Public Governance (GPG). This qualitative case study aims to analyze the implementation of five GPG principles—Democracy, Transparency, Accountability, Rule of Law, and Fairness and Equality (KNKG 2008)—at the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) and analyze their correlation with Employee Performance (PermenPANRB No. 6 of 2022). Data were collected through in-depth interviews (simulation) and document reviews, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, and Thematic Analysis. The findings indicate that the implementation of Transparency and Accountability principles is reasonably good and technically supports the enhancement of employee Work Results Performance (achievement of Employee Performance Targets/SKP). However, a critical gap exists in the Rule of Law principle. Although the ethical and disciplinary framework is in place, inconsistency in the enforcement of disciplinary sanctions (evidenced by a high rate of tardiness) undermines the effectiveness of the Rule of Law. This gap significantly impedes the improvement of employee Work Behavior Performance, weakening the Discipline and Integrity dimensions crucial to the ASN Professionalism Index (BKN No. 8 of 2019). This study concludes that sustained performance improvement at the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) requires substantive strengthening of the Rule of Law, particularly through consistent and firm disciplinary sanctions, to ensure that the modern performance management system (PermenPANRB 6/2022) can operate optimally.

Keywords: *Good Public Governance, Employee Performance, Rule of Law*

PENDAHULUAN

Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik atau *Good Public Governance* (GPG) merupakan prasyarat mutlak bagi terwujudnya pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel di era reformasi birokrasi, termasuk di tingkat daerah (Dilapanga et al., 2023). GPG berfungsi sebagai kerangka konseptual yang memandu peningkatan ideologi, paradigma, budaya, dan manajemen pemerintahan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu pilar penegakan tata kelola yang bersih pada tingkat daerah kabupaten/kota adalah melalui keberadaan Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP), dalam hal ini Inspektorat Daerah. Peningkatan peran Inspektorat Daerah dalam pencegahan korupsi dan penegakan integritas birokrasi sangat krusial, sejalan dengan semakin menguatnya tuntutan akuntabilitas publik (Novira Fazri Nanda, M. Rasuli, 2019). Pengawasan internal berfungsi tidak hanya untuk mendeteksi adanya penyimpangan sejak awal, tetapi juga sebagai instrumen utama mencegah kerugian negara dan meredam hilangnya kepercayaan publik serta menjaga integritas, akuntabilitas, dan transparansi administrasi pemerintahan (Vianka et al., 2025).

Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) memiliki peran sebagai unsur pengawas dan pembina yang bertugas membantu Bupati membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, termasuk melalui audit, reviu, evaluasi, dan pengawasan lainnya (Pemerintah, 2012). Peran APIP telah berkembang, tidak hanya terbatas pada fungsi penjaminan (*assurance*) tetapi juga sebagai konsultan (*consulting*) yang strategis. APIP bertanggung jawab memastikan bahwa Organisasi Perangkat Daerah

(OPD) menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, terutama dalam hal transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya (Sirait, 2023).

Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) sebagai penegak GPG bagi OPD lain harus terlebih dahulu menjadi model dalam menerapkan asas-asas GPG secara internal. Terdapat keterbatasan literatur kualitatif yang menganalisis secara mendalam implementasi spesifik dari masing-masing asas GPG di tingkat operasional APIP daerah dan keterkaitannya dengan dimensi Kinerja Pegawai. Penelitian ini didorong oleh adanya indikasi tantangan budaya dan disiplin dalam birokrasi (Putu et al., 2023), yang menunjukkan bahwa implementasi GPG belum optimal di tingkat operasional APIP. Permasalahan ini berpotensi melemahkan kapabilitas Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) (Dewi Kurniati Airlangga, 2023).

Efektivitas Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) sebagai pengawas sangat bergantung pada kinerja individual pegawainya. Kerangka kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur secara komprehensif. Pengukuran profesionalitas ASN dilakukan melalui Indeks Profesionalitas, yang mencakup dimensi Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Disiplin, sebagaimana diatur dalam Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019. Selanjutnya, Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 memperkuat kerangka ini dengan fokus pada Pengelolaan Kinerja ASN yang dievaluasi berdasarkan dua komponen utama: Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pegawai (PANRB, 2022).

Kinerja pegawai seringkali dihadapkan pada tantangan seperti independensi, kapasitas sumber daya manusia, dan persepsi publik terhadap efektivitas hasil pengawasan (Sopanah, 2023). Kinerja yang optimal dari Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) sangat penting dalam memastikan program pembangunan daerah berjalan sesuai koridor hukum dan mencapai sasaran. Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa penerapan secara mendalam dan terintegrasi dari asas-asas GPG adalah kunci untuk mengatasi tantangan tersebut dan secara fundamental meningkatkan kinerja pegawai.

Keterkaitan antara penerapan GPG dan Kinerja Pegawai menjadi krusial (Sumanti, 2020). GPG yang tidak optimal khususnya pada aspek Transparansi dan Kewajaran yang menyangkut independensi APIP, berpotensi menghambat pegawai untuk mencapai predikat kinerja tertinggi (Sangat Baik), meskipun secara administratif Sasaran Kerja Pegawai (SKP) individu tercapai. Hal ini disebabkan karena Kinerja APIP tidak hanya dinilai dari kepatuhan administrasi, tetapi juga dari kualitas dan objektivitas hasil pengawasan (Ganar & Tjahya Supriatna, 2019).

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya korelasi kuat antara praktik pemerintahan yang baik dengan peningkatan akuntabilitas dan efektivitas organisasi publik (Akbar et al., 2021). Penelitian oleh Ashabul Maimanah dan Nurdiono (2024) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Government Governance* berpengaruh pada kinerja pegawai bidang keuangan (Ashabul Maimanah & Nurdiono, 2024). Menurut Novira Fazri Nanda, M. Rasuli (2019) APIP, BPK, dan DPRD memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penegakan tata kelola yang baik. Dan kontrol internal memperkuat peran APIP, BPK dan DPRD dalam menegakkan tata pemerintahan yang baik. Penelitian oleh Ade Desma Sapitri et al., (2024) menunjukkan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan kepastian hukum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah. Apabila prinsip akuntabilitas, transparansi, dan kepastian hukum dilaksanakan dengan baik secara bersama-sama, maka akan semakin tinggi pula kinerja pemerintah Sementara itu, penelitian oleh Novita Sari et al., (2025) menunjukan bahwa rendahnya tata kelola yang baik tidak akan berpengaruh bagi kinerja Pemerintah Daerah.

Penelitian terdahulu berfokus pada dampak GPG pada kinerja Pemerintah secara kelembagaan (SAKIP/LHP) atau bersifat kuantitatif, namun penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif pada tingkat kinerja secara individu. Mekanisme spesifik analisis kelima asas GPG (KNKG 2008) memengaruhi Kinerja Pegawai pada dimensi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja. Analisis kualitatif memungkinkan pemahaman mendalam tentang tantangan budaya birokrasi yang berhubungan dengan GPG dan kinerja.

Penelitian ini secara spesifik merujuk pada Pedoman Umum GPG yang dirumuskan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) tahun 2008, yang menekankan pada lima asas fundamental: Demokrasi, Transparansi, Akuntabilitas, Budaya Hukum, serta Kewajaran dan Kesetaraan (KNKG, 2008). Penelitian bertujuan untuk menganalisis penerapan asas-asas *Good Public Governance* untuk meningkatkan kinerja pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP), berdasarkan kerangka Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022.

KERANGKA PEMIKIRAN

Good Public Governance

Good Public Governance (GPG) menurut Komite Nasional Kebijakan Governance merupakan sistem atau aturan perilaku terkait dengan pengelolaan kewenangan oleh para penyelenggara negara dalam menjalankan tugasnya secara bertanggung-jawab dan akuntabel. GPG diperlukan dalam rangka mencapai tujuan nasional yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut memelihara ketertiban dunia berlandaskan kedaulatan negara, perdamaian abadi dan keadilan sosial (KNKG, 2008).

Setiap lembaga negara harus memastikan bahwa asas GPG diterapkan dalam setiap aspek pelaksanaan fungsinya. Asas GPG adalah demokrasi, transparansi, akuntabilitas, budaya hukum serta kewajaran dan kesetaraan. Komite Nasional Kebijakan Governance menetapkan indikator masing-masing asas *Good Public Governance*.

1. Demokrasi

Demokrasi mengandung tiga unsur pokok yaitu partisipasi, pengakuan adanya perbedaan pendapat dan perwujudan kepentingan umum. Asas demokrasi harus diterapkan baik dalam proses memilih dan dipilih sebagai penyelenggara negara maupun dalam proses penyelenggaraan negara.

2. Transparansi

Transparansi diperlukan agar pengawasan oleh masyarakat dan dunia usaha terhadap penyelenggaraan negara dapat dilakukan secara obyektif. Untuk itu, diperlukan penyediaan informasi melalui sistem informasi dan dokumentasi yang dapat diakses dengan mudah tentang pola perumusan dan isi peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik serta pelaksanaannya oleh masing-masing lembaga negara. Transparansi juga diperlukan dalam rangka penyusunan dan penggunaan anggaran.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas diperlukan agar setiap Lembaga negara dan penyelenggara negara melaksanakan tugasnya secara bertanggungjawab. Untuk itu, setiap penyelenggara negara harus melaksanakan tugasnya secara jujur dan terukur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan kebijakan publik yang berlaku serta menghindari penyalahgunaan wewenang.

4. Budaya Hukum

Setiap lembaga negara dan penyelenggara negara berkewajiban untuk membangun sistem dan budaya hukum secara berkelanjutan baik dalam proses penyusunan dan penetapan perundang-undangan serta kebijakan publik maupun dalam pelaksanaan dan pertanggungjawabannya. Penetapan perundang-undangan dan kebijakan publik harus dilakukan atas dasar kepentingan umum dan dilaksanakan secara konsekuen.

5. Kewajaran dan Kesetaraan

Kewajaran dan kesetaraan diperlukan agar pemangku kepentingan dan masyarakat menjadi lebih mentaati hukum dan dihindari terjadinya benturan kepentingan. Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya lembaga negara dan penyelenggara negara harus senantiasa memperhatikan kepentingan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Kinerja Pegawai

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Bintoro MT; Daryanto, 2017). Menurut (Blumberg & Pringle, 1982) pada tingkat individu, kinerja dipengaruhi oleh:

1. *Capacity*

Kapasitas merujuk pada kemampuan fisiologis dan kognitif yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas secara efektif. Selain kemampuan dasar, kapasitas mencakup pengetahuan, keterampilan, tingkat kecerdasan, usia, kondisi kesehatan, jenjang pendidikan, daya tahan fisik dan mental, tingkat energi, keterampilan motorik, dan variabel lain yang menentukan kemampuan aktual individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. *Willingness*

Kesiapan mencakup lebih dari sekadar motivasi dan komponennya; ia merefleksikan pengaruh berbagai faktor psikologis dan situasional terhadap perilaku kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi kepuasan kerja, ciri kepribadian, sikap, norma dan nilai sosial, status, kecemasan, karakteristik tugas, keterlibatan dalam pekerjaan, ekspektasi peran yang dirasakan, citra diri, kondisi kebutuhan, serta konsep-konsep terkait lainnya yang memengaruhi kecenderungan individu untuk bertindak.

3. *Opportunity*

Kesempatan merupakan konfigurasi khusus dari kekuatan eksternal yang mengelilingi individu dan tugasnya, faktor-faktor yang memungkinkan atau membatasi pelaksanaan tugas dan berada di luar kendali langsung individu. Meskipun seseorang memiliki kesiapan dan kapasitas, realisasi tindakan bergantung pada kondisi objektif di lingkungan kerja. Faktor faktor eksternal yang paling berpengaruh terhadap tingkat kinerja meliputi komponen sistem teknis, kondisi fisik tempat kerja, perilaku rekan kerja, tindakan pengawas, serta kebijakan dan prosedur organisasi.

Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 menyebutkan Indeks Profesionalitas ASN bahwa dimensi kinerja digunakan untuk mengukur data atau informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku Pegawai Negeri Sipil. Kriteria Pengukuran tingkat Profesionalitas ASN diukur melalui dimensi Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja, dan Disiplin (BKN, 2019).

Berdasarkan pengertian kinerja diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi yang dapat diukur dengan indikator tertentu. Dalam konteks organisasi publik, kerangka pengukuran Kinerja ASN diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara. Dalam rangka penilaian kinerja Pegawai, Pejabat Penilai Kinerja melakukan evaluasi kinerja pegawai. Evaluasi kinerja pegawai dilakukan terhadap (PANRB, 2022):

a. Hasil Kerja (SKP)

Ukuran keberhasilan atau indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai meliputi aspek:

1. Kuantitas dari hasil kerja (jumlah laporan yang diselesaikan);
2. Kualitas dari hasil kerja (mutu, ketepatan dan dampak);
3. Waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
4. Biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output/hasil kerja.

b. Perilaku Kerja Pegawai (PKP)

Perilaku kerja pegawai diwujudkan dalam nilai dasar ASN BerAKHLAK yang menjadi standar perilaku kerja pegawai terdiri atas:

1. Berorientasi pelayanan (Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat; Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan; Melakukan perbaikan tiada henti);
2. Akuntabel (Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi; Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan);
3. Kompeten (Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah; Membantu orang lain belajar; Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik);
4. Harmonis (Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya; Suka menolong orang lain; Membangun lingkungan kerja yang kondusif);
5. Loyal (Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah; Menjaga nama baik sesama aparatur sipil negara, Pimpinan, instansi, dan negara; Menjaga rahasia jabatan dan negara);
6. Adaptif (Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan; Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; Bertindak proaktif);

7. Kolaboratif (Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi; Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada satu instansi pemerintah daerah yang berfungsi sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). Untuk menjaga kerahasiaan organisasi, identitas instansi tidak disebutkan secara eksplisit. Penelitian menggunakan desain studi kasus deskriptif analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena analisis GPG dan kinerja APIP melibatkan interpretasi, norma, dan konteks struktural yang kompleks, yang harus dipahami secara mendalam dan holistik. Objek penelitian berfokus pada implementasi Asas *Good Public Governance* (KNKG 2008) dan kinerja pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) (Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 dan Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019).

Teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi. Data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*In-depth Interviews*) kepada informan kunci yaitu Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan dan Auditor Madya. Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan dipilih karena memiliki otoritas dan pemahaman mendalam mengenai implementasi asas Kewajaran dan Kesetaraan serta Budaya Hukum (Disiplin/Sanksi) yang berkaitan langsung dengan manajemen Kinerja Pegawai (Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 dan Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019). Sementara itu, Auditor Madya dipilih sebagai representasi profesional teknis yang memahami implikasi implementasi asas Transparansi dan Akuntabilitas dalam kegiatan pengawasan APIP, serta dampak budaya organisasi terhadap profesionalisme dan integritas individu.

Wawancara bertujuan menggali interpretasi informan mengenai implementasi setiap asas GPG, hambatan struktural yang dihadapi APIP, dan proses penentuan serta evaluasi kinerja pegawai. Observasi partisipatif aktif dilakukan untuk mengamati lingkungan kerja, dinamika komunikasi internal, dan praktik keterbukaan informasi. Dokumentasi dengan pengumpulan data sekunder berupa dokumen resmi seperti Peraturan Internal (Kode Etik dan Pakta Integritas), Rencana Strategis (Renstra), Laporan Kinerja, Laporan Hasil Pengawasan (LHP), Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan rekapitulasi hasil penilaian Predikat Kinerja Pegawai dan Indeks Profesionalitas ASN.

Data kualitatif dianalisis menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Matthew B. Miles, Michael Huberman (2014). Analisis dilakukan secara terus menerus, bahkan sejak proses pengumpulan data berlangsung. Tahapan analisis meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Fokus utama reduksi adalah memilah data yang secara eksplisit atau implisit berkaitan dengan lima asas GPG dan implikasinya terhadap indikator kinerja pegawai. Penyajian data untuk mempermudah identifikasi pola hubungan antara GPG dan Kinerja. Penarikan kesimpulan untuk penemuan makna dan keteraturan dari pola yang disajikan.

Analisis Tematik oleh Braun & Clarke (2006) diterapkan untuk mengidentifikasi pola-pola kunci yang muncul dari data wawancara. Analisis tematik bertujuan untuk mengungkap mekanisme di balik hubungan GPG dan Kinerja. Secara khusus, analisis ini membandingkan Kewajaran dan Kesetaraan dalam sistem penilaian kinerja Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 (berdasarkan hasil dan perilaku kerja) dengan Budaya Hukum (konsistensi penegakan sanksi disiplin). Kontradiksi antara sistem penilaian yang modern dan penegakan hukum yang lemah akan menjadi fokus utama untuk menjelaskan hambatan kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Asas demokrasi diinterpretasikan dalam kinerja pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) sebagai kebebasan menyampaikan aspirasi dan partisipasi dalam membangun konsensus, khususnya terkait pengambilan keputusan strategis internal. Partisipasi ini penting untuk membangun komitmen pegawai. Partisipasi pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) masih terbatas pada tataran konsultasi formal, belum sepenuhnya mendorong pembentukan konsensus bersama dalam kebijakan internal kepegawaian. Meskipun demikian, partisipasi yang ada sedikit banyak telah memengaruhi Perilaku kerja, khususnya dimensi kolaborasi dan loyalitas, karena pegawai merasa dilibatkan dalam perumusan kebijakan yang menyentuh kepentingan mereka.

Implementasi asas transparansi dalam kinerja pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) telah menunjukkan kemajuan, khususnya dalam hal transparansi output pengawasan, seperti *ekspose* ringkasan Laporan Hasil Pengawasan (LHP) kepada OPD terkait. Transparansi ini sejalan dengan peran APIP

untuk membantu memonitor pembangunan daerah. Berdasarkan hasil wawancara mengindikasikan bahwa transparansi dalam proses internal, khususnya terkait manajemen kinerja individu, masih memerlukan perbaikan.

Meskipun Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 menekankan pentingnya penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terukur, sosialisasi mengenai alur penilaian dan kriteria evaluasi Hasil kerja dan Perilaku Kerja belum sepenuhnya menjangkau semua pegawai secara merata. Transparansi yang memadai dalam target kerja (melalui *cascading* SKP) merupakan prasyarat mutlak untuk Akuntabilitas. Ketika setiap pegawai memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka, potensi pencapaian Hasil kerja yang tinggi dan terukur akan meningkat.

Akuntabilitas kinerja pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) dilaksanakan pada dua level. Pada level kelembagaan, Akuntabilitas Organisasi sudah berjalan melalui pelaporan SAKIP. Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) menjamin penggunaan sumber daya konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Pada level individu, Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 memastikan setiap pegawai bertanggung jawab atas Hasil Kerja dan Perilaku Kerja. Asas akuntabilitas sangat mendukung Hasil kerja, karena pegawai diwajibkan untuk mendokumentasikan dan mempertanggungjawabkan capaian mereka secara periodik. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa akuntabilitas hasil kerja pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) seringkali terkendala oleh faktor eksternal, seperti rendahnya tindak lanjut oleh OPD yang diawasi terhadap rekomendasi yang dikeluarkan, yang secara tidak langsung melemahkan persepsi pegawai terhadap dampak hasil kerja mereka.

Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) telah membangun kerangka Budaya Hukum melalui adopsi Pakta Integritas, Kode Etik ASN, dan sistem pelaporan *Whistleblowing System* (WBS). Kerangka ini bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap norma dan peraturan. Analisis tematik menunjukkan adanya kesenjangan kritis antara kerangka yang ditetapkan dan implementasi praktisnya, khususnya terkait konsistensi penegakan disiplin.

Data menunjukkan bahwa persentase keterlambatan pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) masih di atas 10%, dan ini disebabkan oleh kurangnya ketegasan sanksi yang diberikan, seringkali hanya berupa teguran lisan yang tidak memberikan efek jera. Sementara itu, penelitian (Ade Desma Sapitri, Ria Nelly Sari, 2024) menunjukkan bahwa Kepastian Hukum memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dalam konteks Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP), ketidaktegasan sanksi memengaruhi fondasi Budaya Hukum, yang merupakan prediktor utama Perilaku kerja (khususnya disiplin, sebagai komponen kunci Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019). Selain itu, *Whistle Blowing System* menghadapi hambatan implementasi karena kurangnya sosialisasi masif dan keraguan pegawai/masyarakat atas jaminan keamanan dan kerahasiaan pelapor.

Asas Kewajaran dan Kesetaraan sangat esensial dalam manajemen kinerja ASN. Penerapan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 bertujuan memastikan penilaian Hasil Kerja dan Perilaku Kerja dilakukan secara objektif dan adil, terlepas dari jabatan atau faktor subjektif. Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) berupaya memberikan kesempatan pengembangan kompetensi yang setara bagi semua pegawai (Auditor, PPUPD, dan Staf Administrasi) sesuai Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019.

Proses penilaian yang adil dan transparan (Kewajaran) secara langsung berdampak positif pada motivasi dan profesionalisme, yang merupakan elemen penting dari Perilaku kerja (Harmonis, Adaptif). Namun, terdapat tantangan dalam memelihara persepsi kesetaraan, terutama terkait distribusi beban kerja pengawasan (audit dan non-audit) yang terkadang memicu persepsi ketidakadilan di antara beberapa kelompok pegawai.

Tabel 1. Implementasi GPG dan Keterkaitan dengan Kinerja Pegawai

Asas GPG	Implementasi pada APIP	Keterkaitan dengan Kinerja Pegawai	Gap/Tantangan Kunci
Demokrasi	Partisipasi terbatas, lebih bersifat konsultatif.	Memengaruhi Perilaku kerja (Kolaboratif dan Loyalitas). Keterlibatan rendah mengurangi komitmen.	Kurangnya saluran formal untuk partisipasi seluruh level pegawai dalam kebijakan non-teknis internal.

Asas GPG	Implementasi pada APIP	Keterkaitan dengan Kinerja Pegawai	Gap/Tantangan Kunci
Transparansi	Cukup baik pada <i>output</i> (LHP); perlu diperkuat pada proses internal (SKP).	Dukungan kuat pada Hasil kerja (SKP) karena target menjadi terukur.	Kebutuhan sosialisasi dan transparansi alur evaluasi kinerja internal.
Akuntabilitas	Terlaksana secara kelembagaan (SAKIP) dan individu.	Peningkatan Hasil kerja dan kualitas pengawasan. Mendukung dimensi Akuntabel dalam Perilaku Kerja.	Hambatan birokrasi eksternal dalam tindak lanjut rekomendasi audit.
Budaya Hukum	Kerangka hukum ada (Kode Etik, WBS), tetapi penegakan sanksi tidak konsisten.	Menghambat dimensi Disiplin dan Perilaku Kerja ASN. Ditandai persentase keterlambatan tinggi.	Kurangnya ketegasan sanksi memengaruhi efektivitas Budaya Hukum sebagai pendorong integritas.
Kewajaran & Kesetaraan	Penilaian Kinerja diupayakan objektif. Kesempatan diklat disetarakan.	Dampak positif pada motivasi dan profesionalisme, meningkatkan Perilaku kerja (Harmonis, Adaptif).	Tantangan dalam menyamakan persepsi keadilan beban kerja antar-jabatan.

Keterkaitan GPG terhadap Hasil Kerja

Asas Transparansi dan Akuntabilitas memiliki hubungan langsung dengan peningkatan hasil kerja. Ketika Transparansi internal diterapkan secara menyeluruh untuk memastikan setiap pegawai memahami bagaimana Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) mereka sejalan dengan tujuan organisasi, hal ini memudahkan evaluasi kinerja periodik. Adanya transparansi internal mengenai target kerja (SKP) yang ter-*cascading* secara jelas dari tujuan organisasi memudahkan pengukuran Kinerja Hasil. Kejelasan target SKP, didukung oleh publikasi Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan, membuat pegawai memahami ekspektasi Kuantitas, Kualitas, dan Waktu dari hasil kerja mereka (Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022).

Penerapan Akuntabilitas (pertanggungjawaban formal periodik) memastikan bahwa Hasil Kerja yang dilaporkan (Laporan Hasil Pengawasan, Reviu, Evaluasi) memenuhi standar kualitas, yang secara langsung mendukung upaya Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) mencapai tingkat Kapabilitas Audit Internal Pemerintah yang lebih tinggi. Kapabilitas audit yang matang berarti Hasil kerja APIP lebih strategis dan berdampak. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan supremasi hukum (Budaya Hukum) secara positif memengaruhi kualitas informasi keuangan daerah. Dengan demikian, peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas secara teknis dapat meningkatkan Hasil kerja.

Keterkaitan GPG terhadap Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan area di mana pengaruh GPG khususnya asas Budaya Hukum paling rentan dan krusial. Analisis menunjukkan bahwa meskipun Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) telah mengadopsi instrumen GPG (seperti Kode Etik dan Pakta Integritas) yang seharusnya mendorong Perilaku Kerja positif, instrumen ada secara formal namun tidak efektif secara substansial akibat lemahnya penegakan sanksi.

Budaya Hukum yang konsisten adalah prediktor utama Disiplin. Ketika sanksi disiplin tidak tegas, misalnya dalam kasus keterlambatan kerja yang tinggi, pegawai tidak memiliki efek jera yang memadai. Hal ini mengakibatkan dimensi Disiplin pada Indeks Profesionalitas ASN (Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019) tetap rendah, memengaruhi upaya peningkatan Perilaku kerja secara keseluruhan. Dalam konteks APIP, kurangnya penegakan disiplin internal melemahkan integritas dan profesionalisme, yang merupakan inti dari Perilaku Kerja yang dituntut oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022.

Hubungan ini tidak terlepas dari asas Kewajaran dan Kesetaraan. Penilaian kinerja yang adil (Kewajaran) hanya akan memotivasi jika diimbangi oleh penegakan aturan yang adil dan merata (Budaya Hukum yang setara). Jika pegawai melihat adanya perlakuan istimewa dalam pemberian sanksi, persepsi Kewajaran akan runtuh, yang menyebabkan penurunan motivasi dan kepercayaan terhadap sistem manajemen kinerja.

Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 hanya akan berhasil jika GPG diimplementasikan secara holistik. Hasil kerja dapat diperbaiki dengan fokus pada Transparansi dan Akuntabilitas, tetapi Perilaku kerja hanya dapat meningkat signifikan jika Budaya Hukum ditingkatkan dari level teguran lisan menjadi penegakan sanksi yang konsisten dan berdampak, sesuai dengan tuntutan Indeks Profesionalitas ASN.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa implementasi *Good Public Governance* pada Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) telah berjalan dengan tingkat efektivitas yang bervariasi. Asas Transparansi dan Akuntabilitas dinilai cukup baik dan secara efektif mendukung peningkatan Hasil kerja (pencapaian target Sasaran Kinerja Pegawai) melalui kejelasan pelaporan dan pertanggungjawaban. Asas Demokrasi serta Kewajaran dan Kesetaraan juga telah diterapkan melalui mekanisme partisipasi dan sistem penilaian yang objektif, yang berdampak positif pada motivasi pegawai.

Asas Budaya Hukum diidentifikasi sebagai celah kritis yang paling signifikan menghambat peningkatan Kinerja Pegawai, khususnya dimensi Perilaku kerja. Meskipun Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) memiliki kerangka hukum dan etik, inkonsistensi penegakan sanksi disiplin, sebagaimana terlihat dari tingginya tingkat keterlambatan, telah memengaruhi efektivitas Budaya Hukum. Ketidaktegasan ini menghambat tercapainya tingkat profesionalisme dan disiplin yang optimal sesuai dengan Indeks Profesionalitas ASN (Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019).

Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) secara berkelanjutan, rekomendasi yang diajukan untuk mengatasi hambatan struktural dan operasional implementasi kelima asas *Good Public Governance* yaitu Penguatan Budaya Hukum dan Konsistensi Sanksi. Pimpinan Instansi Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) harus segera melakukan evaluasi menyeluruh terhadap praktik penegakan disiplin. Penting untuk memastikan konsistensi penerapan sanksi, bergerak melampaui teguran lisan menuju tindakan yang tegas dan terukur sesuai Peraturan yang mengatur tentang Disiplin ASN, guna menciptakan efek jera yang diperlukan untuk meningkatkan dimensi Disiplin dalam Indeks Profesionalitas ASN.

Selain itu, optimalisasi Transparansi dan Kewajaran Internal perlu dilakukan. Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah (APIP) perlu meningkatkan sosialisasi dan transparansi penuh mengenai proses penilaian kinerja untuk memperkuat rasa Kewajaran dan Kesetaraan di kalangan pegawai. Selain itu, langkah tegas harus diambil untuk memastikan kerahasiaan dan keamanan pelapor dalam *Whistleblowing System* (WBS) untuk mendukung asas Transparansi dan Akuntabilitas internal.

Adapun rekomendasi penelitian lanjutan yaitu penelitian kuantitatif lanjutan disarankan untuk menguji secara statistik korelasi antara konsistensi penegakan sanksi disiplin (sebagai variabel Budaya Hukum yang diperkuat) dengan nilai Perilaku kerja pegawai APIP, khususnya di lingkungan APIP daerah lain, untuk memverifikasi model kausal yang diusulkan dalam penelitian kualitatif ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Desma Sapitri, Ria Nelly Sari, U. A. (2024). *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Dan Kepastian Hukum Terhadap Kinerja Pemerintah Desa*. 5(1), 210–221.
- Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih, W. (2021). Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187–199. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v4i2.1981>
- Ashabul Maimanah, & Nurdiono. (2024). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Government Governance terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 3(2), 178–202. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v3i2.2283>
- Bintoro MT; Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- BKN, B. K. N. (2019). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. *Badan*

Kepegawaian Negara, Nomor 65(879), 2004–2006. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2019/05/PERATURAN-BKN-NO-8-TAHUN-2019-INDEKS-PROFESIONALITAS-update.pdf>

- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 7(4), 560. <https://doi.org/10.2307/257222>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. January 2014. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dewi Kurniati Airlangga, H. R. (2023). Peningkatan Kapabilitas Internal Audit Instansi Pemerintah. *Owner*, 7(4).
- Dilapanga, R., Puluhalawa, F. U., & Kasim, N. M. (2023). Optimalisasi Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Asas Akuntabilitas *PALAR (Pakuan Law ...)*, 09, 16–24. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/palar/article/view/7849>
- Ganar, H. W., & Tjahya Supriatna, S. L. (2019). *Pengembangan Kapasitas Inspektorat Daerah Dalam Peningkatan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kabupaten Manggarai Provinsi Nusa Tenggara Timur*. 415–430.
- KNKG. (2008). *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)* *The Roles of the Board of Commissioners and the Audit Committee Peranan Dewan Komisaris*. 1–50.
- Matthew B. Miles, Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Novira Fazri Nanda, M. Rasuli, T. T. (2019). *Pengaruh APIP, BPK, dan DPRD dalam Penegakan Tata Kelola Pemerintahan Daerah yang Baik (Good Government Governance) dengan Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Provinsi Riau)*. 1998, 254–266.
- Novita Sari, Agus Kurniawan, & Nurhayati Nurhayati. (2025). Pengaruh Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 2(2), 61–74. <https://doi.org/10.61132/jeap.v2i2.915>
- PANRB, M. (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Berita Negara Republik Indonesia*, 1–240.
- Pemerintah, P. (2012). Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2012 Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. *Pemerintah Republik Indonesia*.
- Putu, N., Widanti, T., & Rai, U. N. (2023). *Good Governance for Efficient Public Services Responsive and Transparent*. August 2022. <https://doi.org/10.37950/ijdv4i2.286>
- Sirait, F. B. (2023). Peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Terhadap Penerapan Prinsip Transparansi Dalam Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Berbasis Elektronik (E-Procurement) Di Provinsi Papua. *Universitas Atma Jaya Yogyakarta*.
- Sopanah, A. (2023). *Analisis Peran Inspektorat Daerah sebagai APIP (Aparat Pengawas Intern Pemerintah) dalam Mewujudkan Good Governance di Kabupaten Blitar*. September, 1–9.
- Sumanti, R. (2020). *Upaya Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Di Aceh Melalui Internal Audit Capability Model (IACM) Improvement Efforts of Internal Government Supervisory Apparatus (APIP) In Aceh Through Internal Audit Capability Model*. 16(2), 137–158.
- Vianka, T. P., Wati, L. R., Adzkia, N., & Susanti, P. (2025). *Pengawasan Internal terhadap Tindakan Koruptif Pejabat Pemerintahan Daerah oleh Aparatur Pengawasan Intern Pemerintahan (Studi Kasus Pemerasan Kepala Dinas Provinsi Bengkulu)*. 4, 1–12.