

**ANALISIS KINERJA APARAT PENGAWAS INTERNAL
PEMERINTAH (APIP) DALAM MEWUJUDKAN *GOOD
GOVERNANCE* DI INSPEKTORAT DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

TESIS

OLEH

**IRFAN SURYA
NPM: 231801056**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/8/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)20/8/25

**ANALISIS KINERJA APARAT PENGAWAS INTERNAL
PEMERINTAH (APIP) DALAM MEWUJUDKAN *GOOD
GOVERNANCE* DI INSPEKTORAT DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



OLEH

**IRFAN SURYA
NPM: 231801056**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 20/8/25

Access From (repository.uma.ac.id)20/8/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan GOOD GOVERNANCE Di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Nama : Irfan Surya

NPM : 231801056

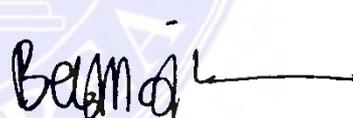
MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II



Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos. M.AP

Ketua Program Studi

Magister Ilmu Administrasi Publik



Dr. Yanhar Jamaluddin, M.AP

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji Pada 15 April 2025

Nama : Irfan Surya

NPM : 231801056



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Badaruddin, M.Si

Sekretaris : Dr. Walid Musthafa Sembiring, S.Sos, M.IP

Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos. M.AP

Penguji Tamu : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 15 April 2025



Irfan Surya
231801056

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irfan Surya
NPM : 231801056
Program Studi : Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan *GOOD GOVERNANCE* Di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian penyampaian ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 15 April 2025

Yang Menyatakan



(Irfan Surya)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan karunianya, sehingga tesis yang berjudul “**Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan GOOD GOVERNANCE Di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal**” ini dapat diselesaikan.

Tesis disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area. Tentunya tesis ini tak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K.MS, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Bapak Dr. Yanhar Jamaluddin, MAP. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik;
4. Bapak Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
5. Ibu Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

6. Bapak Dr. Walid Musthafa Sembiring, S.Sos, M.IP selaku Sekretaris yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
7. Bapak Rahmad Dauley, ST selaku Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari, tesis ini belum sempurna, masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang perlu diperbaiki. Untuk itu, segenap kritis, saran, dan masukan yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga bermanfaat bagi semua.

Medan, April 2025



Irfan Surya

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA APARAT PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH (APIP) DALAM MEWUJUDKAN *GOOD GOVERNANCE* DI INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

Nama : Irfan Surya
NPM : 231801056
Program Studi : Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP
Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos. M.AP

Penelitian ini dilatar belakangi oleh proses kegiatan yang menjamin agar Pemerintah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan” Terjadinya reformasi banyak mengubah kehidupan bangsa Indonesia terutama aspek pemerintahan yang begitu sentralistik menuju ke arah yang lebih demokratis, sebagai bentuk perwujudan *Good Governance* untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik serta perwujudan masyarakat yang madani. Di samping itu tindakan represif, hal dasarnya diatur dalam konstitusi dan penjabarannya diatur dalam UUD. Peran pengawasan fungsional Pemerintah yang cenderung belum efisien, dan efektif menjadi penyebab terjadinya tindak pidana korupsi, termasuk dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Tujuan penelitian ini untuk Menganalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Dan untuk menganalisis faktor hambatan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan indikator menurut teori Prawirosentono (1999) di mana pada Perencanaan pencapaian target kinerja dimonitor secara berkala baik oleh internal Inspektorat Daerah sendiri maupun oleh BAPPEDA. Hal ini dapat dikatakan sejalan dengan tuntutan pemerintah untuk menunjukkan akuntabilitas kinerjanya kepada masyarakat. Untuk pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah, adanya perbaikan kinerja untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dan merupakan upaya perbaikan kinerja. Pelaksanaan rapat rutin juga dapat mengevaluasi pelaksanaan, pengawasan keberlanjutan yang baik dan efektif karena telah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap yang diawasi secara berkelanjutan, sistematis dalam bentuk pengawasan seperti audit, revidu, evaluasi dan pemantauan. yang dilaksanakan dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

KATA KUNCI : Kinerja, *Good Governance*

ABSTRACT

ANALYSIS THE PERFORMANCE OF THE GOVERNMENT INTERNAL SUPERVISORY APPARATUS (APIP) IN REALIZING GOOD GOVERNANCE IN THE REGIONAL INSPECTORATE OF MANDAILING NATAL DISTRICT

Nama : Irfan Surya
NPM : 231801056
Program Studi : Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP
Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos. M.AP

This research is motivated by the process of activities aimed at ensuring that the Government runs efficiently and effectively in accordance with the plans and provisions of laws and regulations". The occurrence of reform has changed the face of the life of the Indonesian nation, especially the aspect of Government which has been so centralistic towards a more democratic direction as a form of realization of Good Governance to create good governance and the realization of civil society. In addition, it is also a repressive action, the basis of which is regulated in the constitution and its elaboration is regulated in the Law. The role of functional supervision of the Government which tends to be inefficient and ineffective is the cause of criminal acts of corruption, including in the implementation of Regional Government. The purpose of this study is to analyze the Performance of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) in Realizing Good Governance at the Mandailing Natal Regency Inspectorate. And to analyze the inhibiting factors of the Performance of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) in Realizing Good Governance at the Mandailing Natal Regency Inspectorate. The results of this study indicate that by using indicators according to Prawirosentono's theory (1999) where the planning for achieving performance targets is monitored periodically both by the internal Inspectorate itself and by BAPPEDA, this can be said to be in line with the government's demands to demonstrate its performance accountability to the public. for measuring the performance of regional government agencies, there is an improvement in performance to minimize errors and is an effort to improve performance. The implementation of routine meetings can also evaluate the implementation, supervision of good and effective sustainability because it has carried out monitoring and evaluation of those being supervised continuously, systematically in the form of supervision such as audits, reviews, evaluations and monitoring. which is carried out in order to provide adequate assurance that activities have been carried out in accordance with the benchmarks that have been set effectively and efficiently for the benefit of the leadership in realizing good governance.

KEYWORDS: *Performance, Good Governance*

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Teori Analisis Menurut Para Ahli	9
2.2 Konsep Kinerja	13
2.2.1 Penilaian Prestasi Kinerja	15
2.2.2 Faktor-Faktor Kinerja	16
2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja	19
2.3 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah	20
2.4 Inspektorat Daerah/ Kota	26
2.5 Menuju <i>Good Governance</i>	30
2.6 Penelitian Terdahulu	37
2.7 Kerangka Berpikir	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1 Jenis Penelitian	50
3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian	51
3.3 Sumber Data	52
3.4 Informan Penelitian	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	53
3.6 Teknik Analisis Data	55
3.7 Definisi Konsep Dan Oprasional	58
3.7.1 Definisi Konsep	58

3.7.2 Definisi Oprasional	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Hasil Penelitian.....	60
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
4.1.2 Gambaran Umum Kabupaten Mandailing Natal.....	60
4.1.3 Gambaran Umum Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	62
4.1.4 Tugas Pokok Dan Fungsi.....	62
4.1.5 Visi dan Misi	64
4.1.6 Struktur Organisasi	65
4.2 Pembahasan	66
4.2.1 Mengaanalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintahan.....	66
4.2.2 Faktor Penghambat Kinerja Aparat Pengawas Internal.....	76
BAB V PENUTUP	78
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 4.1 Sturktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.....	64



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	61



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Daftar Wawancara.....	84
LAMPIRAN 2 Surat Turun Lapangan.....	88
LAMPIRAN 3 Surat Balasan	89
LAMPIRAN 4 Dokumentasi Penelitian	90



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah negara berkedaulatan rakyat dalam pelaksanaannya menganut prinsip kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan. Berdasarkan hal tersebut maka perlu diwujudkan perwakilan rakyat yang mampu memperjuangkan aspirasi rakyat termasuk kepentingan daerah. Dalam hal ini adalah semakin meningkatnya tuntutan rakyat atas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, adil, transparan dan akuntabel.

Inspektorat Kabupaten/Kota yang merupakan aparat fungsional, bertugas untuk membantu bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan desa di bidang pengawasan untuk mendukung tugas-tugasnya. Inspektorat daerah sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah diharapkan mampu untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan daerah dengan baik. Sebab secara atribusi, delegasi dan mandate, posisi inspektorat daerah kabupaten/kota sebagai lembaga pengawas internal di pemerintah daerah sangat kuat, karena keberadaan lembaga ini dilindungi oleh undang-undang dan peraturan daerah

Setiap kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. sistem kinerja yang dikenal selama ini yaitu; (1) sistem kinerja tradisional, dan (2) sistem kinerja modern. Menurut Direktorat Aparatur Negara Bapenas (2006:13) sistem kinerja tradisional lebih memfokuskan pada faktor

personal, namun dalam kenyataannya, kinerja sering dikaitkan dengan faktor - faktor lain di luar faktor personal yang mempengaruhi kinerja. Pada sistem kinerja modern menurut Direktorat Aparatur Negara Bapenas (2006:13) mengatakan bahwa kinerja tidak semata dinilai dari sisi personal seperti pada sistem kinerja tradisional, tapi lebih memfokuskan pada tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*.

Tradisi penilaian kinerja Pemerintah di Indonesia menurut Keban (2000:2) masih didasarkan pada paradigma birokrasi klasik atau sistem kinerja tradisional dimana kinerja diukur dari kemampuan lembaga Pemerintahan mendanai input, dan dari sampai seberapa jauh lembaga Pemerintahan mengikuti proses serta target yang ditentukan, tetapi sangat minim perhatian kepada pencapaian hasil akhir atau tujuan. Secara umum, istilah *Good Governance* memiliki pengertian akan segala hal yang terkait dengan tindakan atau tingkah laku yang bersifat mengarahkan, mengendalikan, atau mempengaruhi urusan publik untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut

Sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP), Inspektorat Daerah memiliki peran dan unit kerja yang sangat strategis baik ditinjau dari aspek fungsi dan tanggung jawab dalam manajemen maupun dari segi pencapaian visi dan misi serta program-program pemerintah. Untuk mewujudkan komitmen pemerintah “*good governance*” maka kinerja atas penyelenggaraan organisasi pemerintah menjadi perhatian untuk dibenahi, salah satunya melalui sistem pengawasan yang efektif, dengan meningkatkan peran dan fungsi dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Pengawasan intern ini dilakukan mulai dari proses audit,

revisi, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi.

Lembaga pengawasan internal Pemerintah adalah lembaga yang dibentuk dan secara interen merupakan bagian dari sistem Pemerintahan yang memiliki tugas pokok dan fungsi dibidang pengawasan. Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan daerah dilakukan oleh Inspektorat Daerah. Aturan yang mengatur pelaksanaan pengawasan di daerah bersifat dinamis. Namun, di antara aturan itu adalah Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pengawasan sangat berpengaruh dalam membantu upaya pemerintah untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Selama ini dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan masih menghadapi berbagai kendala, antara lain kurang didukung dengan sumber daya manusia, sumber dana yang memadai, lemahnya pengendalian intern dan kurangnya komitmen dari atasan langsung. Salah satu faktor utama yang dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan pengendalian Intern adalah efektivitas peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Untuk itu, APIP harus terus melakukan perubahan dalam menjalankan proses bisnis guna memberi nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini sejalan dengan peran pengawasan intern untuk mendorong peningkatan efektivitas manajemen risiko (*risk management*), pengendalian (*control*) dan tata kelola (*governance*) organisasi. APIP juga mempunyai tugas untuk melakukan pembinaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana diamanatkan dalam PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Semakin meningkatnya tuntutan masyarakat atas penyelenggaraan pemerintahan yang

bersih, adil, transparan, dan akuntabel harus disikapi dengan serius dan sistematis.

Segecap jajaran penyelenggara negara, baik dalam tatanan eksekutif, legislatif dan yudikatif harus memiliki komitmen bersama untuk menegakkan *Good Governance* dan *Clean Government*. Perubahan Paradigma penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah) di Indonesia dari pola sentralisasi menjadi pola yang terdesentralisasi membawa konsekuensi terhadap makin besarnya penyerahan wewenang dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Dengan lahirnya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Daerah diberi kewenangan yang besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri secara otonom. Otonomi daerah dimaksudkan untuk memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah otonom dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat secara bertanggungjawab menurut prakarsa sendiri, serta berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan yang luas tentu membutuhkan pengawasan yang optimal, karena tanpa pengawasan terbuka peluang terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan kewenangan, sehingga akan mengakibatkan kerugian keuangan negara dan tidak terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahannya melalui fungsi-fungsi organik manajemen pemerintahan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi merupakan sarana yang harus ada dan dilaksanakan oleh manajemen secara profesional dan dalam rangka pencapaian sasaran tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemerintahan Daerah pada

hakekatnya adalah sub-sistem dari Pemerintahan Nasional dan secara implisit, pembinaan dan pengawasan terhadap Pemerintahan Daerah merupakan bagian integral dari sistem penyelenggaraan pemerintahan. Supaya penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan, Maka pengawasan sebagai instrument dalam manajemen organisasi pemerintahan harus berjalan dan terlaksana secara optimal. Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah merupakan amanat dari ketentuan Pasal 218 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang menyatakan:

1. Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dilaksanakan oleh Pemerintah yang meliputi:
 - a. Pengawasan atas pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah.
 - b. Pengawasan terhadap peraturan daerah dan peraturan kepala daerah.
2. Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah sesuai petaturan perundang-undangan.

Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah kemudian dipertegas oleh Peraturan Pemerintah (PP) No. 79 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 yang menyatakan bahwa “Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar Pemerintah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Terjadinya reformasi telah banyak mengubah wajah kehidupan bangsa Indonesia terutama aspek Pemerintahan yang selama ini begitu sentralistik menuju kearah yang lebih demokratis sebagai bentuk perwujudan *Good Governance* untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik serta perwujudan masyarakat madani. Di samping itu, juga sebagai tindakan represif,

dimana dasarnya diatur dalam konstitusi dan penjabarannya diatur dalam Undang-Undang. Peran pengawasan fungsional pemerintah yang cenderung belum efisien, dan efektif menjadi penyebab terjadinya tindak pidana korupsi, termasuk dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Fungsi pengawasan dilakukan dengan memperhatikan pelaksanaan fungsi manajemen lainnya seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan. Salah satu fungsi pengawasan yang efektif untuk diterapkan adalah pengawasan fungsional, karena setiap gejala penyimpangan akan lebih mudah dan lebih cepat diketahui.

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh aparat Pengawasan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal terancam tidak maksimal. Malah ada yang menjadi pelarian bagi pejabat yang dimutasi dan tetap memerlukan status pejabat eselon. Pada era otonomi daerah, Pemerintah Daerah Kabupaten Mandailing Natal memiliki fungsi yang luas dalam upaya membentuk Pemerintahan Indonesia atas dasar penerapan *Good Governance*. Artinya, baik buruknya bergantung pula pada bagaimana pelaksanaan Administrasi Pemerintah tersebut. Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dianggap sebagai tangan kanan Kepala Daerah yang lebih dulu melakukan fungsi pengawasan sebelum pemeriksaan eksternal dilakukan. Tanggung jawab Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal tidak sekedar watchdog, tetapi juga berperan sebagai konsultan dan penjamin mutu, dimana dalam penugasannya akan lebih banyak melakukan tindakan yang bersifat preventif atau pencegahan. Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) yang efektif dapat terwujud jika didukung dengan Auditor yang profesional dan kompeten dengan hasil audit internal yang semakin berkualitas. Guna mencegah

terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka di setiap institusi pemerintah dibentuk lembaga pengawasan Internal Pemerintah yang secara khusus melaksanakan fungsi pengawasan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk menyelesaikan kajian lebih lanjut dengan judul “**Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?
2. Apakah faktor hambatan Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diungkapkan oleh peneliti, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Untuk menganalisis faktor hambatan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan penelitian diatas, yang menjadi manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Secara Teoritis Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pemikiran tentang ilmu yang berkaitan dengan kinerja Inspektorat Daerah dalam menjalankan tugasnya sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam mewujudkan *good governance*.
2. Secara Praktis diharapkan penelitian ini akan dijadikan pedoman bagi Inspektorat Daerah dalam kinerjanya. Selain itu, hasil ini bisa menjadi salah satu syarat guna mendapatkan gelar Sarjana bagi penulis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Analisis Menurut Para Ahli

Analisis merupakan kegiatan yang meliputi beberapa aktivitas seperti membedakan, mengurai, dan memilah untuk dapat dimasukkan kedalam kelompok tertentu untuk dikategorikan dengan tujuan tertentu kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya. Menurut kamus besar bahasa indonesia “Analisis adalah penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan”.

Dalam kamus besar bahasa indonesia, analisis merupakan suatu bentuk pengkajian terhadap sesuatu, penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Analisis juga sangat dibutuhkan dalam menganalisa dan mengamati sesuatu yang memiliki tujuan guna mendapatkan hasil akhir dari pengamatan yang telah dilakukan sebelumnya. Secara umum, pengertian analisis adalah aktivitas yang terdiri dari serangkaian kegiatan, seperti; mengurai, membedakan, dan memilah sesuatu untuk kemudian dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan lalu kemudian dicari kaitannya dan kemudian ditafsirkan maknanya

Teori Gorys Keraf (2004:67) menyatakan “Analisis adalah sebuah proses untuk memecahkan masalah sesuatu ke dalam bagian-bagian yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya” Adapun pendapat lain dari teori Menurut teori Wiradi (2006:103) “Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah

kegiatan seperti menguasai, membedakan, memilah sesuatu untuk di golongan dan di kelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan di tafsirkan maknanya”. Gorys Keraf (2004:67) menyatakan “Analisis adalah sebuah proses untuk memecahkan masalah sesuatu ke dalam bagian-bagian yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya”. demikian juga menurut Abdul Majid (2013:54) “Analisis adalah kemampuan menguraikan satuan menjadi unit-unit yang terpisah, membagi satuan menjadi sub-sub atau bagian, membedakan antara dua yang sama, dan mengenai perbedaan”. Menurut Wiradi (2006:103) “Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti menguasai, membedakan, memilah sesuatu untuk di golongan dan di kelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan di tafsirkan maknanya”.

Demikian juga menurut teori Abdul Majid (2013:54) “Analisis adalah kemampuan menguraikan satuan menjadi unit-unit yang terpisah, membagi satuan menjadi sub-sub atau bagian, membedakan antara dua yang sama, dan mengenai perbedaan”. Dari beberapa pendapat teori menurut dari para ahli dapat disimpulkan bahwa analisis adalah suatu kegiatan untuk menemukan temuan baru terhadap suatu objek yang akan diteliti ataupun diamati oleh peneliti dengan menemukan bukti-bukti yang akurat pada objek tertentu.

Menurut Winarno dalam (Suwanto, 2016) mengatakan bahwa implementasi adalah membentuk suatu kaitan (linkage) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah dimana sarana-sarana tertentu telah dirancang dan dijadikan dengan harapan sampai pada tujuan yang diinginkan. Menurut Syahida dalam (Rostiani et al.

2023) implementasi berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan dapat menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu.

Analisis adalah proses penyelidikan atau proses mencari tahu terhadap suatu kejadian agar dapat diketahui keadaan yang sebenarnya, analisis sangat dibutuhkan untuk menganalisa dan mengamati sesuatu yang tentunya memiliki tujuan untuk mendapatkan hasil akhir dari penelitian yang sudah dilakukan. Adapun menurut Krisnawati (2021:7) menyatakan bahwa Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya, menjabarkan pengertian analisis sebagai berikut :

- a. Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (perbuatan, karangan, dan sebagainya) untuk mendapatkan fakta yang tepat (asal, usul, sebab, penyebab, sebenarnya, dan sebagainya).
- b. Analisis adalah penguraian pokok persoalan atas bagian-bagian, penelaahan bagian-bagian tersebut dan hubungan antar bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dengan pemahaman secara keseluruhan.
- c. Analisis adalah penjabaran (pembentangan) sesuatu hal, dan sebagainya setelah ditelaah secara seksama.
- d. Analisis adalah proses pemecahan masalah yang dimulai dengan hipotesis (dugaan, dan sebagainya) sampai terbukti kebenarannya melalui beberapa kepastian (pengamatan, percobaan, dan sebagainya)

Adapun menurut Habibi & Aprilian (2020:78) menyatakan bahwa analisis adalah aktivitas yang terdiri dari serangkaian kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah, sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya. Analisis merupakan bagian dari sebuah proses untuk mengkaji sebuah data, diiringi dengan ketelitian agar dapat mencapai sebuah tujuan yang diharapkan, salah satunya mendapatkan sebuah kesimpulan yang dapat dipercaya. Berikut ini merupakan Fungsi dan Tujuan dari Analisis menurut Yulianto (2022) sebagai berikut :

- a. Mengintegrasikan sejumlah data yang didapat dari lingkungan tertentu. Sejumlah data yang didapatkan dari sumber yang berbeda membutuhkan analisis lebih lanjut agar mendapatkan kesimpulan dan mendapatkan pemahaman yang lebih rinci.
- b. Menetapkan sasaran yang didapat secara spesifik. Fungsi dan tujuan analisis satu ini agar data yang telah didapatkan, pengertiannya lebih spesifik dan mudah dipahami.
- c. Memilih Langkah alternatif untuk mengatasi masalah dan menetapkan langkah-langkah diantara yang terbaik untuk mendapati persiapan yang tepat guna sesuai kebutuhan.
- d. Tujuan dasar analisis adalah mengenali sejumlah data yang didapat dari populasi tertentu, dalam rangka mendapatkan kesimpulan. Nantinya kesimpulan tersebut akan digunakan para pelaku analisis untuk menetapkan kebijakan, mengambil keputusan, dalam mengatasi suatu permasalahan.

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam melakukan sebuah Analisis menurut Yulianto (2022) sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan data-data penting.
- b. Memeriksa kejelasan dan kelengkapan tentang pengisian instrumen pengumpulan data.
- c. Melakukan proses identifikasi dan klasifikasi dari setiap pernyataan yang ada dalam instrumen pengumpulan data berdasarkan variabel yang akan dianalisis.
- d. Melakukan tabulasi atau kegiatan pencatatan data ke dalam tabel-tabel induk.
- e. Melakukan pengujian terhadap kualitas daya yakin dengan menguji validitas dan juga menguji reliabilitas instrumen dari pengumpulan data.
- f. Menyajikan data dalam bentuk tabel frekuensi ataupun diagram agar lebih mudah untuk memahami atau menganalisis karakteristik data.
- g. Menguji hipotesis, pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap hipotesis apakah isinya benar atau tidak

2.2 Konsep Kinerja

Secara estimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata permormance yang berasal dari Bahasa Inggris. Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun

kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Menurut teori Prawirosentono (1999), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing dalam melakukan upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dalam teori kinerja ini memiliki indikator yang meliputi penjelasan sebagai berikut ;

- a) Perencanaan merupakan kegiatan menentukan tujuan dan sasaran suatu organisasi yang dilakukan dengan melakukan evaluasi atau penilaian kinerja secara periodic dan terus menerus.
- b) Perbaikan kinerja; melaksanakan perbaikan kinerja secara terus menerus dan melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab penurunan kinerja.
- c) Keberlanjutan; dalam pelaksanaan kinerja ditetapkan standar kerja yang diberlakukan bagi pegawai dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan evaluasi dan perbaikan di setiap ada penurunan kinerja.
- d) Sistematis; membangun sebuah sistem yang melibatkan seluruh komponen terdiri dari para pegawai, para pimpinan, dan alat-alat penilaian serta prosedur penilaian dalam kurun waktu tertentu.

2.2.1 Penilaian Prestasi Kinerja

Menurut pendapat Rivai (2005:324) menyatakan bahwa prestasi kinerja memiliki metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

A. Metode Penelitian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. metode berorientasi masa lalu ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*)
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)
3. Metode Dengan Penilaian Terarah (*Forced Choice Methode*)
4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)
5. Metode Catatan Prestasi
6. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale = BARS*)
7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)
8. Tes Observasi Prestasi Kerja (*Comprative Evaluation Approach*)

B. Metode Penelitian Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan

dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*) : Sering dikaitkan dengan teori manajemen diri dan konsep evaluasi kinerja yang melibatkan karyawan dalam menilai diri mereka sendiri. Ini ditemukan dalam karya-karya seperti "*Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*" oleh Bernardin dan Beatty.
2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives, MBO*) : MBO pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya "*The Practice of Management*" (1954). Drucker mempopulerkan metode ini sebagai cara bagi manajer dan karyawan untuk menetapkan tujuan bersama yang spesifik.
3. Penilaian Secara Psikologis (*Psychological Appraisal*) : Penilaian ini sering dikaitkan dengan psikologi industri dan organisasi, dengan teori dan praktik yang didasarkan pada penelitian oleh tokoh seperti *Hugo Münsterberg* dan *Walter Dill Scott*, yang merupakan pionir dalam psikologi terapan.
4. Pusat Penilaian (*Assessment Center*) : Konsep ini berkembang dari penelitian yang dilakukan oleh AT&T pada tahun 1956, yang berusaha untuk mengidentifikasi manajer potensial.

2.2.2 Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:13-14). Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

a) Faktor Kemampuan Secara Psikologi Kemampuan terdiri dari :

1. Kemampuan Potensi (IQ)
2. Kemampuan Reality (Knowledge+Skill) Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi

Faktor Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain;

1. Hubungan kerja
2. Fasilitas kerja
3. Iklim kerja
4. Kebijakan pimpinan
5. Pembinaan yang terus menerus
6. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
7. Perbaikan situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:11) yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi. Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya berikut peniliannya ;

1. Kualitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
3. Disiplin kerja taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .
4. Inisiatif kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
5. Ketelitian Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
6. Kepemimpinan Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
7. Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

8. Kreativitas Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

Adapun dalam hal ini Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011:48) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. Senior manajemen level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi
3. Business-unit, functional atau departement level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen. Team level merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim
4. Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009:20), adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka

2.3 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah

Aparat Pengawas Intern Pemerintah adalah instansi yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan pengawasan yang bertujuan untuk menyelenggarakan pemerintah yang jujur, bersih, adil dan transparan. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 pasal 1 ayat (3) disebutkan bahwa : pengawasan Intern merupakan seluruh proses kegiatan antara lain :

1. Audit

Merupakan proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, objektif dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Pelaksanaan audit terdiri atas audit kinerja dan audit dengan tujuan tertentu.

Audit kinerja merupakan audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang terdiri atas aspek

kehematan, efisiensi, dan efektivitas sedangkan Audit dengan tujuan tertentu mencakup audit yang tidak termasuk dalam audit kinerja. Pelaksanaan audit internal di lingkungan Instansi Pemerintah dilakukan oleh pejabat yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan yang telah memenuhi syarat kompetensi keahlian sebagai auditor. Syarat kompetensi keahlian sebagai auditor dipenuhi melalui keikutsertaan dan kelulusan program sertifikasi. Kebijakan yang berkaitan dengan program sertifikasi ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional sesuai peraturan perundang-undangan.

2. Reviu

Merupakan penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan reviu atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2008 Tentang Pedoman Pelaksanaan Reviu atas LKPD yang bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas bahwa LKPD disusun berdasarkan Sistem Pengendalian Internal yang memadai dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (Pasal 4).

3. Evaluasi Evaluasi

Merupakan rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.

4. Pemantauan

Merupakan suatu proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Kegiatan Pengawasan

Merupakan kegiatan pengawasan berupa sosialisasi mengenai pengawasan, pendidikan dan pelatihan, bimbingan dan konsultasi, pengelolaan hasil pengawasan, dan pemaparan hasil pengawasan.

Pengawasan intern pemerintah merupakan fungsi manajemen yang penting dalam penyelenggaraan pemerintah. Melalui pengawasan intern dapat diketahui apakah suatu instansi pemerintah telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, serta sesuai dengan rencana, kebijakan yang telah ditetapkan, dan ketentuan. Selain itu pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan diperlukan untuk mendorong terwujudnya *good governance* dan *clean goverment* dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah tidak hanya terbatas pada pemeriksaan saja, tetapi juga banyak melakukan fungsi pelayanan dan konsultasi dalam rangka peningkatan kinerja instansi pemerintah sesuai dengan tuntutan paradigma auditor internal yang dikehendaki pada saat ini. Sesuai definisi tersebut, untuk mewujudkan peran yang efektif, APIP dituntut melakukan pendekatan dan praktik internal auditing yang modern, berorientasi ke pencapaian tujuan organisasi, melalui kegiatan sebagai berikut:

- a. Pemberian kepastian, keyakinan
- b. Penjaminan yang memadai (assurance) dengan melakukan kegiatan, antara lain audit, revidu, penilaian, evaluasi, verifikasi, pengujian,
- c. Pemantauan atau monitoring
- d. Konsultasi untuk pemberian solusi atas berbagai permasalahan dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan melakukan kegiatan, antara lain sosialisasi, bimbingan, pendampingan, pemberian saran/petunjuk (advice)/konsultasi, melakukan pelatihan (training), dan survei.

Berdasarkan rekomendasi Komisi Pemberantasan Korupsi, Kementerian Dalam Negeri, dan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara, Peraturan Pemerintah Nomor: 18 Tahun 2016 direvisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor: 72 Tahun 2019 untuk memperkuat fungsi pengawasan APIP. Dalam Peraturan Pemerintah terbaru, Inspektorat kabupaten/kota diangkat dan bertanggung jawab kepada gubernur aturan lama diangkat oleh Sekretaris Daerah dan Inspektorat di tingkat provinsi diangkat dan bertanggung jawab kepada Menteri Dalam Negeri. Dalam pengadaan barang dan jasa yang dilakukan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dapat menerima pengaduan dari masyarakat dan aparat penegak hukum, lalu selanjutnya APIP melaporkan hasil tindak lanjut pengaduan kepada menteri, pimpinan lembaga, atau kepala daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 35 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2019 pada Lampiran menetapkan kegiatan pengawasan APIP sebagai berikut:

- a. Kegiatan peningkatan kapasitas APIP, meliputi:
 1. Bimbingan teknis pemeriksaan investigatif
 2. Bimbingan teknis pendampingan pengadaan barang dan jasa
 3. Bimbingan teknis penerapan sistem manajemen resiko.
- b. Kegiatan asistensi/pendampingan, meliputi:
 1. Penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran;
 2. Pengadaan barang dan jasa;
 3. Operasionalisasi sapu bersih pungutan liar;
 4. Pengawasan dan pengamanan Pemerintahan dan Pembangunan Daerah;
- c. Kegiatan revidi, meliputi:
 1. Revidi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah;
 2. Revidi Rencana Kerja Pemerintah Daerah;
 3. Revidi Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah;
 4. Revidi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah;
 5. Revidi laporan kinerja;
 6. Revidi penyerapan anggaran
 7. Revidi penyerapan pengadaan barang dan jasa;
- d. Kegiatan monitoring dan evaluasi, meliputi:
 1. Tindak lanjut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan;
 2. Tindak lanjut hasil pemeriksaan APIP;
 3. Dana Desa, Bantuan Operasional Sekolah;
 4. Aksi pencegahan korupsi evaluasi SPIP;
 5. Penilaian mandiri reformasi birokrasi;
 6. Penanganan laporan gratifikasi;

7. Penanganan Whistle Blower System (WBS);
 8. Penanganan benturan kepentingan;
 9. Penilaian internal zona integritas;
 10. Verifikasi LHKPN/LHKASN;
- e. Kegiatan pemeriksaan, meliputi:
1. Kinerja;
 2. Tujuan tertentu

Maksud pengawasan dan pemeriksaan itu dalam rumusan yang sederhana adalah untuk memahami dan menemukan apa yang salah demi perbaikan di masa mendatang. Hal itu sebetulnya sudah menjadi hal yang lumrah dan harus dilaksanakan oleh semua pihak baik yang mengawasi maupun pihak yang diawasi termasuk masyarakat awam. Sedangkan tujuan pengawasan itu adalah untuk meningkatkan kinerja dan mendayagunakan para Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih *good and clean government*. Seiring dengan semakin kuatnya tuntutan dorongan arus reformasi ditambah lagi dengan semakin kritisnya masyarakat yang didukung dengan teknologi informasi, maka rumusan pengawasan yang sederhana itu tidaklah cukup. Masyarakat mengharapkan lebih dari sekedar perbaikan kesalahan, melainkan harus diminta pertanggung jawaban kepada yang bersalah

Pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang leader atau top manajemen dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Demikian halnya dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan merupakan tugas dan

tanggungjawab seorang kepala pemerintahan, seperti di lingkup pemerintah provinsi merupakan tugas dan tanggung jawab Gubernur sedangkan di pemerintah kabupaten dan kota merupakan tugas dan tanggung jawab Bupati dan Walikota. Namun karena keterbatasan kemampuan seseorang, mengikuti prinsip-prinsip organisasi, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan tersebut diserahkan kepada pembantunya yang mengikuti alur *distribution of power* sebagaimana yang diajarkan dalam teori-teori organisasi modern.

2.4 Inspektorat Daerah Kabupaten/Kota

Inspektorat Daerah merupakan aparat fungsional bertugas membantu bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan desa di bidang pengawasan untuk mendukung tugas-tugasnya. Peran Inspektorat Daerah saat ini begitu penting ditengah kuatnya arus transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Masyarakat kian menuntut agar pemerintah lebih transparan dalam mengelola keuangan negara dan akuntabel.

Oleh sebab itu, Inspektorat Daerah harus melaksanakan peranannya selaku pengawas intern terhadap semua program dan kegiatan pemerintah agar tuntutan masyarakat tersebut dapat dipenuhi demi terwujudnya *good governance* dan *clean governance*. Dalam Pasal 38 ayat (20) Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah disebutkan bahwa Inspektorat Daerah berwenang :

- a. Melakukan klarifikasi dan validasi terhadap laporan atau pengaduan.
- b. Mengumpulkan fakta, data, dan/ keterangan yang diperlukan.

- c. Memeriksa kepala daerah dan/atau wakil kepala daerah yang diduga melakukan pelanggaran administratif serta pihak
- d. Meminta keterangan lebih lanjut dari pihak yang melaporkan
- e. Memberikan rekomendasi terkait tindak lanjut hasil pemeriksaan.

Menurut Rahardjo Adisasmita (2011:132-134) ada beberapa jenis-jenis pengawasan antara lain :

- a. Dari segi subjek pengawasan Ditinjau dari segi subjek atau yang melaksanakan pengawasan maka fungsi dan kegiatan pengawasan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:
 - 1) Pengawasan internal ialah yang dilakukan oleh suatu badan/lembaga pengawas terhadap organ-organ dalam tubuh dalam suatu organisasi. Pengawasan intern ini dilakukan oleh inspektorat baik inspektorat jenderal departemen yang bersangkutan, inspektorat wilayah provinsi, inspektorat kabupaten/kota.
 - 2) Pengawasan eksternal ialah pengawasan yang dilakukan oleh perangkat, pejabat atau lembaga pengawasan diluar suatu unit organisasi
- b. Dari segi objek pengawasan Dari segi pelaksanaannya, objek pengawasan dapat dibedakan dalam dua jenis kegiatan pengawasan, yaitu :
 - 1) Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawas (pimpinan) dalam suatu organisasi terhadap bawahannya secara langsung dalam melaksanakan pekerjaan ditempat berlangsungnya pekerjaan. Sistem pengawasan langsung yang dilakukan oleh atasan disebut built of control. Dengan demikian, hal ini mencakup pengertian pemeriksaan

- 2) Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau pimpinan organisasi tanpa mendatangi objek yang diperiksa. Lazimnya aparat atau pimpinan yang melakukan pengawasan tidak langsung, memeriksa pelaksanaan pekerjaan berdasarkan laporan yang diserahkan kepadanya dengan mempelajari serta menganalisis laporan atau dokumen yang berhubungan dengan objek yang diperiksa/diawasi
- c. Dari segi waktu pengawasan Mengenai definisi waktu pengawasan adalah berdasarkan saatnya pengawasan dilaksanakan atau pengawasan dilakukan pada suatu waktu tertentu. Berdasarkan segi waktu pelaksanaan pengawasan, pengawasan dibedakan menjadi dua jenis yaitu :
- 1) Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum pekerjaan dilaksanakan, dengan tujuan untuk menghindari berbagai penyelewengan, penyimpangan dan kesalahan yang mungkin dapat terjadi. Dengan kata lain, pengawasan preventif adalah tindakan pencegahan terhadap hal-hal yang tidak dikehendaki terjadi dalam suatu pekerjaan.
 - 2) Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum jenis pengawasan dibedakan menjadi dua yaitu pengawasan internal dan pengawasan eksternal. Selain itu, terdapat beberapa jenis pengawasan lain seperti pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung, pengawasan preventif dan pengawasan represif. Adapun dalam penelitian ini, pengawasan yang dilakukan

oleh Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP) termasuk dalam jenis pengawasan internal yang bersifat preventif

Menurut Sarwoto (2010 : 28) adanya ciri-ciri pengawasan yang efektif dapat dilihat sebagai berikut ;

- a. Ada unsur keakuratan, data harus dapat dijadikan pedoman dan valid
- b. Tepat waktu, yaitu dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasikan secara cepat dan tepat dimana kegiatan perbaikan perlu dilaksanakan
- c. Objektif dan menyeluruh dalam arti mudah dipahami
- d. Terpusat dengan memutuskan pada bidang-bidang penyimpangan yang paling sering terjadi
- e. Realistis secara ekonomis, dimana biaya sistem pengawasan harus lebih rendah atau sama dengan kegunaan yang didapat
- f. Realistis secara organisasional, yaitu cocok dengan kenyataan yang ada diorganisasi
- g. Terkoordinasi dengan aliran kerja, karena dapat menimbulkan sukses atau gagal operasi serta harus sampai pada karyawan yang membutuhkannya
- h. Fleksibel, harus dapat menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi sehingga tidak harus buat sistem baru bila terjadi perubahan kondisi
- i. Sebagai petunjuk dan operasional, dimana harus dapat menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil

- j. Diterima para anggota organisasi maupun mengarahkan pelaksanaan kerja anggota organisasi dengan mendorong peranan otonomi, tanggungjawab dan prestasi

2.5 Menuju *Good Governance*

Pemerintahan yang bersih dan baik sangat diinginkan oleh setiap warga negara khususnya negara Indonesia, agar masalah dalam urusan tata kelola industri di Indonesia dapat terselesaikan dengan baik. Negara Indonesia sudah menerapkan konsep *Good Governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik. Menurut Undang-undang No. 30 Tahun 2014 hukum ini menjadi dasar dalam menyelenggarakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pemerintahan yang baik dalam upaya mencegah praktik kolusi, korupsi dan nepotisme.

Oleh karena itu, berdasarkan UU No. 30 Tahun 2014 harus mampu menciptakan pemerintah yang transparan, efisien dan birokrasi yang semakin baik. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (2006) mengatakan bahwa pemerintah Indonesia saat ini sedang bekerja keras dalam melaksanakan *Good Governance* demi mewujudkan pemerintahan yang berwibawa dan bersih

Secara bahasa, pengertian *good* berarti baik. istilah pemerintahan mengandung dua pemahaman. Pertama; nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan dan kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan nasional, kemandirian, pembangunan

berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua; aspek-aspek fungsional dan pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. United Nation Development Progam (UNDP) memberikan pengertian bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah pelaksanaan kewenangan atau kekuasaan pada sector ekonomi, politik, dan administratif dalam mengelola berbagai urusan Negara pada semua tingkatan dan merupakan instrumen negara pada semua negara sebagai pendorong kebijakan negara untuk menciptakan kondisi yang sejahtera, integritas, dan kohesivitas sosial dalam masyarakat World Bank memberikan definisi *good governance* sebagai upaya penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid serta bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan mencegah korupsi baik pada perpolitikan ataupun administratif, menjalankan disiplin anggaran dan menciptakan legal and *political framework* bagi pertumbuhan aktifitas usaha.

Good Governance merupakan prasyarat utama untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai ujuan dan cita-cita bangsa dan negara, untuk itu diperlukannya pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan nyata sehingga dalam penyelenggaraan pemerintah dapat berlangsung secara berhasil dan bertanggung jawab. Dalam Ketetapan MPR No. IV/MPR/1999 ditegaskan tentang konsep pemerintahan yang baik sebagai berikut;

- a. Menjamin terwujudnya kehidupan bermasyarakat berdasar atas hukum dan perlindungan hak asasi manusia.
- b. Menjamin kehidupan yang demokratis.
- c. Mewujudkan keadilan sosial.

d. Menjamin terwujudnya pemerintahan yang layak.

Pemerintahan yang bersih dan baik sangat diinginkan oleh setiap warga negara khususnya negara Indonesia, agar masalah dalam urusan tata kelola industri di Indonesia dapat terselesaikan dengan baik. Negara Indonesia sudah menerapkan konsep *Good Governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik. Menurut Undang-undang No. 30 Tahun 2014 hukum ini menjadi dasar dalam menyelenggarakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pemerintahan yang baik dalam upaya mencegah praktik kolusi, korupsi dan nepotisme. Oleh karena itu, berdasarkan UU No. 30 Tahun 2014 harus mampu menciptakan pemerintah yang transparan, efisien dan birokrasi yang semakin baik. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (2006) mengatakan bahwa pemerintah Indonesia saat ini sedang bekerja keras dalam melaksanakan *Good Governance* demi mewujudkan pemerintahan yang berwibawa dan bersih.

Berdasarkan pemahaman Mardiasmo (2009) *Good Governance* diartikan sebagai tata cara suatu negara yang digunakan untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial yang berorientasi pada pembangunan masyarakat demi mewujudkan pemerintahan yang baik. Menurut Agoes (2013) *mengartikan Good Governance* sebagai suatu cara pemerintahan untuk mengatur hubungan antara tugas komite, peran direksi, pemangku kepentingan dan pemegang saham lainnya. Suatu proses yang dilakukan secara transparan untuk menentukan tujuan pemerintah, penilaian kinerja dan pencapaian disebut juga sebagai tata cara kelola pemerintah yang bersih dan baik.

Peraturan Pemerintah No. 101 Pasal 2d yang dimaksud dengan *Good Governance* berarti pemerintahan yang baik menerapkan dan mengembangkan prinsip profesionalitas, transparansi, akuntabilitas, demokrasi, kualitas layanan, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Menurut Tjokroamidjojo (1990) terdapat paradigma baru dalam manajemen pembangunan dikarenakan pengertian *Good Governance* yang masih simpang siur. Pada umumnya *Good Governance* diartikan dengan pemerintahan yang bersih dan baik, sedangkan menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* mengatakan bahwa *Good Governance* adalah pemerintahan yang berwibawa dan bersih.

Kebijakan dan program yang dilakukan pemerintah yaitu industri, proyek-proyek, serta peran perencanaan dan anggaran yang dapat mendorong investasi sektor swasta dengan persetujuan investasi dalam pemerintahan. Pada dasarnya, dalam sistem pemerintahan di Indonesia ada beberapa prinsip *Good Governance* yang harus dipegang. Berdasarkan *United Nations Development Programme* (1997) terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang dalam menjalankan *Good Governance* meliputi ;

- a. Akuntabilitas (*Accountability*) Tanggung jawab seorang pemimpin publik yang sudah diberikan kepercayaan oleh masyarakat untuk mengurus segala kepentingan yang dilakukan.
- b. Partisipasi Masyarakat (*Society Participation*) Bentuk keterlibatan dan keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam mengikuti rangkaian kegiatan yang dapat dilakukan melalui penyampaian pendapat serta mengambil

keputusan baik secara langsung maupun instansi yang dapat mewakili kepentingan mereka.

- c. *Transparansi (Transparency)* Suatu prinsip dasar yang dibangun untuk mendapatkan informasi tentang kepentingan umum baik secara langsung dan dapat diukur berdasarkan sulitnya akses masyarakat terhadap informasi
- d. *Efisiensi dan Efektivitas (Efficiency and Effectiveness)* Prinsip dasar yang harus diterapkan agar pelayanan terhadap publik menjadi semakin baik dengan memandu setiap kegiatan dan proses kelembagaan dalam upaya mendapatkan apa yang benar-benar dibutuhkan.
- e. *Kesetaraan (Equality)* Prinsip ini dapat diartikan dengan memberikan pelayanan dan perlakuan kepada publik tanpa membeda-bedakan. Seluruh masyarakat memiliki kesempatan untuk meningkatkan kualitas hidup atau dapat mempertahankan kesejahteraannya
- f. *Tegaknya Supremasi Hukum (Rule of Law)* Dalam proses politik, masyarakat membutuhkan metode dan aturan hukum dalam pembuatan kebijakan publik demi mewujudkan pemerintahan yang baik. Kerangka hukum seharusnya bersifat tidak memihak dan tidak diskriminatif, termasuk hukum yang berkaitan dengan hak asasi manusia.
- g. *Visi Strategy (Strategic Vision)* Cara pandang yang strategis dalam menghadapi masa depan agar masyarakat dan para pemimpin memiliki pandangan luas tentang pembangunan manusia serta tata kelola pemerintahan dapat lebih baik lagi.

- h. Responsif (*Responsiveness*) Dalam prinsip ini, setiap lembaga harus berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada berbagai pihak yang berkepentingan.
- i. Berorientasi pada konsensus (*Consensus Orientation*) Menurut United Nations Development Programs berorientasi pada konsensus merupakan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik

Menurut konsep kebijakan dari *United Nations Development Programs* (UNDP) menjelaskan lebih jauh lagi mengenai ciri-ciri *Good Governance* yaitu:

- 1) Melibatkan seluruh pihak untuk bertanggung jawab dan transparan serta adil dan efektif
- 2) Menanggung supremasi hukum
- 3) Memastikan bahwa prioritas sosial, politik dan ekonomi berdasarkan pada konsensus komunitas
- 4) Kepentingan kelompok miskin dan tertinggal selalu diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan untuk alokasi sumber daya pembangunan

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan wujud nyata dalam memperbaiki tata kelola pemerintahan agar semakin baik dalam menyelenggarakan kehidupan bernegara dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Transparansi Menurut Gayatri, dkk (2017) transparansi

Merupakan saluran bagi masyarakat untuk membuka akses informasi guna memperoleh informasi tentang rencana, pelaksanaan dan tanggung jawab dalam mengelola dana desa. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun

2018 yang mengatur tentang Pengelolaan keuangan Desa menyatakan bahwa pertanggungjawaban dan pelaporan pelaksanaan APBD wajib diumumkan dan diberitahukan kepada masyarakat dengan menggunakan papan pengumuman. Papan pengumuman tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai media informasi yang jujur, tertulis dan mudah diakses oleh masyarakat agar diketahui oleh banyak orang. Namun pada kenyataannya sebagian besar pemerintah desa belum memasang papan pengumuman sedikitnya mengenai kegiatan yang dilakukan, jumlah anggaran, sumber dana yang didapat dari desa, waktu dan volume kegiatan. Dengan kesepakatan komitmen tersebut harapannya agar masyarakat dan pemerintah desa bisa melakukan pengelolaan dana desa secara transparan dan bertanggung jawab.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan transparansi yaitu memberikan informasi keuangan kepada publik dengan prinsip kejujuran dan keterbukaan agar masyarakat dapat memahami informasi secara terbuka dan menyeluruh tentang sistem pertanggungjawaban yang sudah dipercayakan atas pengelolaan sumber daya dalam bentuk laporan keuangan daerah.

2. Partisipatif atau partisipasi

Merupakan ikut berperan aktif dalam suatu kegiatan yang dilaksanakan. Pada dasarnya partisipasi masyarakat adalah bentuk keterlibatan yang diperlukan kerjasama antara pemerintah dengan masyarakat tidak terbatas pada partisipasi fisik saja, melainkan juga masyarakat dapat menilai kinerja dari pemerintah atau masalah yang sedang dihadapi saat itu serta potensi yang ada di lingkungan

mereka. Keterlibatan di lingkungan sekitar untuk menghadapi lebih banyak kemampuan tantangan dalam hidup tanpa berpegang pada orang lain. Dengan hal tersebut layanan partisipatif publik bisa menjadi kekuatan utama untuk meningkatkan pelayanan publik

2.6 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan, maka dalam kajian pustaka ini penelitian mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut;

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Devi (2020)	Peran Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Dana Desa di Kabupaten Brebes	dengan hasil Peran Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Dana Desa di Kabupaten Brebes Tahun 2018 bisa dikatakan masih belum maksimal. Hal ini dibuktikan dari rentang waktu pemeriksaan yang kurang intensif selain itu pada pemeriksaan fisik yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Brebes belum dilaksanakan secara menyeluruh dan hanya menggunakan sampel

2.	Selvy (2022)	Efektivitas Pengawasan Dana Desa oleh Inspektorat Daerah pada masa Pandemi Covid-19 dalam Mewujudkan Akuntabilitas Anggaran Desa di Kabupaten Serang	dengan hasil Pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah di Kabupaten Serang pada Masa Covid-19 sudah efektif. Hal ini dapat dilihat dari segi ketepatan waktu dalam melakukan pengawasan, serta keakuratan data yang dilaporkan Inspektorat Daerah Kabupaten Serang dengan data yang ada dilapangan
3.	Saputri (2018)	Peran Inspektorat Daerah Kabupaten Flores Timur dalam Pelaksanaan Pengawasan Dana Desa	dengan hasil Peran Inspektorat Daerah Kabupaten Flores Timur dalam pelaksanaan pengawasan dana desa belum efektif dikarenakan masih adanya hambatan secara internal maupun eksternal. Dalam mengatasi hambatan tersebut Inspektorat Daerah Kabupaten Flores Timur melakukan peningkatan kompetensi pegawai, menambah sarana dan prasarana, dan meningkatkan monitoring terhadap hasil tindak lanjut pemeriksaan
4.	Gilbert (2022)	Pengawasan Inspektorat Daerah Dalam Pengelolaan Dana Desa Di Masa Covid-19 (Studi Di Inspektorat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara)	dengan hasil Pengawasan Inspektorat Daerah dalam Pengelolaan Dana Desa pada masa covid-19 di Kabupaten Minahasa Tenggara sudah berjalan secara efektif. Dapat dilihat dari evaluasi pengawasan, adanya program kerja

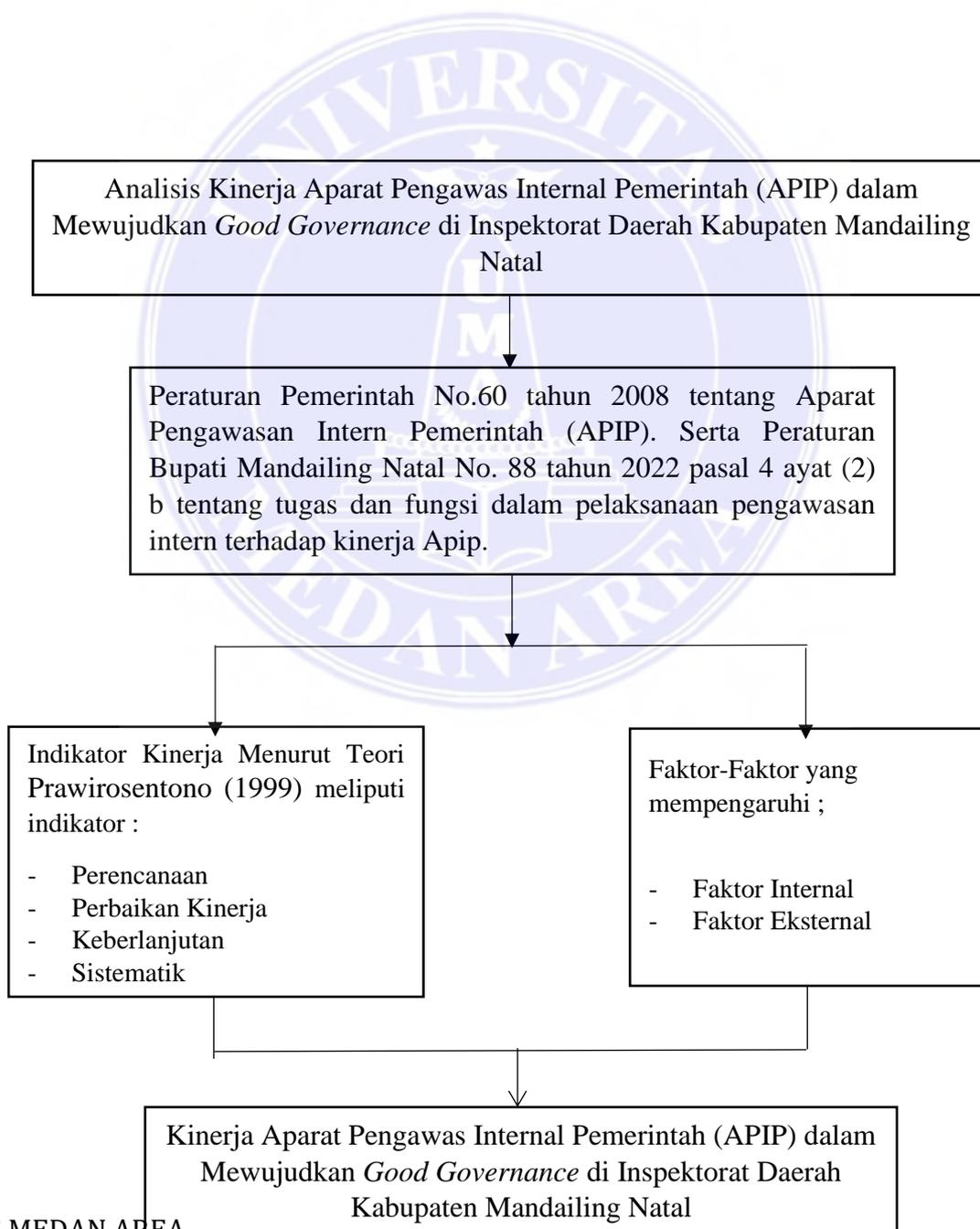
			tahunan yang baru dan juga jika ada laporan dari masyarakat mengenai pengelolaan dana desa maka dengan cepat pihak Inspektorat Daerah akan melakukan pengawasan dan turun langsung ke lapangan
5.	Petrik (2018)	Peran Inspektorat Daerah Dalam Pengawasan Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Poso Provinsi Sulawesi	dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: masih kurangnya jumlah personil auditor yang tidak sebanding dengan jumlah objek auditnya, pihak desa yang kurang antusias dalam menyampaikan hasil tindak lanjut dari pemeriksaan tim audit, keterbatasan sumber daya manusia oleh pihak pemerintah desa dalam membuat laporan keuangan dan kurangnya keterbukaan informasi oleh pemerintah desa.
6.	Herawati (2016)	Pengawasan Pimpinan, Disiplin dan Kompetensi Pegawai pada Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan	Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengawasan, Disiplin dan kompetensi pegawai pada kinerja pegawai memiliki potensi yang baik untuk mempengaruhi kinerja pegawai, semakin tinggi disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat pula dalam hal ini Pengawasan dari pimpinan sangat membantu mewujudkan kinerja pegawai yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja di pemerintahan.

2.7 Kerangka Pemikiran

Sistem penalaran merupakan nalar pemikiran penelitian yang disusun berdasarkan realitas, persepsi, dan tulisan penelitian. Motivasi di balik struktur penalaran adalah untuk membentuk cara pemeriksaan yang masuk akal dan masuk akal untuk mendobrak eksplorasi yang diarahkan (Sugiono, 2013: 88). Kerangka berpikir dalam Ilmu Administrasi Publik mengacu pada kaitan yang logis memastikan adanya hubungan antara variable, dalam penelitian ini penulis meneliti mengenai “Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal”.

Dalam menjawab rumusan masalah penelitian maka penulis menggunakan Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 tentang Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), serta diperkuat dengan adanya Peraturan Bupati Kabupaten Mandailing Natal No. 88 tahun 2022 pasal 4 ayat (2) b tentang tugas dan fungsi dalam pelaksanaan pengawasan intern terhadap kinerja APIP.

Dalam menganalisis penelitian Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Penulis menggunakan indikator kinerja Menurut Teori Prawirosentono (1999) yang meliputi perencanaan, perbaikan kinerja, keberlanjutan dan sistematis. Kemudian dapat menganalisis mengenai faktor apa yang mempengaruhi baik dalam segi internal maupun eksternal. Uraian kerangka diatas dapat dilihat dari gambar berikut.



Gambar2. 1. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus dengan memanfaatkan metode alamiah (Moleong, 2016:6).

Menurut Sugiyono (2014:11) deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel/mandiri, baik satu variable atau lebih independen tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain. Tujuan dari penelitian Deskriptif ini adalah membuat deskripsi gambaran secara sistematis aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifar serta hubungan antara fenomena yang dimiliki.

Pada penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif dimana pemecahan masalah yang diselidiki menggambarkan keadaan objek penelitian, berdasarkan fakta yang terlihat dilapangan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Bagaimana Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan apa faktor hambatan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten

Mandailing Natal dengan mendasarkan pada hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan hasil studi kepustakaan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan, yang menjadi tempat lokasi penelitian penulis di Inspektorat Daerah, terletak di Jl. H. Abdul Rasyid Nasution Komplek Perkantoran Payaloting, Kecamatan Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal. Alasan penulis memilih lokasi ini karena penulis terfokus pada kinerja APIP yang selama ini dilakukan di Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Adapun tahap perincian kegiatan yang akan dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Tahun 2024					Tahun 2025		
		Juni	Juli	Agus	Sep	Okt-Des	Jan	Feb	Mar
1	Penyusunan Proposal	■	■						
2	Seminar Proposal			■					
3	Penelitian			■					
4	Penyusunan Tesis			■	■	■			
5	Seminar Hasil						■		
6	Bimbingan Tesis							■	
7	Sidang Tesis								■

Sumber; Peneliti,2024

3.3 Sumber Data

Dalam Penelitian ini sumber data yang digunakan terbagi atas data primer dan data sekunder penjelasannya sebagai berikut :

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya Subjek penelitian yang didapat dari melakukan observasi dan wawancara pada subjek penelitian. Pada penelitian ini Observasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. dengan melakukan wawancara pada informan yaitu Kepala Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal, ASN Bappeda JF. Perencana Ahli Muda Kemudian ASN Inspektorat Daerah JF. Auditor Ahli Madya, Kepala Desa Kampung Padang dan Perangkat Desa Kampung Padang yang memiliki kompetensi dan juga integritas dalam memberikan jawaban terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui kuisioner.
- 2) Data skunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Pada penelitian ini Data skunder yang diperoleh seperti dokumen resmi, data statistic, catatan-catatan tertulis, laporan-laporan, maupun arsip-arsip resmi yang ada di Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal.

3.4 Informan Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:300) Informan merupakan salah satu anggota kelompok partisipan yang berperan sebagai pengarah dan penerjemah muatan budaya atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian.

Informan penelitian ini dipilih karena paling banyak mengetahui atau terlibat langsung. Menurut Suyatno (2015:42) bahwa informan penelitian meliputi beberapa jenis, yaitu :

1. Informan Kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki banyak latar belakang informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Informan Kunci pada penelitian ini adalah Bapak Rahmad Daulay, ST. Selaku Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Informan Utama adalah mereka yang secara langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan utama penelitian ini adalah Bapak Syarifuddin Lubis Selaku ASN Bappeda JF. Perencana Ahli Muda dan Bapak Denny Setiawan, SP Selaku ASN Inspektorat Daerah JF. Auditor Ahli Madya Kabupaten Mandailing Natal.
3. Informan Tambahan adalah mereka yang dapat memberikan informasi meskipun tidak terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun yang menjadi informan tambahan dalam penelitian ini adalah Bapak Amran Rangkuti Selaku Kepala Desa Kampung Padang dan Bapak Muhtar selaku perangkat Desa Kampung Padang Kabupaten Mandailing Natal.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian ini maka dilakukan pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi berikut penjelasannya ;

1. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (Sugiono, 2016) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Pada Penelitian ini peneliti perlu membaur di lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran kenyataan tentang kinerja APIP yang selama ini dilakukan serta mencatat langsung di lokasi penelitian berkaitan dengan objek yang diteliti. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

2. Wawancara

Dalam metode penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Esteborg dalam (Sugiyono, 2015:317). Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab sehingga dapat di konstruksikan makna dalam topic tertentu.

Pada penelitian ini wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur, berupa pertanyaan menggunakan kuisioner yang diajukan kepada informan yang berkenan dalam menjawab setiap poin pertanyaan yang diajukan. Hasil wawancara digunakan peneliti sebagai sumber data utama dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017:58) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, dan karya-karya monumental dari seseorang. Hasil akan wawancara akan lebih baik apabila didukung oleh dokumen, dan menambah informasi untuk penelitian.

Pada penelitian ini dokumentasi yang digunakan peneliti berupa beberapa pengambilan foto-foto ataupun gambar yang jelas untuk pendukung dalam penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018:482) Analisis data merupakan suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam pola, memilih yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Menurut (Sugiyono, 2018: 322) pengumpulan data merupakan tahapan untuk menerima data dan informasi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Pada penelitian ini peneliti melakukan Pengumpulan secara sehari-hari sehingga data yang diperoleh akan didapat lebih banyak. data tersebut berbentuk tulisan, rekaman. Yang dikumpulkan kemudian diproses. Pada tahap ini peneliti melakukan penelitian secara umum terhadap situasi sosial/ objek yang diteliti, dan semua yang penulis lihat dan didengar akan direkam. Dengan demikian peneliti memperoleh data dari berbagai sumber. Dengan merencanakan dan mempersiapkan metode atau prosedur agar data yang kita inginkan dapat terkumpul secara lengkap dari lapangan.

b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Sugiyono (2016: 247), reduksi data adalah merangkum, memilih, hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema data polanya. Dengan kata lain, peneliti merangkum kembali data-data untuk memilih dan memfokuskan pada bagian yang penting dan memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan jarak jauh dengan menggunakan video call sebagai media komunikasi.

Pada penelitian ini Peneliti mereduksi data dengan cara membuat rangkuman, dengan memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola, serta membuang hal-hal yang dianggap tidak penting. Dengan demikian peneliti lebih mudah memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data tentang Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

c. Penyajian Data (*Data Presentation*)

Menurut Sugiyono (2016: 249). Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar katagori maupun sejenisnya. Yang paling penting digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif yaitu dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data dilakukan agar peneliti lebih mudah dan memahami data dengan baik.

Pada Penelitian ini peneliti di tahap penyajian data, berusaha menyusun data yang relevan untuk menghasilkan informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu, peneliti melakukan dengan cara menampilkan dan membuat

hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten mandailing natal dan apa yang ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian tentang Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

d. Kesimpulan / Verifikasi

Menurut Sugiyono (2016:17), Kesimpulan adalah langkah terakhir dari suatu periode penelitian yang berupa jawaban masalah pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan atas data-data yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan observasi sehingga menjadi penelitian yang data menjawab permasalahan yang ada.

Pada penelitian ini Peneliti akan menarik kesimpulan atau verifikasi data dengan mengambil intisari dari analisis yang dilakukan dalam penelitian di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal peneliti akan mendapatkan bukti-bukti yang disebut verifikasi data. Dengan Apa yang kita teliti akan di verifikasi dengan temuan-temuan data dan akhirnya peneliti sampai pada penarikan kesimpulan akhir yang merupakan bagian dari penelitian dalam menganalisis suatu masalah yang lebih spesifik dan tepat dengan teori-teori yang sesuai.

3.7 Definisi Konsep dan Definisi Operasional

3.7.1 Definisi Konsep

Konsep dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan indikator yang diteliti.

Definisi konsep dalam penelitian ini adalah :

- a. Kinerja Menurut teori Sutrisno (2016:172) menjelaskan hasil kerja dari karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
- b. Kinerja Menurut teori Torang (2014:74) juga menjelaskan kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

3.7.2 Definisi Operasional

Kinerja dijelaskan oleh Prawirosentono (1999), merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing dalam melakukan upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dalam teori kinerja ini memiliki indikator yang meliputi sebagai berikut ;

- a. Perencanaan merupakan kegiatan menentukan tujuan dan sasaran suatu organisasi yang dilakukan dengan melakukan evaluasi atau penilaian kinerja secara periodic dan terus menerus.
- b. Perbaikan kinerja; melaksanakan perbaikan kinerja secara terus menerus dan melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab penurunan kinerja.
- c. Keberlanjutan; dalam pelaksanaan kinerja ditetapkan standar kerja yang diberlakukan bagi pegawai dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan evaluasi dan perbaikan di setiap ada penurunan kinerja.
- d. Sistematis; membangun sebuah sistem yang melibatkan seluruh komponen terdiri dari para pegawai, para pimpinan, dan alat-alat penilaian serta prosedur penilaian dalam kurun waktu tertentu.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan antara lain :

1. Menganalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Dilihat dari beberapa indikator yang meliputi;
 - a) Perencanaan pada indikator ini dapat dilihat bahwa perencanaan yang dilakukan oleh APIP di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dapat dikatakan telah sesuai dengan peraturan dan target kerja, hal ini dilihat dari adanya pencapaian target kinerja yang tertuang dalam dokumen perencanaan seperti RPJMD, Renstra Inspektorat Daerah, Renja Inspektorat Daerah, dan Perjanjian Kinerja. Selain itu kegiatan setiap tahunnya didukung oleh anggaran yang berasal dari APBD Kabupaten Mandailing Natal serta di monitor secara berkala baik oleh internal Inspektorat Daerah sendiri maupun oleh BAPPEDA.
 - b) Perbaikan Kinerja pada indikator ini dapat dilihat bahwa perbaikan kinerja yang dilakukan oleh APIP di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sudah berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari adanya rapat rutin minimal satu bulan sekali. Berfungsi untuk meminimalisir terjadinya kesalahan serta melakukan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan di awal tahun agar pelaksanaan program dan kegiatan hasilnya sesuai.

- c) Keberlanjutan pada indikator ini dapat dilihat bahwa sistem pengawasan keberlanjutan yang dilakukan oleh APIP di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Jika terjadi penurunan kinerja akan bergerak memantau pencapaian kinerja dalam satu tahun anggaran di setiap bulannya. Hal ini dilihat dari adanya penyelenggaraan forum rapat internal yang dipimpin langsung oleh Inspektur, bahkan hasil kinerja juga dilaporkan kepada BAPPEDA, BPK, dan bagian pembangunan sekretariat Daerah.
- d) Sistematis pada indikator ini dapat dilihat bahwa sistem pelaksanaan sistematis yang dilakukan oleh APIP di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam bentuk pengawasan seperti audit, reu, evaluasi dan pemantauan. Hal ini dilihat dari adanya kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, sehingga menciptakan kinerjanya berbudaya kerja yang baik dan sistematis.
2. Adapun faktor penghambat Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal meliputi adanya Keterbatasan SDM, minimnya anggaran, kurangnya dukungan teknologi, adanya intervensi politik, resistensi dari entitas yang diawasi dan rendahnya kapasitas pengawasan. Sedangkan Strategi yang dilaksanakan seperti melakukan pelatihan dan peningkatan kompetensi aparatur dalam pengawasan dan manajemen yang efektif. Kemudian mengoptimalkan sistem pengawasan

berbasis teknologi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Serta memperbaiki sistem pengendalian internal untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan peningkatan transparansi.

5.2 Saran

Sebagai upaya memberikan masukan dalam rangka mengoptimalkan Menganalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal., maka berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal diharapkan dapat memberikan akses kepada masyarakat untuk menyampaikan hak dan pendapat secara langsung. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan survey kepuasan yang bisa diakses langsung oleh masyarakat melalui web Inspektorat Daerah.
2. Bagi Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam menjalankan pengawasan harus lebih ditingkatkan lagi, sehingga upaya adanya penyimpangan atau tidak optimalnya pelaksanaan dalam menjalankan kinerja dapat di monitor secara menyeluruh dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *“Manajemen Pemerintah Daerah”*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik”*. Jakarta: Rineka Cipta
- Abdul, Majid. 2013. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Basri, Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama. Jakarta. : PT Raja Grafindo Persada
- Fauzi Ahmad, Rusdi Hidayat. 2020. *“Manajemen Kinerja”*. Surabaya: Arilangga University Press
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba humanika
- Hermawan, Asep. 2004. *“Kiat Praktis menulis Skripsi Tesis dan Disertai untuk konsensi pemasaran”*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Moleong, Lexy, J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. in Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sabarno, Hari. 2007. *“Memandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa”*. Jakarta: Sinar Grafika
- Suyatno. 2015. *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana
- Suwarto. 2016. *Implementasi Pembelajaran (Konsep dan Impementasi)*. Yogyakarta. Parama
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung: ALFABETA
- Sapto, Sigit, dkk. 2020. *“Metodologi Riset Hukum”*. Surakarta: Oase Pustaka

Sedarmayanti. 2014. “ *Good Governance dan Good Corporate Governance*”
Bagian Ketiga Cetakan 1 . Bandung: Mandar maju

Soekanto Soerjono dan Sri Mamudji. 1990.” *Penelitian Hukum Normatif : Suatu tinjauan singkat*”. Jakun Rajawali

SUMBER LAINNYA

Devi, Kurniasari. 2020. *Peran Inspektorat Daerah Dalam Pengawasan Dana Desa Di Kabupaten Brebes Tahun 2018*. Skripsi thesis, Universitas Pancasakti Tegal

Fauzi, Acmad. 2013. “*Peran Inspektorat Daerah Kabupaten/Kota Sebagai Lembaga Pengawasan Internal Pemerintah Daerah Menuju Tata Pemerintahan Daerah Yang Baik*”. Semarang: Hukum Dan Dinamika Masyarakat. Vol.10 No.2

T. Gilbert,2022 ” *Pengawasan Inspektorat Daerah Dalam Pengelolaan Dana Desa Di Masa Covid-19 (Studi Di Inspektorat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara)*. Vol :2 No. 1

Jefri, Riny. 2018. “*Teori Stewardship dan Good Governance*”. Jurnal Riset Edisi XVI UNIBOS makassar. VOL 4 No. 003.

Petrik, Noel 2018, *Peran Inspektorat Daerah Dalam Pengawasan Dana Desa Di Kabupaten Poso Provinsi Sulawesi Tengah*. Jurnal IPDN Studi Keuangan Publik.

Prabowo, Yulian. 2017. Skripsi. “*Tinjauan Hukum Islam dalam Penerapan Prinsip prinsip Good Governance terhadap Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara*”. Lampung: Fakultas syari’ah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah

Rahmana, Agung. 2018. Skripsi. “*Tinjauan Fiqih Siyasah Terhadap Prinsip-prinsip Good Governance Studi Kasus Kelurahan Naga Kecamatan Siantar*”

Saputri, W. I. (2018). *Peran Inspektorat Daerah Kabupaten Flores Timur dalam Pelaksanaan Pengawasan Dana Desa*.

Selyy.M. 2022, *Efektivitas Pengawasan Dana Desa oleh Inspektorat Daerah pada masa Pandemi Covid-19 dalam Mewujudkan Akuntabilitas Anggaran Desa di Kabupaten Serang*. 22-190

Martoba Kota Pematangsiantar”. Medan: Fakultas Syari’ah Universitas Islam
Negeri Sumatera Utara Medan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah



Lampiran I
Daftar Wawancara Penelitian

**MENGANALISIS KINERJA APARAT PENGAWAS
INTERNAL PEMERINTAH (APIP) DALAM MEWUJUDKAN
GOOD GOVERNANCE DI Inspektorat Daerah KABUPATEN
MANDAILING NATAL**

Nama :

Jenis kelamin :

Pekerjaan :

1. Pedoman Wawancara Kepada Informan Kunci

• **Perencanaan**

1. Bagaimanakah perencanaan target kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam mewujudkan *Good Governance* sesuai dengan peraturan yang telah di tetapkan di kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Apa saja tujuan dan sasaran APIP dalam mewujudkan *Good Governance* di Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
3. Apa ukuran penilaian kinerja yang ditetapkan oleh Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam mewujudkan *Good Governance* ?
4. Apakah kinerja APIP selalu dilakukan evaluasi secara periodik di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

- **Perbaikan Kinerja**

1. Bagaimanakah perbaikan kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) ?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja APIP di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

- **Keberlanjutan**

1. Bagaimanakah keberlanjutan kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) untuk meningkatkan kualitas kinerja di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Apakah Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) menjalankan kinerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan ?
3. Apa saja standar yang diberlakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal kepada APIP untuk mencapai tujuan organisasi ?
4. Apakah setiap ada penurunan kinerja apa tindakan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

- **Sistematik**

1. Bagaimana cara APIP membangun sebuah sistem untuk mewujudkan *Good Governance* di Kabupaten Mandailing Natal ?

2. Apakah upaya yang dilakukan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Kabupaten Mandailing Natal untuk mewujudkan *Good Governance* di Kabupaten Mandailing Natal ?

2. Pedoman Wawancara Kepada Informan Utama dan Tambahan

• Perencanaan

1. Bagaimanakah perencanaan terget kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam mewujudkan *Good Governance* sesuai dengan peraturan yang telah di tetapkan di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Apa saja tujuan dan sasaran APIP dalam mewujudkan *Good Governance* di Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
3. Apa ukuran penilaian kinerja yang ditetapkan oleh Inpektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dalam mewujudkan *Good Governance* ?
4. Apakah kinerja APIP selalu dilakukan evaluasi secara periodik di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

• Perbaikan Kinerja

1. Bagaimanakah perbaikan kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) ?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja APIP di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

4. Apakah ada hambatan dalam perbaikan kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

- **Keberlanjutan**

1. Apasaja standar yang diberlakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal kepada APIP untuk mencapai tujuan organisasi ?
2. Apakah setiap ada penurunan kinerja, apa saja tindakan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
3. Apakah ada hambatan dalam keberlanjutan kinerja dalam mewujudkan *Good Governance* di Kabupaten Mandailing Natal ?

- **Sistematik**

1. Bagaimana cara APIP membangun sebuah sistem dengan melibatkan para pegawai dan para pemimpin untuk mewujudkan *Good Governance* di Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Apakah upaya yang dilakukan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Kabupaten Mandailing Natal untuk mewujudkan *Good Governance* di Kabupaten Mandailing Natal ?

3. Faktor Penghambat Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

- a. Apa saja hambatan kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
- b. Bagaimana strategi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan yang terjadi dalam mewujudkan *Good Governance* di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?



Lampiran II

Surat Izin Turun Lapangan Dari Kampus



UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id **E-Mail:** univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1607/PPS-UMA/WDI/01/IX/2024
 Lampiran : -
 Hal : Surat Ijin Penelitian MAP

02 September 2024

Yth. **Inspektur Daerah Kabupaten Mandailing Natal**

di -
 Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir bagi mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin rekomendasi penelitian / observasi lapangan kepada mahasiswa tersebut namanya dibawah ini:

N a m a : Irfan Surya
N P M : 231801056
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul Tesis : Menganalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (Apip) Dalam Mewujudkan Good Governance Di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Untuk melaksanakan pengambilan data di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sebagai bahan melengkapi tugas dalam Penulisan Tesis di Program Studi Magister Ilmu Publik Universitas Medan Area.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



Dir. Bid. Penjaminan Mutu Akademik

Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

CC. File



Kampus Utama : Jalan Kolam No. 1 Medan Estate Telp. (061) 7366878 Fax. (061) 7366998 Medan 20223

Lampiran III
Surat Balasan Dari Pihak Instansi



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL
INSPEKTORAT DAERAH
JL. H. Abdul Rasyid Nasution, Komplek Perkantoran Payaloting
Telp. (0636) 326125 - Fax. (0636) 326244
PANYABUNGAN

Panyabungan, 12 September 2024

Nomor : 700/1340/INSP/2024
Sifat : Biasa
Lampiran :-
Hal : Pengambilan Data dan Wawancara
An. Irfan Surya / NPM. 231801056

Yth : Ibu Wakil Ketua Penjaminan Mutu Akademik
Program Pascasarjana Universitas Medan Area
Program Study Magister Ilmu Administrasi Publik
di -
Tempat

Sesuai dengan Surat Wakil Bidang Penjamin Mutu Akademik Pascasarjana Universitas Medan Area Program Study Magister Ilmu Administrasi Publik Nomor : 1035/PPS-UMA/W/DI/01/VII/2024, tanggal 01 Juli 2024 Perihal Surat Izin Penelitian MAP, atas nama :

Nama : Irfan Surya
NPM : 231801056
Program Study : Ilmu Administrasi Publik
Judul Tesis : Menganalisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan Good Governance di Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Berkenaan dengan hal tersebut diatas kami sampaikan bahwa nama tersebut diatas telah selesai melakukan Pengambilan Data dan Wawancara sesuai dengan judul tesis di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Demikianlah kami sampaikan, atas kerjasama yg baik kami ucapkan terima kasih.

PIL. INSPEKTUR DAERAH
KABUPATEN MANDAILING NATAL


RAHMAD DAULAY, ST
PEMBINA TK. I
NIP. 19740412 200212 1 002

Lampiran IV Dokumentasi Penelitian



Gambar 5.1 Wawancara Bersama Bapak : Rahmad Daulay, ST
selaku Informan Kunci (Wawancara tanggal 12 September 2024)

(Sumber : Dokumentasi Pribadi 2024)



Gambar 5.2 Wawancara Bersama Bapak Syarifuddin Lubis,
selaku Informan Utama (Wawancara tanggal 12 September 2024)

(Sumber : Dokumentasi Pribadi 2024)



Gambar 5.3 Wawancara bersama Bapak Denny Setiawan, SP,
selaku Informan Utama (Wawancara tanggal 12 September 2024)

(Sumber : Dokumentasi Pribadi 2024)



Gambar 5.4 Wawancara Bersama Bapak Amran Rangkti,
Selaku Informan Tambahan (Wawancara tanggal 13 September 2024)

(Sumber : Dokumentasi Pribadi 2024)



Gambar 5.4 Wawancara Bersama Bapak Muhktar,
Selaku Informan Tambahan (Wawancara tanggal 13 September 2024)
(Sumber : Dokumentasi Pribadi 2024)