

## Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sidoarjo

M. Thoriq Abdillah Arrizal<sup>1</sup>, Sarah Meirina Sari<sup>2</sup>

Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur<sup>1-2</sup>

Email Korespondensi: [thoriqabdillah65@gmail.com](mailto:thoriqabdillah65@gmail.com), [sarah.meirina.fisip@upnjatim.ac.id](mailto:sarah.meirina.fisip@upnjatim.ac.id)

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 06 Januari 2026

### ABSTRACT

This study analyzes the implementation of good governance principles at the State Treasury Service Office (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN) Sidoarjo using Edwards III's policy implementation theory and the principles of good governance proposed by Sedarmayanti (2014). The research employs a qualitative approach, involving observations and interviews with KPPN Sidoarjo employees to examine five main dimensions: participation, transparency, accountability, effectiveness, and law enforcement. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman (2014) model. The findings indicate that KPPN Sidoarjo has implemented effective two-way communication, possesses high-quality human resources with 95% of its employees being graduates of PKN STAN, demonstrates a strong organizational disposition through the Strategic Map system and the CLEAR-K work culture, and maintains a well-structured bureaucratic framework. The implementation of good governance principles is reflected in the conduct of Public Consultation Forums, the dissemination of information through various media, a structured LAKIN reporting system, the optimization of resources, and strict multilayered supervision. The achievement of ISO 9001:2015 certification and the designation as a Corruption-Free and Service-Oriented Bureaucratic Zone (WBBM) in 2024 demonstrate KPPN Sidoarjo's commitment to delivering high-quality and accountable governance.

**Keywords:** policy implementation, good governance, principles of good governance, KPPN

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis implementasi prinsip-prinsip good governance di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Sidoarjo menggunakan teori implementasi kebijakan Edwards III dan prinsip-prinsip good governance menurut Sedarmayanti (2014). Metode penelitian yang digunakan merupakan penelitian kualitatif yang didalamnya ada observasi dan wawancara dengan pegawai KPPN Sidoarjo untuk mempelajari lima dimensi utama: partisipasi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan penegakan hukum. Analisis data menggunakan metode Miles dan Huberman (2014). Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa KPPN Sidoarjo sudah menerapkan komunikasi dua arah yang efektif, memiliki sumber daya manusia berkualitas tinggi dengan 95% lulusan PKN STAN, menunjukkan disposisi organisasi yang kuat melalui sistem Peta Strategi dan budaya kerja CLEAR-K, serta memiliki struktur birokrasi yang terukur. Implementasi prinsip-prinsip good governance tercermin dalam pelaksanaan Forum Konsultasi Publik, publikasi informasi melalui berbagai media, sistem pelaporan LAKIN yang terstruktur, optimalisasi sumber

daya, dan pengawasan berlapis yang ketat. Pencapaian sertifikasi ISO 9001:2015 dan predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) tahun 2024 membuktikan komitmen KPPN Sidoarjo terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas dan bertanggung jawab.

**Kata Kunci:** implementasi kebijakan, good governance, prinsip-prinsip good governance, KPPN.

## PENDAHULUAN

Menurut Rizal Djalil (2014), *good governance* dapat memiliki arti tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih di dalam sebuah organisasi. Konsep ini menjadi tuntutan yang diberikan oleh masyarakat supaya masyarakat mendapatkan pelayanan publik yang akuntabel dan transparan yang sesuai dengan prinsip-prinsip dasarnya, sekaligus berperan dalam upaya pemberantasan korupsi, nepotisme, dan kolusi. Sedangkan menurut Mardiasmo (2018), *good governance* adalah sebuah kegiatan manajemen pembangunan yang kuat dan memiliki tanggung jawab yang fokus dan menerapkan prinsip demokrasi dan efisiensi. Konsep ini melibatkan upaya untuk mengantisipasi kesalahan pada saat alokasi serta investasi untuk mencegah suatu kegiatan korupsi, baik dalam ranah politik maupun administratif (Hasibuan & Hasibuan, 2022). Inti dari *good governance* terletak pada seni yang mengelola pemerintahan yang didasarkan pada prinsip rule of law dengan elemen-elemen penting seperti transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan tanggung jawab. Elemen-elemen ini menegaskan bahwa *good governance* adalah suatu bentuk tata kelola yang memberikan batasan yang lebih jelas dalam menjalankan pemerintahan, termasuk fungsi serta kewenangan yang dimilikinya (Tomuka, 2013). Penerapan prinsip-prinsip *good governance* memiliki peran yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja aparatur negara serta memperbaiki kualitas pelayanan publik. Pemerintah merancang konsep ini untuk mendorong perubahan birokrasi agar pelayanan menjadi lebih baik karena masyarakat masih menilai birokrasi pemerintah yang lamban, tidak profesional, dan masih tergolong mahal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan *good governance* tidak hanya menjadi tuntutan normatif, tetapi juga menjadi kebutuhan strategis dalam reformasi birokrasi. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh mengenai konsep dan prinsip *good governance* menjadi landasan penting.

Paradigma *good governance* mengubah orientasi dari pendekatan "government" yang bersifat hierarki dan top-down berubah menjadi model "governance" yang lebih mementingkan kolaborasi serta kesetaraan peran antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Pendekatan ini pada dasarnya menghendaki dari seluruh pemangku kepentingan berperan aktif dalam proses penyusunan, perencanaan, serta perumusan kebijakan. Pemerintahan yang memiliki kedekatan dengan masyarakat dengan cara memenuhi keperluan mereka merupakan definisi dari pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, kepemerintahan yang baik dapat dilihat dari kualitas yang baik dalam melakukan kegiatan pelayanan publik. Pada intinya *good governance* memiliki arti yaitu suatu kegiatan penatakelolaan pemerintahan yang baik dengan melaksanakan kegiatan yang berfokus dengan prinsip-prinsip *good governance* yang harus diikuti (Maryam, 2016).

Prinsip-prinsip *good governance* yang ditekankan oleh UNDP pada tahun 1997 mencakup sembilan dimensi utama, yakni: 1) participation, mengakui bahwa setiap warga memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, 2) rule of Law, menegaskan aturan hukum ditegakkan berkeadilan dan tanpa diskriminasi, 3) Transparency, memastikan kebebasan arus informasi dan dapat dimonitor publik, 4) Responsiveness, menuntut instansi pemerintah secara cepat melayani terhadap kebutuhan yang di perlukan stakeholder, 5) Consensus Orientation, berorientasi pada perjanjian dan konsensus, 6) equity, menjamin kesetaraan untuk semua warga tanpa diskriminasi, 7) effectiveness and Efficiency, menjalankan proses kegiatan menyelesaikan tugas sesuai rencana, 8) accountability, menuntut pembuat keputusan bertanggung jawab pada publik, 9) strategic Vision, mengkomunikasikan visi dan misi jangka panjang secara jelas (Elvira et al., 2025).

Dalam jurnal (Hasibuan & Hasibuan, 2022) teori *good governance* menurut Sedarmayanti (2014), ada lima indikator yang ada didalam *good governance* yang dapat memberikan gambaran mengenai administrasi publik, yaitu: 1) Partisipasi (participation), merupakan hak setiap individu laki-laki maupun perempuan untuk terlibat seacara setara dalam proses pengambilan keputusan dengan cara langsung atau tidak langsung. 2) Transparansi (transparency), merupakan dimana suatu pihak/instansi yang selalu menyampaikan informasi yang penting dan relevan dengan cara dapat mudah diakses dan siapapun dapat memahami informasi tersebut. 3) Akuntabilitas (accountability), merupakan bentuk pertanggungjawaban kinerja/pekerjaan yang sudah dilakukan secara jujur dan transparan yang dilakukan oleh pemerintahan. 4) Efektivitas (effectiveness), merupakan suatu proses serta mekanisme yang dirancang memiliki tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan yang diinginkan sebelumnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan cara optimal. 5) Penegakan hukum (law enforcement), adalah penerapan hukum yang harus dilakukan secara adil dan tanpa adanya diskriminasi. Pemerintahan yang baik akan menjalankan tugasnya berdasarkan hukum yang berlaku (Hasibuan & Hasibuan, 2022).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 prinsip-prinsip kepemerintahan yang baik terdiri dari: 1) Profesionalitas, meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu memberi pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya yang terjangkau, 2) Akuntabilitas, meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat, 3) Transparansi, menciptakan kepercayaan timbal batik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. 4) Pelayanan pelayanan prima, publik penyelenggaraan yang mencakup prosedur yang baik, kejelasan tarif, kepastian waktu, kemudahan akses, kelengkapan sarana dan prasarana serta pelayanan yang ramah dan disiplin. 5) Demokrasi dan Partisipasi, mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. 6) Efisiensi dan Efektifitas, menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab. 7)

Supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat, mewujudkan adanya penegakkan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat (Tomuka, 2013). Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik merupakan kebutuhan mendasar bagi masyarakat dalam mewujudkan sistem politik dan pemerintahan yang berorientasi pada kebutuhan publik serta sejalan pada prinsip-prinsip demokrasi yang ada serta berlaku secara umum. Dalam kerangka otonomi daerah di Indonesia, pelaksanaan tata kelola yang baik menjadi sebuah keniscayaan untuk membangun pemerintahan daerah yang mampu berjalan secara efektif, efisien, dan mandiri, serta terhindar dari praktik nepotisme, kolusi, dan korupsi. Oleh karena itu, *good governance* menjadi prinsip utama dalam penyelenggaraan pemerintahan sekaligus tujuan fundamental dalam penyediaan pelayanan publik kepada masyarakat. Untuk mencapainya, diperlukan proses penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas, profesional, serta dapat dipertanggungjawabkan (Adryan, 2023).

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan instansi vertikal yang berada di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan berada dalam lingkup koordinasi serta tanggung jawab Kepala Kantor Wilayah. KPPN memiliki peran strategis dalam pelaksanaan kewenangan di bidang perbendaharaan negara serta menjalankan fungsi sebagai bendahara umum. Tugas pokok KPPN meliputi penyaluran pembiayaan yang dibebankan pada anggaran negara, serta pengelolaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui kas negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Secara struktural, KPPN merupakan bagian dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang terdiri atas beberapa jenis KPPN dengan tugas dan fungsi yang berbeda, yaitu KPPN Tipe A1, KPPN Tipe A2, KPPN Khusus Pinjaman dan Hibah, KPPN Khusus Penerimaan, serta KPPN Khusus Investasi. Sebagai instansi pemerintahan di lingkungan Kementerian Keuangan, KPPN dituntut untuk menjalankan tanggung jawab serta memberikan pelayanan yang optimal guna mendukung terwujudnya prinsip *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik (Ali & Rizky, 2021).

KPPN Sidoarjo adalah salah satu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di bawah naungan Kanwil DJPb Jawa Timur dengan wilayah kerja yang mencakup Kabupaten Sidoarjo. KPPN ini memiliki kode 165 dan termasuk dalam Tipe A1. Sebelumnya, KPPN Sidoarjo dikenal sebagai Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) Sidoarjo. Berdirinya KPPN Sidoarjo didasarkan pada Surat Keputusan Direktur Jenderal Anggaran Nomor KEP-68/A/2002 yang diterbitkan pada 23 Mei 2002. Sejak 1 Oktober 2002, kantor ini mulai beroperasi sebagai KPKN Tipe A dan berada di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur, yang saat itu dikenal dengan nama Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran Surabaya. Pembentukan KPKN Sidoarjo didasari oleh hasil evaluasi yang menunjukkan peningkatan beban kerja di KPKN Surabaya I dan KPKN Surabaya II. Selain itu, dalam rangka mendukung pelaksanaan otonomi daerah, pendirian KPKN Sidoarjo bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan bagi para pemangku kepentingan yang sebelumnya dilayani oleh kedua

kantor tersebut. Seiring dengan perkembangan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan, KPKN Sidoarjo kemudian berganti nama menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Sidoarjo. Perubahan ini didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 218/KMK.01/2005 tanggal 2 Mei 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Sebagai unit pelaksana teknis vertikal, KPPN Sidoarjo mengembangkan visi dan misi Direktorat Jenderal Perbendaharaan serta Kementerian Keuangan untuk menciptakan pengelolaan keuangan negara yang lebih efektif dan transparan (Indonesia. DJPb Kementerian Keuangan, 2025).

KPPN Sidoarjo memiliki 20 pegawai dengan struktur organisasi yang meliputi Kepala Kantor dan empat seksi utama yang disetiap seksinya memiliki kepala seksi yaitu: seksi Subbagian Umum, seksi Pencairan Dana, seksi Bank, seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI), serta Verifikasi dan Akuntansi (Vera). Struktur organisasi yang lebih detail mencakup 1 Kepala Kantor, 1 Kepala Subbagian Umum dengan 3 staff, 1 Kepala Pencairan Dana dengan 3 staff, 1 Kepala seksi Bank dengan 1 staff, 1 Kepala seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) dengan 2 staff, 1 Kepala Verifikasi dan Akuntansi (Vera) dengan 2 staff, selanjutnya jabatan fungsional yaitu: 1 pegawai JF PK-APBN dan JFPTPN dengan 2 pegawai. KPPN Sidoarjo memiliki moto "Integritas dan Profesional" yang menjadi komitmen dalam menjamin mutu pelayanan. Layanan utama KPPN Sidoarjo mencakup penerbitan SP2D untuk dana APBN, rekonsiliasi akuntansi (E-Rekon), pemantauan kas negara melalui sistem SAKTI dan SPAN, serta pengelolaan layanan terpadu bagi satuan kerja (Indonesia. DJPb Kementerian Keuangan, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh Susliyanti (2021), meneliti pengaruh kompetensi sumber daya manusia, penerapan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP), serta implementasi prinsip-prinsip *good governance* terhadap kualitas informasi laporan keuangan pada satuan kerja di wilayah KPPN Yogyakarta. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan menggunakan metode pengumpulan data primer dan melibatkan 44 satuan kerja sebagai sampel. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa penerapan SAP dan implementasi prinsip-prinsip *good governance* secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kualitas informasi laporan keuangan, sementara secara terpisah kompetensi SDM tidak memberikan pengaruh signifikan. Secara keseluruhan, variabel-variabel yang diteliti mampu menjelaskan proporsi variasi kualitas informasi laporan keuangan yang cukup besar. Temuan penelitian ini mempertegas bukti empiris bahwa kepatuhan terhadap standar akuntansi dan penerapan tata kelola yang baik merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelaporan keuangan pada entitas pemerintahan (Susliyanti, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Putro, 2012) di KPPN Padang bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan kinerja layanan terhadap kepuasan pengguna. Fokus layanan yang dikaji mencakup pencairan dana non-belanja pegawai serta rekonsiliasi Sistem Akuntansi Instansi (SAI). Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 320 satuan kerja, di mana kuesioner dijadikan sebagai sumber data primer. Pengujian hipotesis ini dengan cara menggunakan metode regresi linier berganda. Penilitian ini

memiliki hasil bahwa penerapan *good governance* dan kinerja layanan memiliki pengaruh penting, baik secara parsial maupun simultan, terhadap tingkat kepuasan pengguna layanan. Oleh karena itu, kedua variabel ini diidentifikasi sebagai faktor utama yang menentukan kepuasan pengguna di KPPN Padang. Kesimpulan ini menyoroti pentingnya kolaborasi antara pelaksanaan tata kelola yang baik dan peningkatan kualitas layanan dalam meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingan (Putro, 2012).

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat dua celah yang mendasari penelitian ini. Pertama, penelitian sebelumnya cenderung lebih fokus pada dampak penerapan *good governance* seperti kualitas laporan keuangan atau tingkat kepuasan pengguna layanan sebagai variabel hasil, sehingga perhatian terhadap proses pelaksanaannya di tingkat organisasi masih relatif kurang. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kuantitatif yang membatasi kemampuan untuk menjelaskan dinamika birokratis, tantangan implementasi, sikap maupun komitmen para pelaksana, serta inovasi yang berkembang di lapangan. Penelitian ini berupaya mengatasi kedua kekosongan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif serta berfokus pada kerangka teori implementasi dari Edwards III yang memiliki beberapa indikator yaitu, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi untuk melihat bagaimana prinsip-prinsip *good governance* menurut (Sedarmayanti, 2014) apakah benar-benar diterapkan di KPPN Sidoarjo untuk menjadi inti sansi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KPPN Sidoarjo. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi KPPN Sidoarjo dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian administrasi publik, khususnya terkait implementasi *good governance* pada instansi veritkal pemerintah. Hasil dari penelitian ini dapat diharapkan sebagai rujukan untuk penelitian berikutnya yang akan melakukan penelitian dengan fokus tata kelola pemerintahan yang baik.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengarah pada penguatan praktik kelembagaan, tetapi juga pada perspektif teoritis mengenai implementasi kebijakan dan *good governance*.

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Metode ini umumnya diterapkan dalam pengamatan dan penelitian sosial (Sugiyono, 2013). Penelitian kualitatif adalah suatu metode prosedur yang memiliki hasil berupa data deskriptif dengan bentuk informasi tertulis atau lisan yang berasal dari tingkah laku seseorang yang dapat diperhatikan (Mamonto et al., 2018). Hal ini disebabkan oleh pelaksanaan pengamatan langsung di lapangan oleh peneliti, untuk memahami dan melihat secara langsung realitas yang terjadi di lokasi penelitian (Wanto, 2017). Metode kualitatif, jenis penelitian dengan tujuan deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mempelajari, memahami, serta menjelaskan implementasi prinsip-prinsip *good governance* di KPPN Sidoarjo. Pendekatan deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti mengamati secara langsung fenomena

sosial dan organisasi dalam kondisi aslinya. Penelitian ini berfokus pada penerapan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edwards III dengan menitikberatkan pada empat faktor utama yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik di dalam organisasi pemerintahan. Keempat faktor tersebut meliputi: pertama, komunikasi yaitu di mana keberhasilan implementasi kebijakan menuntut adanya pemahaman yang jelas dari para pelaksana mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Tujuan serta sasaran kebijakan sangat penting disampaikan dengan cara yang efektif kepada kelompok yang menerima saran-saran kebijakan untuk mengurangi potensi terjadinya penyimpangan dalam proses implementasi. Kedua, sumber daya yakni meskipun kebijakan telah dirumuskan dan dikomunikasikan secara jelas serta konsisten, tetapi dalam pelaksanaannya tidak akan berjalan optimal tanpa dukungan sumber daya yang memadai. Ketiga, disposisi yaitu mencerminkan karakteristik implementor seperti tingkat komitmen, integritas, dan sikap demokratis dalam menjalankan kebijakan. Keempat, struktur birokrasi yang memiliki susunan suatu organisasi yang bertugas tanggung jawab untuk menjalankan suatu kebijakan yang ada dan memegang kendali paling utama dalam menentukan suatu pencapaian implementasi kebijakan tersebut (Edwards III, 1980). Selanjutnya, penelitian ini untuk menganalisis pengaruh keempat faktor tersebut terhadap implementasi prinsip-prinsip *good governance* di KPPN Sidoarjo.

Data dari penelitian ini bersumber dari dua sumber utama yang didapatkan dari beberapa refensi yang diperoleh yang memiliki kaitan dengan fokus judul. Pertama, data primer dikumpulkan melalui dua teknik, yaitu: 1) observasi, yakni metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan, alur kerja serta pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* di KPPN Sidoarjo. dan 2) wawancara, yaitu teknik pengumpulan data primer yang didapatkan melalui kegiatan pertemuan langsung dengan informan dengan melakukan tanya jawab secara tatap muka. Kedua, data sekunder yang didapatkan dalam penelitian ini bersumber dari berbagai bahan pendukung, antara lain berita, artikel, buku, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian sebelumnya yang membahas mengenai implementasi *good governance*, khususnya pada lingkungan KPPN. Teknik analisis data yang diterapkan adalah metode yang telah dikembangkan oleh (Miles et al., 2014), dengan tiga komponen yang ada. Pertama, kondensasi data (data condensation) melibatkan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, serta transformasi data yang berasal dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen terkait. Kedua, penyajian data (data display) mencakup pengorganisasian, pengintegrasian, dan penyajian informasi secara sistematis. Ketiga, penarikan kesimpulan (conclusions drawing) dilakukan oleh peneliti sejak tahap awal pengumpulan data melalui upaya memahami pola, mencatat keteraturan dalam penjelasan, serta mengidentifikasi alur sebab-akibat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Edwards III yang memiliki fokus pada empat faktor utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teori tersebut digunakan sebagai kerangka analisis dalam menilai dan melihat sejauh mana prinsip-prinsip *good governance* telah diterapkan di KPPN Sidoarjo.

### ***Implementasi Good Governance Berdasarkan Teori Edwards III***

#### **1. Komunikasi**

Berdasarkan hasil wawancara komunikasi kebijakan di KPPN Sidoarjo dilakukan melalui dua jalur utama yaitu jalur formal dan nonformal. Pada jalur formal, adalah hitam diatas putih yaitu berupa Nota Dinas resmi terkait berlakunya suatu kebijakan yang disampaikan melalui aplikasi satu.kemenkeu.go.id, sehingga setiap kebijakan yang dikeluarkan memiliki landasan hukum yang jelas. Misalnya, kebijakan percepatan realisasi anggaran terutama untuk Program Prioritas Nasional seperti MBG, KKMP, KDMP, dan lainnya. Sementara itu, jalur nonformal yang meliputi *Weekly Meeting*, briefing pagi, dan Gugus Kendali Mutu (GKM) berfungsi sebagai penguatan untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap kebijakan baru. Kedua jalur ini memiliki peran yang sangat penting. Jalur formal bertujuan memberikan dasar hukum melalui Nota Dinas yang ditandatangani secara elektronik, sedangkan jalur nonformal berfungsi untuk memperkuat dan memperluas penyampaian informasi. Hingga saat ini, kombinasi kedua jalur ini terbukti sangat efektif dalam menyebarluaskan informasi kebijakan, meningkatkan komunikasi, dan menumbuhkan kesadaran pegawai tentang keberadaan dan pelaksanaan kebijakan tersebut.

Berdasarkan analisis hasil wawancara dengan teori Edward III melihatkan bahwa komunikasi KPPN Sidoarjo menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan prinsip-prinsip yang diuraikan dalam teori tersebut. Penggunaan dua jalur komunikasi yang saling melengkapi yaitu formal dan informal melihatkan tentang pentingnya kejelasan dan konsistensi sebagaimana yang dijelaskan Edwards III. Nota Dinas berfungsi memberikan kejelasan dalam struktur melalui instruksi formal yang didukung oleh kekuatan hukum. Di sisi lain kegiatan seperti briefing pagi, GKM, serta penggunaan media digital mendukung konsistensi lewat diskusi berulang supaya mendapatkan penjelasan yang mendetail. Selain itu, pemanfaatan media digital seperti grup WhatsApp dan aplikasi internal melihatkan kemampuan adaptasi KPPN Sidoarjo terhadap teknologi komunikasi modern yang memungkinkan penyampaian informasi kebijakan menjadi lebih cepat dan menjangkau seluruh pegawai dengan lebih luas.

#### **2. Sumber Daya**

Berdasarkan hasil wawancara, sumber daya di KPPN Sidoarjo dapat dikategorikan menjadi dua kelompok: Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya-sumber daya yang ada lainnya atau infrastruktur. Pada sisi sumber daya manusia, informan utama menyebutkan bahwa Kementerian Keuangan menerapkan kebijakan minus growth yang berarti pegawai yang keluar seperti pensiun, mutasi llintas kementerian keuangan/lembaga, yang berarti jumlah

pegawai yang keluar lebih besar daripada yang masuk, sehingga ketersediaan sumber daya manusia di KPPN Sidoarjo menjadi sangat terbatas. Kondisi ini diperparah dengan beban kerja yang terus meningkat dan sensitivitas respons publik yang tinggi terhadap layanan perpendaharaan. Meski demikian, secara keseluruhan performa kinerja masih tetap dan harus berjalan dengan sangat baik walau dengan SDM yang sangat terbatas, mengingat beban kinerja Kemenkeu yang semakin meningkat dan sangat rawan atas respon publik.

Meskipun demikian, kualitas SDM KPPN Sidoarjo dianggap sangat baik. Sekitar 95% pegawai adalah lulusan PKN STAN dengan latar belakang keilmuan yang relevan dalam bidang perpendaharaan negara. Selain itu, pegawai juga telah mendapatkan berbagai pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan kebijakan terbaru, sehingga kompetensi teknis para pegawai sudah terjamin. Dari segi infrastruktur, informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa sumber daya pendukung lainnya seperti aset kantor, fasilitas kerja, dan infrastruktur fisik dinilai sangat memadai dan lengkap untuk mendukung optimalisasi kinerja masing-masing pegawai. Dengan adanya Kebijakan Pengadaan Barang Milik Negara (BMN) tetap dijalankan dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas, transparansi, serta mematuhi ketentuan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN).

Implementasi indikator sumber daya di KPPN Sidoarjo telah sesuai, kesesuaian tersebut tercapai dengan sangat baik dan bahkan optimal dengan teori Edwards III. Hal ini melihatkan bahwa dari sisi kualitas SDM yang ada dan infrastruktur yang tersedia di KPPN Sidoarjo sepenuhnya sudah sesuai. Dengan tenaga kerja yang kompeten yang 95% merupakan alumni PKN STAN dan teknologi canggih yang digunakan KPPN Sidoarjo seperti SAKTI, SPAN, serta PanSer165 merupakan teknologi yang dapat membantu dalam mendukung implementasi kebijakan *good governance*.

### 3. Disposisi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen kelembagaan KPPN Sidoarjo terhadap *good governance* diwujudkan melalui Peta Strategi yang berisi Perjanjian Kinerja Organisasi yang harus dipenuhi seluruh pegawai. Peta Strategi tersebut kemudian dijabarkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dibagi proporsional sesuai seksi dan diturunkan ke setiap pegawai, sehingga setiap orang mengetahui kontribusinya secara jelas. IKU dipandang sebagai bukti komitmen yang sangat krusial karena jika IKU tidak tercapai, slogan *good governance* tidak layak disematkan dan ada punishment tertentu baik bagi pegawai maupun organisasi. Pembagian kinerja ini diatur dalam KMK No. 300 Tahun 2022, yang memberikan landsan hukum yang kuat bagi penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Selain itu, terdapat "janji layanan KPPN" yang harus dipatuhi oleh setiap pejabat dan pegawai, yang menegaskan komitmen terhadap standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Praktik KPPN Sidoarjo dalam membangun dan mempertahankan disposisi dapat dilihat melalui penerapan Peta Strategi, indikator kinerja utama (IKU) yang terukur, sistem reward-punishment yang transparan, serta internalisasi budaya kerja CLEAR-K. Hal ini melihatkan bahwa indikator disposisi sesuai dengan teori Edwards III. Keberhasilan KPPN Sidoarjo meraih predikat WBK-WBBM dan

sertifikasi ISO 9001:2015 menjadi bukti nyata bahwa indikator disposisi telah berhasil diterapkan di seluruh tingkatan organisasi yang dimulai dari pimpinan hingga setiap pegawai. Selain itu, budaya kerja CLEARK melihatkan upaya yang terus-menerus dalam memberikan nilai-nilai positif organisasi yang sesuai dengan teori Edwards III mengenai pentingnya budaya organisasi dalam membentuk disposisi.

#### 4. Struktur Birokrasi

Berdasarkan hasil wawancara, tugas dan fungsi di KPPN Sidoarjo diatur secara rinci dalam Peraturan Menteri Keuangan dan ketentuan turunan lain seperti KMK No. 300 Tahun 2022. Struktur kerja dipecah melalui IKU yang diturunkan per-seksi dan per-pegawai, sehingga setiap orang mengetahui kontribusinya terhadap Peta Strategi organisasi. Informan menjelaskan bahwa semua tugas dan fungsi telah diatur jelas dalam Peraturan Menteri Keuangan, yang memberikan kepastian dan rujukan bagi pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Struktur organisasi yang terdiri dari kepala kantor, kepala subbagian, empat kepala seksi, pejabat fungsional, dan staf pelaksana telah diatur dalam peraturan organisasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan dengan pembagian tugas yang jelas di masing-masing seksi.

### *Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Menurut Sedarmayanti (2014) Di KPPN Sidoarjo*

#### 1. Partisipasi

Berdasarkan hasil wawancara, KPPN Sidoarjo mengacu pada UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan PMK No. 110/PMK.01/2022 tentang Pedoman Layanan Informasi Publik untuk mewujudkan partisipasi stakeholder. Implementasi partisipasi dilakukan antara lain melalui yaitu, 1) forum Konsultasi Publik (FKP), pada KPPN Sidoarjo secara rutin menyelenggarakan FKP yang melibatkan lima elemen masyarakat, yaitu satuan kerja (satker), pemerintah daerah, akademisi, dunia usaha/UMKM, dan media. Forum ini bertujuan untuk menerima masukan dan aspirasi terkait peningkatan kualitas layanan. 2) transparansi, informasi diwujudkan melalui publikasi kinerja APBN, standar layanan, serta berbagai inovasi yang disampaikan melalui website resmi, media sosial, dan konferensi pers. 3) kanal pengaduan terbuka, kanal pengaduan yang tersedia mencakup sistem pengaduan *Whistleblowing System* (WISE) Kementerian Keuangan untuk keluhan internal, layanan aduan yang disediakan di meja Front Office, serta PPID untuk permintaan informasi publik. Selain itu, terdapat komitmen untuk memberikan layanan tanpa biaya dan bebas dari gratifikasi. Layanan aduan yang disediakan di meja Front Office, serta PPID untuk permintaan informasi publik. Selain itu, terdapat komitmen untuk memberikan layanan tanpa biaya dan bebas dari gratifikasi. 4) Standar layanan CLEAR K (Cepat, Lugas, Efisien, Amanah, Ramah, Sempurna) dirancang untuk menjamin pelayanan yang profesional serta dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, Kemenkeu mewajibkan setiap unit kerja termasuk KPPN Sidoarjo, untuk mengintegrasikan perspektif gender dalam seluruh siklus layanan dan kegiatan. Implementasi PUG diatur melalui KMK No. 807/KMK.01/2018 dan PMK

No. 208/PMK.02/2019, dengan tujuan memastikan keadilan dan kesetaraan gender dalam setiap partisipasi yang dilakukan. Dari hasil wawancara, menjelaskan bahwa KPPN Sidoarjo terbuka sepenuhnya kepada para stakeholder yang memerlukan layanan sehingga partisipasi yang ada akan berjalan sesuai dengan keinginan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya memberikan akses dan kesempatan yang sama kepada masyarakat untuk berpartisipasi tanpa adanya diskriminasi, memastikan keadilan, dan kesetaraan gender.

## 2. Transparansi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa transparansi dilakukan dengan mempublikasikan kinerja APBN, standar layanan, serta berbagai inovasi melalui website resmi, media sosial, dan konferensi pers. Narasumber menjelaskan bahwa penyebarluasan informasi juga dilakukan melalui pemasangan banner besar di depan kantor yang menampilkan realisasi anggaran wilayah Sidoarjo dan kebijakan terbaru. Selain itu, website yang ada diperbarui setiap harinya, akun Instagram, serta konferensi pers yang melibatkan media turut dimanfaatkan untuk memastikan informasi tersebar secara luas. Saluran pengaduan seperti WISE Kemenkeu, layanan pengaduan internal di meja front office, serta PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) turut tersedia, dilengkapi dengan komitmen untuk memberikan layanan yang gratis dan bebas dari gratifikasi.

Dengan adanya infomasi-informasi diberikan KPPN Sidoarjo di berbagai media yang disediakan menunjukkan bahwa sesuai dengan teori Sedarmayanti (2014). KPPN Sidoarjo telah mengimplementasikan transparansi melalui multiple channels dan saluran komunikasi yang beragam (banner fisik, website, media sosial, press conference, dashboard digital), yang memastikan bahwa informasi dapat diakses oleh berbagai kalangan dengan mudah. Strategi komunikasi multi-platform ini menunjukkan pemahaman yang mendalam terhadap prinsip transparansi Sedarmayanti yang menekankan aksesibilitas dan kemudahan pemahaman bagi publik yang beragam.

## 3. Akuntabilitas

Berdasarkan hasil wawancara, akuntabilitas diwujudkan melalui penyusunan Laporan Kinerja (LAKIN) sebagai bentuk pertanggungjawaban atas berbagai tindakan yang telah dilakukan terkait Peta Strategi atau Perjanjian Kinerja. Hal ini mencakup pengukuran IKPA (Indeks Kinerja Perbendaharaan dan Anggaran), transparansi informasi, partisipasi publik, serta kepatuhan terhadap regulasi manajemen kinerja Kementerian Keuangan. Tujuan utamanya adalah memastikan pengelolaan anggaran yang efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Selanjutnya, KPPN Sidoarjo termasuk instansi/satker lain membuat laporan keuangan dan kinerja yang dilaporkan secara berjenjang ke Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Dengan adanya Sistem LAKIN, IKPA, dan mekanisme pelaporan keuangan berjenjang adalah wujud konkret dari pertanggungjawaban kinerja yang jujur, transparan, dan terukur. Verifikasi SPM dan pengawasan IKPA juga menunjukkan komitmen KPPN Sidoarjo dalam menjamin akuntabilitas belanja negara dan efektivitas penggunaan anggaran publik.

Hal tersebut melihatkan bahwa indikator akuntabilitas sudah sesuai dengan teori (Sedarmayanti 2014).

#### 4. Efektivitas

Berdasarkan hasil wawancara, efektivitas dalam pemanfaatan sumber daya seperti, sumber daya manusia (SDM) dipersiapkan melalui berbagai upaya peningkatan kompetensi, seperti sertifikasi, pelatihan berjenjang, pelatihan berbasis teknologi, serta pengembangan *soft skill*, termasuk pelayanan prima yang efektif. Infrastruktur fisik dikelola dengan efisien menggunakan prinsip hemat energi dan ramah lingkungan. Fasilitas yang mendukung inklusivitas juga tersedia seperti akses ramah untuk penyandang disabilitas, ruang laktasi, serta area layanan publik yang nyaman. Dari sisi teknologi, KPPN Sidoarjo mengoptimalkan pemanfaatan aplikasi digital seperti SAKTI, SPAN, OMSPAN, dan Digipay untuk mempercepat proses bisnis, meningkatkan transparansi, serta meminimalkan kesalahan manusia.

Peningkatan kompetensi SDM melalui sertifikasi, pelatihan berjenjang, pelatihan berbasis teknologi, dan penguatan soft skill melihatkan pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang optimal. Pengelolaan infrastruktur fisik dilakukan secara efisien dengan menerapkan prinsip hemat energi, ramah lingkungan, serta penyediaan fasilitas inklusif seperti akses bagi penyandang disabilitas, ruang laktasi, dan area layanan yang nyaman sehingga menunjukkan perhatian terhadap mutu dan aksesibilitas layanan. Di sisi lain, optimasi pemanfaatan teknologi (SAKTI, SPAN, OMSPAN, Digipay) berhasil mempercepat proses kinerja, meningkatkan transparansi, dan mengurangi potensi kesalahan manusia. Secara keseluruhan, penerapan langkah-langkah tersebut di KPPN Sidoarjo telah sesuai dengan indikator efektivitas menurut (Sedarmayanti, 2014).

#### 5. Penegakan Hukum

Seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh KPPN Sidoarjo terus dipantau dan diawasi secara berjenjang oleh instansi yang berada di atasnya, yaitu Kanwil DJPb, Kantor Pusat, serta Inspektorat Jenderal (Itjen) sebagai pengawas internal Kementerian Keuangan. Di dalam Kanwil DJPb sendiri terdapat Seksi Supervisi Proses Bisnis KPPN, yang bertugas untuk memastikan bahwa setiap pelaksanaan kerja dapat berjalan melihat dari Standar Operasional Prosedur (SOP) dan aturan hukum yang sudah ada. Kesesuaian terhadap SOP dan aturan hukum ini dipantau secara berkala melalui agenda yang diadakan setiap tiga bulan sekali, yaitu Pembinaan dan Supervisi Pelaksanaan Tugas KPPN. Pembinaan ini bersifat substansial, bukan administratif semata. Kanwil tidak akan ragu mengambil tindakan tegas jika ditemukan adanya pelaksanaan tugas yang menyimpang, meskipun sedikit, dari ketetapan SOP. Selain pengawasan berjenjang tersebut, KPPN Sidoarjo juga telah berhasil meraih sertifikasi ISO 9001:2015. Pencapaian ini bukanlah hal yang mudah, mengingat setiap detail dari ribuan pekerjaan diperiksa secara teliti oleh tim auditor dari TUV Rheinland hingga akhirnya menggapai predikat bahwa "pekerjaan di kantor ini telah sesuai dengan SOP dan hukum yang berlaku".

KPPN Sidoarjo sudah sesuai dengan indikator penegakan hukum menurut (Sedarmayanti, 2014). Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa pengawasan berlapis yang dilakukan oleh Kanwil DJPb, Kantor Pusat, dan Inspektorat Jenderal, ditambah dengan keberadaan Seksi Supervisi Proses Bisnis yang memiliki tugas khusus memastikan kegiatan kerja sesuai dengan SOP dan peraturan. Hal ini menunjukkan sistem monitoring dan kontrol yang berjalan efektif. Pelaksanaan agenda pembinaan dan supervisi triwulan yang bersifat substansial serta kesiapan Kanwil dalam menindak tegas pelanggaran turut mencerminkan adanya kemampuan untuk menegakkan aturan serta memastikan penerapan sanksi terhadap penyimpangan. Selanjutnya, pencapaian KPPN Sidoarjo sertifikasi ISO 9001:2015 diverifikasi oleh auditor eksternal dari TUV Rheinland menggarisbawahi bahwa sistem kerja di KPPN Sidoarjo telah distandarisasi dan memenuhi regulasi yang berlaku.

## SIMPULAN

Berdasarkan pandangan Edwards III, tingkat kesesuaian bervariasi untuk setiap indikator. Dalam indikator komunikasi, terjadi kesesuaian tinggi dengan penerapan mekanisme komunikasi dua arah melalui jalur formal (Nota Dinas) dan nonformal (briefing pagi/GKM), sehingga kebijakan tersampaikan secara jelas dan konsisten. Pada indikator sumber daya, kesesuaian sebagian terlihat melalui kualitas SDM yang unggul dengan 95% pegawai merupakan alumni PKN STAN serta infrastruktur teknologi yang telah optimal seperti SAKTI, SPAN, PanSer165. Namun, jumlah SDM masih terbatas (19 pegawai untuk 78 satuan kerja) akibat kebijakan minus growth. Untuk indikator disposisi, kesesuaian penuh dicapai dengan adanya sistem Peta Strategi-IKU yang terukur, penerapan budaya kerja CLEARK, serta pencapaian predikat WBK-WBBM dan sertifikasi ISO 9001:2015 yang menggambarkan komitmen kuat organisasi. Sedangkan dari segi indikator struktur birokrasi, terdapat kesesuaian sebagian dengan keberadaan hierarki yang jelas dan SOP yang memadai sesuai standar.

Dalam Prinsip-Prinsip *good governance* Sedarmayanti (2014), tingkat kesesuaian juga beragam pada tiap indikator. Partisipasi, menunjukkan kesesuaian sebagian melalui kegiatan aktif satuan kerja dalam Forum Konsultasi Publik serta inovasi KSM-Warteg SIDO. Prinsip transparansi, kesesuaian dapat terlihat dari penggunaan berbagai media komunikasi seperti banner, website, media sosial, dan website resmi untuk memberikan akses informasi. Prinsip akuntabilitas, kesesuaian ini dapat dilihat dengan adanya sistem pelaporan LAKIN yang dilakukan secara bertahap di tingkat vertikal dan horizontal. Prinsip efektivitas, dinilai sesuai saat ini dengan optimalisasi sumber daya dan capaian kinerja yang tinggi. Prinsip penegakan hukum, dinilai sesuai melalui penerapan pengawasan bertahap yang dapat dilihat dengan perolehan sertifikasi ISO 9001:2015, serta perolehan predikat WBK-WBBM yang menunjukkan konsistensi dalam integritas.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adryan. (2023). *IMPLEMENTASI PRINSIP GOOD GOVERNANCE RESPONSITAS DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR KANTOR CAMAT LINGGA BAYU KABUPATEN MADINA.* <https://doi.org/https://doi.org/10.36989/didaktik.v11i03.6710>
- Ali, K., & Rizky, R. N. (2021). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PENCAIRAN DANA DI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA (KPPN) MEDAN I. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11 (2), 331–342. <https://doi.org/https://doi.org/10.33005/jdg.v11i2.2772>
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*.
- Elvira, I. D., Afifuddin, & Puta, L. R. (2025). ANALISIS PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE GUNA MEWUJUDKAN PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN YANG BAIK (*Studi Pada Desa Palangbesi, Kecamatan Lumbang, Kabupaten Probolinggo*) (Vol. 19, Issue 1).
- Hasibuan, S. Y., & Hasibuan, N. F. A. (2022). PENGARUH GOOD GOVERNMENT GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN NARKOTIKA NASIONAL PROVINSI SUMATERA UTARA (Vol. 3, Issue 4). <https://doi.org/https://doi.org/10.33059/jmas.v3i4.5639>
- Indonesia. Kementerian Keuangan. (2025). Profil Sejarah KPPN Sidoarjo. <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/sidoarjo/id/profil/sejarah.html>
- Indonesia. Kementerian Keuangan. (2025). Struktur organisasi KPPN Sidoarjo. <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/sidoarjo/id/profil/struktur-organisasi.html>
- Mamonto, N., Sumampouw, I., & Undap, G. (2018). IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR DESA DALAM PENGGUNAAN DANA DESA TAHUN 2017 (STUDI) DESA ONGKAW II KECAMATAN SINONSAYANG KABUPATEN MINAHASA SELATAN. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 1, 1-11.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*.
- Putro, D. M. (2012). *Pengaruh Implementasi Good Governance dan Kinerja Pelayanan Pencairan Dana Non Belanja Pegawai dan Pelayanan Rekonsiliasi Sistem Akuntansi Instansi (SAI) Terhadap Kepuasan Pengguna pada KPPN Padang*.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Maryam, N. S. (2016). MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE MELALUI PELAYANAN PUBLIK. In *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*: Vol. VI (Issue 1).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Susliyanti, E. D. (2021). PENGARUH KOMPETENSI SDM, PENERAPAN STANDAR AKUNTANSI PEMERINTAH DAN PENERAPAN GOOD GOVERNANCE TERHADAP KUALITAS INFORMASI LAPORAN KEUANGAN (Studi pada Satuan Kerja di Wilayah KPPN Yogyakarta Tahun 2019). *Optimal*, 18, 101-116.
- Tomuka, S. (2013). *PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KECAMATAN GIRIAN KOTA BITUNG (Studi Tentang Pelayanan Akte Jual Beli)*.

Wanto, A. H. (2017). *STRATEGI PEMERINTAH KOTA MALANG DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK BERBASIS KONSEP SMART CITY.* <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jpsi.v2n1.p39-43>