

Implementasi *Restorative Justice* dalam Pembinaan ASN dan Masalah Akuntabilitas Keuangan Daerah

Syihabul Abror¹

syihabulabror435@gmail.com

Irsad Andriyanto²

irsad.smg@uinsuku.ac.id

Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kudus

ABSTRACT

This research examines how the principles of Restorative Justice are applied in the guidance of civil servants (ASN) and in resolving financial accountability issues within the Regional Inspectorate of Demak Regency. Using a qualitative descriptive method, data were obtained through interviews, document reviews, and field observations. The study reveals that although Restorative Justice has not been formally institutionalized, its core values have been substantively embedded in internal supervisory practices. Elements of reparation, responsibility, and rehabilitation are evident in the financial recovery process, improvement of control systems, and ethical coaching for civil servants. This restorative model proves more effective than punitive measures in fostering ethical awareness, reinforcing integrity, and restoring public confidence. The findings suggest that Restorative Justice offers a fair, educational, and recovery-oriented alternative for ASN supervision while contributing to transparent, participatory, and integrity-based local financial governance.

Keywords: *restorative justice; financial accountability; regional inspectorat; civil servant development; internal supervision*

1. PENDAHULUAN

Aturan hukum (*rechtsregel, legal rule*) merupakan bentuk penampilan kaidah hukum (Arief Sidharta, 2011). Pada hakikatnya, suatu kaidah hukum berisi perintah atau keharusan bagi seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan dalam situasi tertentu karena tuntutan keadilan atau keuntungan yang diharapkan. Oleh karena itu, syarat paling penting agar suatu hukum dianggap baik adalah hukum tersebut harus didasarkan pada prinsip manfaat, yaitu memaksimalkan kebahagiaan dan meminimalkan kesedihan. Selain prinsip manfaat, hukum yang baik juga harus mudah dipahami dan diketahui oleh semua orang, diterapkan secara konsisten, sederhana, serta mudah ditegakkan. Sebaliknya, jika hukum tersebut tidak memenuhi syarat-syarat tersebut, maka hukum tersebut lebih cenderung mendapat kritik daripada pujian.

Untuk memastikan bahwa interaksi masyarakat secara damai dan berkeadilan, hukum dibuat. Ini berarti bahwa undang-undang harus mengimbangi kepentingan yang harus dilindungi dan memastikan bahwa setiap orang dilayani dengan cara yang sama di bawah hukum (Ronald, 2016). Jika hukum gagal memberikan keadilan dan kepastian, hal ini bisa menyebabkan masalah di masyarakat yang akhirnya membuat ketenangan dan kedamaian tidak tercipta. Dengan begitu, hukum tidak akan berjalan dengan baik.

Muncullah akhirnya ajaran yang disebut keadilan restoratif. Keadilan restoratif muncul lebih dari dua puluh tahun yang lalu sebagai cara alternatif untuk menyelesaikan kasus-kasus kriminal yang melibatkan anak-anak. Kelompok Kerja Peradilan Anak dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menjelaskan keadilan restoratif sebagai proses di mana semua pihak berkumpul untuk membahas masalah dan mencapai kesepakatan yang baik bagi kedua belah pihak. Proses ini pada dasarnya dilakukan dengan cara kebijakan dan pengalihan, yaitu membawa masalah keluar dari pengadilan formal dan menyelesaikannya melalui diskusi (Maulana & Augusta, 2021). Oleh karenanya keadilan restoratif dibutuhkan dalam kasus kejahatan yang mungkin bisa diselesaikan tanpa melalui pengadilan.

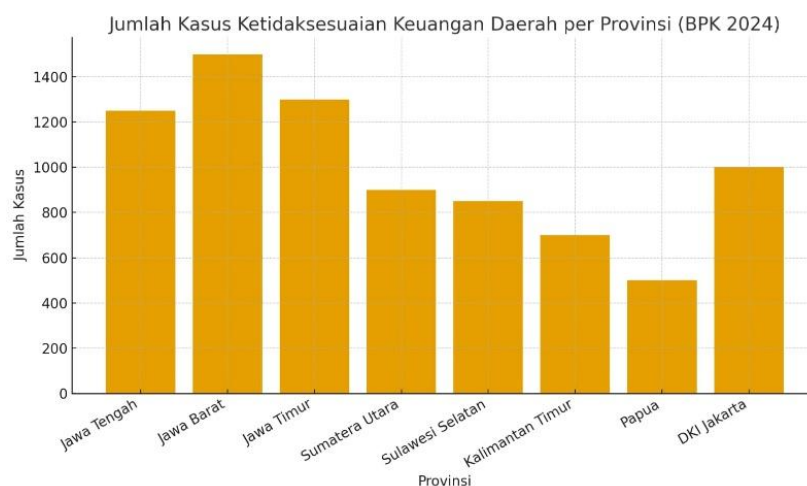
Menurut Braithwaite Dalam cara pandang (prosedural), Keadilan Restoratif merupakan cara yang mengumpulkan semua orang yang terlibat dalam suatu kerugian. Di dalam proses ini, orang-orang tersebut berkumpul dalam suatu lingkaran untuk berbicara tentang bagaimana mereka terpengaruh oleh situasi yang merugikan dan mencari solusi tentang apa yang bisa dilakukan untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi pada korban. Artinya, keadilan restoratif berfokus pada menyembuhkan korban daripada memberikan hukuman (Syahril Yunus & Dahri, 2021).

Filosofi *restorative justice* yang memprioritaskan penyelesaian masalah dan tanggung jawab moral terhadap kerugian dapat dijadikan pijakan, mengingat masalah akuntabilitas keuangan pemerintah daerah di Indonesia seringkali berupa pelanggaran administratif dan moral yang belum terselesaikan tuntas.

Pemerintah daerah di Indonesia menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan akuntabilitas keuangan sebagai bagian dari *good governance*. Banyak pemerintah daerah belum memiliki sistem pengendalian intern yang efektif dalam mencegah penyimpangan keuangan. Pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat sering kali bersifat administratif dan belum menyentuh aspek perilaku aparatur (C. L, 2017). Transparansi laporan keuangan masih menjadi tantangan besar bagi pemerintah daerah. Banyak daerah belum sepenuhnya terbuka dalam menyampaikan informasi keuangan, baik dalam hal akses publik maupun kejelasan informasi laporan (Roosganda & Rusmardiana, 2025). Budaya kerja birokrasi di beberapa daerah masih cenderung formalistik dan belum menumbuhkan tanggung jawab moral terhadap penggunaan anggaran publik. Akibatnya, pelanggaran administratif dan moral sering terjadi tanpa penyelesaian yang tuntas (M. M & Pombengi, 2015).

Dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik, akuntabilitas keuangan berperan sebagai elemen kunci. Akan tetapi, berbagai lembaga pemerintah daerah di Indonesia masih bergumul dengan masalah signifikan, meliputi penyimpangan administrasi, penggunaan anggaran yang tidak tepat, dan minimnya transparansi dalam pelaporan keuangan. Temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada tahun 2024 memperkuat hal ini, dengan mencatat lebih dari 8.000 kasus pengelolaan keuangan daerah yang tidak sesuai, berpotensi menimbulkan kerugian nasional senilai Rp 18 triliun (BPK RI, 2024). Data ini menggarisbawahi bahwa akuntabilitas keuangan di tingkat pemerintah daerah belum terlaksana secara optimal.

Tabel 1. 1 Kasus Keuangan Daerah 2024



Sumber: BPK RI 2024

Dalam beberapa tahun terakhir, persoalan terkait akuntabilitas publik masih kerap terjadi di berbagai wilayah. Berdasarkan laporan BPK RI tahun 2024, sekitar 60% temuan yang diidentifikasi oleh Inspektorat Daerah di seluruh Indonesia disebabkan oleh kekeliruan administratif serta kurangnya pemahaman terhadap prosedur, bukan akibat tindakan koruptif yang disengaja. Oleh karena itu, upaya pembinaan terhadap ASN sebaiknya difokuskan pada penguatan kesadaran etika dan tanggung jawab sosial.

Inspektorat Daerah, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), memegang peran kunci dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi pemerintahan daerah. Kendati demikian, berbagai isu di lapangan menunjukkan bahwa sistem pengawasan masih lemah, integritas aparatur cenderung rendah, dan penerapan nilai-nilai keadilan serta pembinaan ASN belum terlaksana secara optimal dan menyeluruh.

Kasus dugaan korupsi dana desa Sidorejo senilai Rp12 miliar yang melibatkan Kepala Desa dan dilaporkan ke Inspektorat Kabupaten Demak pada tahun 2025 memicu protes warga yang menuntut tindakan segera dan transparansi. Peristiwa ini menunjukkan betapa sulitnya memastikan pengawasan internal berjalan efektif serta lemahnya sistem peringatan dini untuk mendeteksi pelanggaran penggunaan keuangan publik (Admin, 2025). Korupsi merupakan bahaya laten yang dapat menghancurkan sendi-sendi kehidupan berbangsa dan bernegara.



Gambar 1. 1 Korupsi Dana Desa Sidorejo

Sumber: Beritaopini.id

Kasus ini menyoroti bahwa temuan audit inspektorat bisa jadi menuju ranah hukum, bukan sekedar administratif. Ada kebutuhan agar proses audit dan penyelesaian internal dilakukan dengan transparansi, kredibilitas, dan keadilan agar dipercaya oleh semua pihak. Menurut Prasetya & Arifin (2023) penerapan nilai-nilai *Restorative Justice* di lembaga pengawasan internal pemerintah dapat mendorong perubahan perilaku ASN dari sekadar patuh terhadap aturan menuju kesadaran etis dan tanggung jawab sosial terhadap keuangan publik. Selain itu, pendekatan ini dapat memperkuat fungsi Inspektorat Daerah sebagai Pembina integritas dan akuntabilitas, bukan hanya lembaga pemeriksa (H & R, 2023).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Albert Hama dkk (2025) berargumen bahwa Dalam penanganan kasus korupsi dana desa, keadilan restoratif dapat dipertimbangkan sebagai strategi alternatif yang efektif, sebab pendekatan ini tidak semata-mata mengedepankan aspek hukuman, melainkan juga memprioritaskan restitusi keuangan negara dan upaya membangun kembali kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintahan desa. Disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh rexolina yang dkk (2025) berargumen bahwa *Restorative Justice* tidak dapat sepenuhnya diterapkan pada tindak pidana korupsi besar, karena bertentangan dengan prinsip *extraordinary crime* yang menuntut hukuman tegas (Program et al., 2025).

Penelitian ini dilakukan karena fenomena pelanggaran akuntabilitas keuangan di sektor publik masih sering terjadi, meskipun sistem pengawasan dan audit internal sudah berjalan. Banyak penyimpangan keuangan yang terjadi bukan semata-mata karena niat korupsi, tetapi karena lemahnya pemahaman etika, kelalaian administratif, atau kurangnya pembinaan. Pendekatan hukum konvensional seringkali berorientasi pada hukuman dan pelaporan, bukan pada pemulihan dan pembinaan moral aparatur. Dalam konteks ini, *Restorative Justice* menawarkan pendekatan alternatif yang lebih humanis, berfokus pada pemulihan, tanggung jawab, dan perbaikan sistem, bukan sekadar menghukum pelaku. Inspektorat Daerah memiliki peran strategis dalam menangani pelanggaran keuangan yang masih

bersifat administratif. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana nilai-nilai *Restorative Justice* diterapkan dalam praktik pembinaan ASN dan penyelesaian pelanggaran akuntabilitas keuangan.

Restorative Justice dianggap tepat diterapkan karena berfokus pada pemulihan hubungan kerja, pengembalian kerugian, serta pembinaan moral. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip Islam seperti keadilan ('*adl*), amanah, dan *ihsan* yang menjadi dasar dalam akuntansi syariah. Dengan demikian, penerapan *Restorative Justice* berpotensi memperkuat integritas ASN sekaligus mewujudkan sistem pengawasan yang lebih adil.

Kesenjangan (GAP) dalam studi ini terletak pada kurangnya riset yang secara langsung mengeksplorasi implementasi pendekatan restoratif dalam pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat daerah melalui wawancara dan studi dokumen. Sementara itu, kebaruan penelitian ini adalah mengintegrasikan prinsip-prinsip *Restorative Justice* dengan konsep akuntabilitas keuangan publik dalam konteks pengawasan internal pemerintah, penelitian ini juga memberikan model konseptual penerapan *restorative justice* sebagai pendekatan pembinaan ASN yang bisa di replika di daerah lain.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dengan memperluas penerapan konsep *Restorative Justice* dari ranah hukum pidana ke dalam konteks akuntabilitas keuangan publik. Pendekatan ini dinilai relevan bagi inspektorat daerah sebagai lembaga pembina aparatur sipil negara (ASN), karena diharapkan mampu memperkuat fungsi pengawasan internal yang berlandaskan prinsip keadilan, edukasi, serta pemulihan. Signifikansi penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian mengenai penerapan *Restorative Justice* dalam bidang akuntabilitas publik di Indonesia, khususnya di tingkat pemerintahan daerah. Kabupaten Demak dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik kelembagaan yang inovatif dalam menjalankan fungsi pengawasan internal melalui pendekatan pembinaan yang berorientasi pada pemulihan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoretis maupun praktis dalam memperkuat nilai-nilai integritas serta mendorong terwujudnya reformasi birokrasi yang berkeadilan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Restorative Justice*

Keadilan restoratif didefinisikan oleh para ahli seperti Braithwaite, Umbreit, dan Richardson sebagai sebuah filosofi, proses, ide, teori, dan intervensi. Secara umum, keadilan ini merupakan sistem peradilan yang fokus pada upaya perbaikan kerugian akibat tindak pidana, dengan melibatkan seluruh pihak terkait (pemangku kepentingan). Dignan menambahkan bahwa pendekatan ini berbasis nilai untuk merespons kesalahan dan konflik, dengan penekanan yang seimbang pada korban, pelaku, dan masyarakat yang terdampak. Intinya, keadilan restoratif adalah alternatif penyelesaian perkara pidana yang mengintegrasikan pelaku dan korban untuk mencari solusi perbaikan bersama (Helena Hestaria et al., 2022). Zehr (2021) menjelaskan bahwa *Restorative Justice* adalah suatu pendekatan dalam penyelesaian konflik yang menitikberatkan pada pemulihan hubungan serta tanggung jawab pelaku terhadap korban dan lingkungan sosialnya. Dalam ranah pemerintahan, pendekatan ini dapat digunakan sebagai upaya memulihkan peran ASN yang melakukan pelanggaran disiplin agar dapat kembali bekerja secara produktif dan berintegritas (Zehr, 2021).

2.2 *Accountability Theory*

Akuntabilitas publik mewajibkan lembaga dan pejabat mempertanggungjawabkan perbuatan mereka kepada masyarakat dan pihak berkepentingan, termasuk kesediaan menerima hukuman atau dampak atas kesalahan yang dilakukan. Konsep akuntabilitas dalam literatur modern mencakup tiga aspek utama: keuangan, prosedural (melalui pelaporan dan audit), dan sosial (melibatkan partisipasi masyarakat dan transparansi). Di Indonesia, penelitian terkini menekankan pentingnya pelaporan berbasis digital dan keterlibatan publik sebagai cara untuk memperkuat penegakan akuntabilitas (Maolani et al., 2023). Menurut Bovens (2020) akuntabilitas bukan sekedar kewajiban administratif, tetapi juga moral, yang harus dipertanggungjawabkan kepada Masyarakat (Bovens, 2020).

2.3 *Good Governance*

Tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) berlandaskan pada sejumlah prinsip, yaitu transparansi, akuntabilitas, supremasi hukum (*rule of law*), partisipasi, responsivitas, dan

efektivitas. Dalam sektor publik, penerapan kebijakan tata kelola yang baik secara langsung berhubungan dengan upaya memperkecil kemungkinan terjadinya korupsi melalui penetapan prosedur yang eksplisit, digitalisasi alur kerja, dan audit yang ketat. Sumber-sumber di Indonesia periode 2020 hingga 2024 secara spesifik menyoroti bahwa reformasi birokrasi dan pemanfaatan teknologi (seperti *e-procurement* dan *e-budgeting*) memainkan peran penting dalam memperkuat *good governance* ini (Malik, 2024).

2.4 *Jutice Theory*

Teori keadilan, baik yang klasik (seperti pemikiran Aristoteles) maupun yang modern (seperti yang dikemukakan oleh Rawls), berfungsi sebagai alat ukur untuk mengevaluasi apakah suatu mekanisme hukum telah memenuhi asas proporsionalitas, keadilan (*fairness*), dan pemulihan hak korban. Dalam konteks perdebatan antara keadilan restoratif (RJ) dengan keadilan retributif (penghukuman), teori ini digunakan untuk mengajukan pertanyaan kritis: apakah tindakan pemulihan (restorasi) yang dilakukan sepadan dengan tingkat pelanggaran yang terjadi, dan bagaimana cara terbaik untuk menjaga serta melindungi kepentingan publik (Riziq & Amri, 2025).

2.5 Nilai Akuntansi Syariah

Akuntansi syariah berlandaskan pada nilai-nilai *amanah* (kepercayaan), *‘adl* (keadilan), dan *ihsan* (kebaikan). Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman moral bagi ASN dalam melaksanakan tugasnya dengan profesionalisme dan rasa tanggung jawab. Prinsip ini sejalan dengan konsep *Restorative Justice*, karena keduanya sama-sama menitikberatkan pada keadilan serta upaya pemulihan.

2.6 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, berfungsi sebagai kerangka kerja yang memberikan pedoman praktis dalam pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan instansi pemerintahan. Kerangka ini mencakup lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta kegiatan pemantauan. Dalam implementasinya, Inspektorat memiliki peran strategis dalam memastikan tindak lanjut atas temuan hasil audit serta melaksanakan pembinaan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) guna memperkuat akuntabilitas dan tata kelola. Berdasarkan berbagai temuan empiris di Indonesia, tingkat kematangan (*maturitas*) penerapan SPIP menunjukkan variasi antar daerah, yang pada gilirannya memengaruhi efektivitas pencegahan pelanggaran keuangan dan pengelolaan risiko di sektor publik (Suratman et al., 2023).

3. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Daerah Kabupaten Demak, sebuah lembaga pengawasan internal yang memiliki peran strategis dalam memastikan terlaksananya prinsip akuntabilitas dan transparansi keuangan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak. Secara struktural, Inspektorat Daerah berada di bawah koordinasi langsung Bupati dan memiliki empat bidang utama yang terdiri atas Inspektur Pembantu Wilayah I, II, III, dan Irban Khusus. Jumlah total aparatur di lembaga ini mencapai lebih dari 40 orang yang terdiri atas auditor, pejabat struktural, dan staf administrasi. Fungsi utama Inspektorat meliputi audit kinerja, reuviu laporan keuangan, evaluasi pelaksanaan kebijakan publik, serta pembinaan terhadap perangkat daerah untuk memperkuat sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP).

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Kabupaten Demak merupakan salah satu daerah dengan dinamika tinggi dalam pengawasan keuangan publik, di mana Inspektoratnya aktif melakukan pembinaan terhadap ASN yang melakukan pelanggaran administratif. Selain itu, lembaga ini telah menerapkan pola pembinaan berbasis pemulihan dan tanggung jawab moral, yang secara substansial sejalan dengan prinsip-prinsip *Restorative Justice*.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi dokumen, dan dokumentasi lapangan. Wawancara dilakukan dengan tiga informan utama: (1) pejabat struktural di Inspektorat, (2) auditor madya, dan (3) ASN yang pernah menjalani proses pembinaan. Setiap wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi rata-rata 60 hingga 90 menit. Pertanyaan disusun

secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi narasumber secara mendalam mengenai implementasi nilai-nilai keadilan restoratif dalam penyelesaian pelanggaran akuntabilitas keuangan.

Proses wawancara direkam dengan persetujuan narasumber, kemudian hasil rekaman ditranskrip secara verbatim untuk memastikan keakuratan data. Selain itu, peneliti juga menelaah sejumlah dokumen seperti laporan hasil pengawasan (LHP), surat pembinaan ASN, dan notulen tindak lanjut hasil audit. Semua data yang diperoleh kemudian diverifikasi melalui teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan kesesuaian antara hasil wawancara, dokumen, dan observasi lapangan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2014) yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi dilakukan dengan menyeleksi dan mengelompokkan informasi sesuai tema penelitian, yaitu penerapan nilai-nilai *Restorative Justice* dalam pembinaan ASN dan penyelesaian pelanggaran akuntabilitas keuangan. Tahap penyajian dilakukan dengan menata data ke dalam kategori tematik seperti tanggung jawab, pemulihan, dan pembinaan moral. Sementara itu, tahap penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi mendalam terhadap pola-pola temuan yang muncul. Hasil analisis kemudian divalidasi kembali dengan membandingkan pandangan antar narasumber untuk memastikan konsistensi makna dan interpretasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan pejabat inspektorat, auditor, dan ASN yang pernah dibina:

4.1 Pejabat Inspektorat

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Umi Salamah, salah satu pejabat pada Inspektorat Daerah Kabupaten Demak, diperoleh gambaran bahwa nilai-nilai *Restorative Justice* (RJ) memiliki keterkaitan erat dengan fungsi utama Inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah. Menurut penuturan beliau, fungsi pengawasan yang dijalankan Inspektorat sejatinya tidak hanya berorientasi pada aspek penilaian benar atau salah, tetapi lebih jauh ditujukan untuk memperbaiki sistem dan membangun kesadaran etis di lingkungan aparatur pemerintahan. Pengawasan dipahami sebagai upaya pembinaan yang bersifat preventif dan korektif, bukan semata tindakan represif terhadap pelanggaran yang telah terjadi. Dengan demikian, prinsip-prinsip RJ secara substansial tercermin dalam pelaksanaan fungsi *assurance* dan *consulting* yang menjadi mandat utama lembaga tersebut.

Dalam penjelasannya, Ibu Umi menguraikan bahwa setiap temuan pelanggaran akuntabilitas keuangan ditangani berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Tahapan penyelesaian dimulai dengan proses klarifikasi dan penelusuran sumber permasalahan, kemudian dilanjutkan dengan upaya pemulihan berupa pengembalian kerugian keuangan negara. Setelah proses tersebut, Inspektorat memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengendalian internal agar kesalahan serupa tidak terulang di masa mendatang. Pola ini mencerminkan penerapan nilai-nilai restoratif yang menitikberatkan pada pemulihan kondisi dan perbaikan sistem, bukan sekadar penghukuman administratif terhadap individu pelaku.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses penanganan pelanggaran melibatkan kerja sama antarunit, termasuk auditor, inspektur pembantu (irban), dan inspektur utama. Keterlibatan kolektif ini bertujuan memastikan bahwa setiap tindakan korektif dilakukan secara transparan, objektif, dan sesuai dengan prinsip akuntabilitas publik. Pendekatan ini dinilai lebih konstruktif dibandingkan dengan pelimpahan kasus langsung kepada aparat penegak hukum. Fokus utama bukan pada penghukuman, melainkan pada pemulihan sistem dan pengembalian kerugian keuangan negara sebagai wujud tanggung jawab ASN terhadap amanah jabatan yang diemban.

Ibu Umi menambahkan bahwa mekanisme berbasis pemulihan ini terbukti efektif dalam meningkatkan kesadaran organisasi terhadap pentingnya pengendalian internal dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan. Walaupun efek jera pada pelaku mungkin belum sepenuhnya optimal, pendekatan ini dianggap lebih membangun dibandingkan penegakan sanksi yang cenderung menimbulkan ketakutan tanpa kesadaran moral. Dengan demikian, strategi pembinaan ASN melalui pendekatan restoratif

mampu mendorong terwujudnya lingkungan kerja yang lebih terbuka, edukatif, dan berorientasi pada perbaikan.

Meskipun demikian, beliau mengakui adanya sejumlah tantangan dalam penerapan prinsip-prinsip RJ di lingkungan Inspektorat. Salah satu kendala yang sering muncul ialah anggapan sebagian ASN bahwa pengembalian kerugian negara sudah cukup untuk menutup kasus pelanggaran, tanpa perlu disertai refleksi moral atau perubahan perilaku. Pandangan seperti ini menunjukkan bahwa pendekatan restoratif masih belum sepenuhnya diinternalisasi secara moral oleh setiap individu aparatur. Oleh karena itu, penguatan pembinaan karakter dan etika menjadi penting agar pendekatan RJ tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu menanamkan kesadaran tanggung jawab sosial dan profesionalisme aparatur.

Temuan wawancara dengan Ibu Umi menunjukkan bahwa penerapan RJ di Inspektorat Daerah Kabupaten Demak telah berjalan secara substantif meskipun belum dilembagakan secara formal melalui regulasi. Prinsip-prinsip tanggung jawab, pemulihan, dan rekonsiliasi sosial telah terintegrasi dalam mekanisme pengawasan dan pembinaan ASN. Selain itu, pendekatan ini juga berperan penting dalam membentuk kesadaran etis ASN untuk menjaga amanah publik, sejalan dengan nilai-nilai moral pemerintahan yang menekankan transparansi, keadilan, dan integritas. Hal ini membuktikan bahwa fungsi Inspektorat bukan hanya sebagai pengawas teknis, tetapi juga sebagai pembina moral dan penjaga integritas kelembagaan.

4.2 Auditor

Hasil wawancara dengan Bapak Farih Rahman Hakim, Auditor Madya pada Inspektorat Daerah Kabupaten Demak, memperkuat temuan sebelumnya. Beliau menegaskan bahwa secara kelembagaan, konsep *Restorative Justice* belum diadopsi secara formal di lingkungan Inspektorat karena secara hukum kewenangan penyelesaian perkara masih berada di tangan aparat penegak hukum seperti Kepolisian, Kejaksaan, dan Pengadilan. Namun demikian, prinsip-prinsip dasar RJ sebenarnya telah diimplementasikan dalam berbagai aktivitas pengawasan, terutama dalam proses tindak lanjut hasil pemeriksaan yang berorientasi pada pemulihan aset (*asset recovery*) dan pembinaan terhadap aparatur yang melakukan pelanggaran.

Menurut penjelasan beliau, tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat lebih bersifat administratif dibandingkan yudisial. Proses tersebut diawali dengan penentuan nilai kerugian negara berdasarkan hasil audit, kemudian dilanjutkan dengan mekanisme pengembalian dana oleh pihak terkait. Setelah pemulihan dilakukan, Inspektorat memberikan rekomendasi perbaikan sistem serta pembinaan kepada pihak yang melakukan pelanggaran. Dengan cara ini, pelaku tidak hanya diminta bertanggung jawab atas kesalahannya secara finansial, tetapi juga diarahkan untuk memahami akar permasalahan dan memperbaiki perilaku kerja. Prinsip ini sejalan dengan semangat RJ yang berfokus pada tanggung jawab, pembelajaran, dan pemulihan hubungan sosial.

Lebih jauh, Bapak Farih menjelaskan bahwa proses pemulihan kerugian keuangan negara melibatkan koordinasi lintas pihak, termasuk atasan langsung pelaku, perangkat desa, hingga lembaga perwakilan masyarakat seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD), khususnya apabila pelanggaran terjadi di tingkat desa. Partisipasi berbagai pihak ini mencerminkan prinsip keadilan partisipatif yang menjadi salah satu fondasi utama RJ. Menurut beliau, keterlibatan banyak pihak membantu menciptakan transparansi, rasa keadilan, serta meningkatkan efektivitas penyelesaian pelanggaran tanpa harus menimbulkan konflik hukum yang panjang.

Beliau juga menekankan bahwa efektivitas pendekatan restoratif tidak dapat diukur hanya dari sisi administratif, melainkan juga dari sejauh mana proses tersebut mampu menumbuhkan kesadaran baru bagi ASN akan pentingnya akuntabilitas dan tanggung jawab moral. Dalam banyak kasus, pendekatan ini mampu menumbuhkan sikap kooperatif dari pihak pelanggar, yang dengan sukarela melakukan pengembalian kerugian dan memperbaiki sistem kerja. Hal ini menunjukkan adanya dimensi edukatif yang kuat dalam mekanisme pengawasan Inspektorat.

Temuan wawancara ini memperjelas bahwa meskipun istilah RJ belum diformalkan dalam kerangka hukum pengawasan, nilai-nilai restoratif telah diinternalisasi dalam praktik keseharian Inspektorat. Penerapan prinsip tanggung jawab, pemulihan, dan pembinaan tercermin dalam pola tindak

lanjut hasil pemeriksaan serta dalam laporan hasil pengawasan (LHP) yang disusun oleh auditor. Dengan demikian, Inspektorat berperan tidak hanya sebagai lembaga pengendali administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong perbaikan moral dan sistem tata kelola pemerintahan daerah.

Lebih lanjut, Bapak Farih mengungkapkan bahwa koordinasi antara Inspektorat dan aparat penegak hukum tetap diperlukan dalam kasus-kasus tertentu, terutama ketika ditemukan indikasi pelanggaran berat atau tindak pidana korupsi. Namun, sebagian besar kasus administratif diselesaikan melalui pendekatan pemulihan tanpa harus melibatkan proses hukum. Mekanisme ini dianggap lebih efisien, menghemat waktu dan biaya, serta menjaga nama baik institusi pemerintahan. Di sisi lain, langkah tersebut juga mencerminkan penerapan prinsip RJ yang mengutamakan penyelesaian damai, pemulihan kerugian, dan pembinaan moral dibandingkan penghukuman.

Temuan dari wawancara dengan Bapak Farih memperkuat argumentasi bahwa penerapan nilai-nilai RJ di lingkungan Inspektorat merupakan bentuk inovasi dalam tata kelola pemerintahan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa penyelesaian pelanggaran akuntabilitas publik tidak harus selalu melalui jalur hukum, melainkan dapat dilakukan melalui mekanisme internal yang lebih mendidik dan memperbaiki sistem secara menyeluruh. Dengan demikian, Inspektorat Daerah berperan strategis sebagai lembaga yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai keadilan restoratif ke dalam sistem pengawasan keuangan publik dan pembinaan ASN.

4.3 ASN Terbina

Wawancara dengan Kak Chandra, seorang ASN yang pernah menjalani pembinaan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Demak, memberikan perspektif empiris yang memperkuat hasil temuan dari dua narasumber sebelumnya. Ia menuturkan bahwa proses pembinaan yang dijalani sangat berbeda dengan persepsi umum tentang penegakan disiplin yang bersifat menghukum. Menurut pengalamannya, pendekatan yang digunakan oleh Inspektorat justru bersifat manusiawi, edukatif, dan membangun. ASN yang melakukan pelanggaran tidak serta-merta dikenai sanksi berat, tetapi diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan melalui mekanisme pemulihan dan klarifikasi administratif.

Dalam proses tersebut, ASN dibimbing untuk memahami kesalahan yang dilakukan, mengembalikan kelebihan anggaran atau dana yang tidak sesuai peruntukan, serta menyusun laporan pertanggungjawaban yang transparan. Inspektorat memberikan pendampingan secara langsung melalui auditor dan pejabat pengawas agar proses perbaikan berjalan efektif. Menurut Kak Chandra, pendekatan seperti ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kesadaran pribadi, karena pelaku tidak merasa dipermalukan, tetapi justru dibina untuk memperbaiki diri dan memahami nilai-nilai integritas dalam menjalankan tugas.

Ia juga menegaskan bahwa pendekatan pembinaan ini mampu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Proses pemulihan tidak menimbulkan stigma sosial yang biasanya muncul ketika ASN terlibat pelanggaran, melainkan mendorong terciptanya rasa saling menghormati antara pelanggar, auditor, dan pimpinan. Melalui proses klarifikasi dan pendampingan, ia merasa mendapatkan kesempatan untuk belajar dan memperbaiki kesalahan secara profesional. Mekanisme ini dinilai sejalan dengan semangat keadilan restoratif yang menempatkan pelanggar dalam posisi untuk bertanggung jawab sekaligus memperoleh ruang rehabilitasi sosial dan moral.

Lebih lanjut, Kak Chandra menyebut bahwa pembinaan yang dijalankan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi etika dan spiritual. Menurutnya, ASN yang melakukan kesalahan diarahkan untuk memahami bahwa jabatan merupakan amanah yang harus dijaga dengan integritas dan rasa tanggung jawab. Dengan demikian, proses pembinaan tidak hanya mengembalikan kerugian negara, tetapi juga membangun kesadaran moral akan pentingnya kejujuran, keadilan, dan kepercayaan publik.

Namun, ia juga menyoroti pentingnya keseimbangan antara pendekatan pembinaan dan penerapan sanksi. Menurutnya, jika pembinaan dijalankan tanpa ketegasan, maka ada risiko bahwa sebagian ASN akan menganggap pelanggaran administratif sebagai hal yang ringan. Oleh karena itu, penerapan prinsip RJ harus tetap disertai dengan mekanisme pengawasan formal yang menjaga kredibilitas lembaga dan menimbulkan efek jera. Dengan kombinasi antara pembinaan dan sanksi proporsional, pendekatan restoratif dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Temuan wawancara dengan Kak Chandra memperkuat bukti bahwa prinsip-prinsip RJ telah diterapkan secara nyata di lingkungan Inspektorat Daerah Kabupaten Demak. Nilai-nilai seperti tanggung jawab (*accountability*), pemulihan (*reparation*), dan keadilan sosial (*social justice*) telah diintegrasikan dalam proses pembinaan ASN. Pendekatan ini terbukti mampu meningkatkan kesadaran etis, memperkuat hubungan kerja, serta memulihkan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan. Selain itu, penerapan prinsip RJ juga mencerminkan nilai-nilai spiritualitas aparatur, karena setiap tindakan perbaikan dipandang sebagai bentuk pertanggungjawaban moral atas amanah jabatan yang diemban.

4.4 Analisis dan Sintesis Temuan

Hasil wawancara dengan ketiga narasumber menunjukkan kesamaan pandangan bahwa nilai-nilai *Restorative Justice* telah diimplementasikan secara substansial di lingkungan Inspektorat Daerah Kabupaten Demak. Meskipun belum dilembagakan melalui regulasi formal, pendekatan restoratif telah menjadi bagian integral dalam mekanisme pembinaan, pengawasan, dan penyelesaian pelanggaran akuntabilitas publik. Ketiganya sepakat bahwa tujuan utama penyelesaian kasus bukanlah penghukuman, melainkan pemulihan kepercayaan publik, perbaikan sistem, serta peningkatan kesadaran etis ASN.

Dari perspektif pejabat Inspektorat, pengawasan tidak hanya berfungsi menilai kesalahan, tetapi juga sebagai sarana edukasi dan perbaikan sistem pengendalian internal. Sementara dari sisi auditor, prinsip RJ tercermin dalam praktik *asset recovery* dan pembinaan administratif yang menekankan tanggung jawab pelaku serta pencegahan pelanggaran di masa mendatang. Adapun dari sudut pandang ASN yang dibina, pendekatan ini dipersepsikan sebagai proses yang adil, manusiawi, dan mendidik, yang tidak hanya memperbaiki kesalahan tetapi juga membangun kesadaran moral.

Secara konseptual, penerapan RJ di lingkungan Inspektorat Daerah Kabupaten Demak memperlihatkan bahwa pengawasan internal dapat berfungsi ganda sebagai instrumen pengendalian sekaligus pembinaan moral aparatur. Prinsip pemulihan, tanggung jawab, dan keadilan sosial telah diinternalisasi dalam setiap tahapan pengawasan, mulai dari pemeriksaan, tindak lanjut, hingga evaluasi perbaikan sistem. Dengan demikian, pendekatan ini mampu menghadirkan inovasi dalam tata kelola pemerintahan daerah yang lebih berkeadilan, transparan, dan berorientasi pada pemulihan integritas kelembagaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Demak telah berhasil mengimplementasikan prinsip *Restorative Justice* dalam makna substansial. Pendekatan ini tidak hanya berkontribusi terhadap pemulihan keuangan negara, tetapi juga memperkuat budaya etis dan tanggung jawab ASN dalam menjaga akuntabilitas publik. Oleh karena itu, mekanisme pembinaan berbasis nilai restoratif dapat menjadi model alternatif yang relevan untuk diterapkan secara lebih luas dalam konteks pengawasan internal pemerintahan di Indonesia.

Berikut disajikan model konseptual yang menggambarkan interaksi antara komponen pengawasan internal, pelanggaran akuntabilitas, serta proses pembinaan ASN yang berorientasi pada pemulihan dan tanggung jawab moral. Model ini disusun berdasarkan hasil analisis wawancara dengan tiga narasumber utama, yaitu pejabat Inspektorat, auditor, dan ASN yang pernah menjalani pembinaan.



Gambar 1. 2 Model Konseptual

Gambar di atas menggambarkan bahwa penerapan *Restorative Justice* di Inspektorat Daerah Kabupaten Demak diawali dari temuan pelanggaran akuntabilitas keuangan yang bersifat administratif. Proses penyelesaian tidak langsung diarahkan ke penegakan hukum, melainkan melalui mekanisme tindak lanjut internal berbasis pembinaan. Tahapan pertama adalah klarifikasi dan verifikasi data oleh auditor dan pejabat pengawas untuk memastikan keakuratan temuan serta mengidentifikasi sumber permasalahan.

Langkah berikutnya adalah pengembalian kerugian keuangan negara, yang menjadi bentuk nyata tanggung jawab ASN terhadap pelanggaran yang dilakukan. Setelah itu, dilakukan pembinaan dan rehabilitasi moral melalui pendampingan administratif, diskusi etis, serta komitmen perbaikan tertulis yang melibatkan atasan langsung. Proses ini memperlihatkan pergeseran paradigma dari pendekatan hukum retributif menuju pendekatan pembelajaran dan pemulihan (*learning and recovery process*).

Selanjutnya, Inspektorat memberikan rekomendasi sistem pengendalian internal untuk memperbaiki kelemahan struktural yang menyebabkan terjadinya pelanggaran. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai dasar untuk penguatan sistem akuntabilitas keuangan di unit kerja terkait. Dalam tahap akhir, proses pembinaan diharapkan mampu menumbuhkan kesadaran etis dan integritas pribadi ASN, sehingga kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan dapat dipulihkan.

Dengan demikian, model konseptual ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan *Restorative Justice* tidak hanya diukur dari pengembalian kerugian negara, tetapi juga dari terbentuknya perilaku aparatur yang bertanggung jawab, jujur, dan berkomitmen pada prinsip *good governance*. Proses tersebut menggambarkan transformasi Inspektorat dari lembaga pengawas yang bersifat administratif menjadi agen perubahan moral dan etika birokrasi publik.

5. PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa nilai-nilai *Restorative Justice* telah diterapkan secara substansial dalam mekanisme pengawasan dan pembinaan di Inspektorat Daerah Kabupaten Demak, meskipun belum dilembagakan secara formal. Prinsip pemulihan kerugian, pembinaan aparatur, dan tanggung jawab moral menjadi inti dalam penyelesaian pelanggaran akuntabilitas keuangan. Pendekatan ini lebih efektif dalam menumbuhkan kesadaran etis, memperkuat integritas, dan memulihkan kepercayaan publik dibandingkan metode punitif. Inspektorat berperan tidak hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembina moral ASN. Secara konseptual, penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan restoratif

dapat diinternalisasi dalam sistem pengawasan pemerintah sebagai instrumen pembinaan dan pencegahan pelanggaran yang berkeadilan dan berorientasi pada pemulihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin. (2025). *Warga Sidorejo Geruduk Inspektorat, Desak Usut Dugaan Korupsi Rp12 Miliar*. Beritaopini.Id.
- Arief Sidharta, B. (2011). *Pembentukan Hukum di Indonesia*.
- Bovens, M. (2020). Public Accountability and Governance Reform. *Journal of Public Ethic*, 45(3).
- C. L, K. (2017). The Influence of Internal Control Implementation and Managerial Performance on Financial Accountability Local Government in Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issue*, 7(1), 293–297.
- H, P., & R, A. (2023). Implementasi Prinsip Restorative Justice dalam Pembinaan ASN Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Integritas Pemerintahan*, 5(2), 112–123.
- Helena Hestaria, Made Sugi Hartono, & Muhamad Jodi Setianto. (2022). Tinjauan Yuridis Penerapan Prinsip Restorative Justice Terhadap Tindak Pidana Korupsi Dalam Rangka Penyelamatan Keuangan Negara. *Jurnal Komunitas Yustisia*, 5(3), 114. <https://doi.org/10.23887/jatayu.v5i3.51892>
- M. M, L., & Pombengi. (2015). Accountability is not only about compliance but also moral responsibility of public officials in managing public funds. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Malik, I. (2024). Government Effectiveness and Good Governance Index: The Case of Indonesia. *Journal of Governance*, 9(1), 107. <https://doi.org/10.31506/jog.v9i1.23787>
- Maolani, D. Y., Nuraeni, A. S., Dellyani, A., & Huda, Ek. F. Al. (2023). Penerapan Sistem Akuntabilitas Publik Dalam Mewujudkan Good Governance Di Indonesia (Implementation of Public Accountability System in Realizing Good Governance in Indonesia). *Jurnal Ilmu Sosial*, 21(2), 3. <http://jurnaldialektika.com/>
- Maulana, I., & Agusta, M. (2021). Konsep dan Implementasi Restorative Justice di Indonesia. *Datin Law Jurnal*, 2(2), 47. <https://ojs.umb-bungo.ac.id/index.php/DATIN/article/view/734>
- Program, M., Hukum, S., Magister, P., Pascasarjana, P., Kristen, U., Program, D., Hukum, S., Magister, P., Pascasarjana, P., & Kristen, U. (2025). Restorative Justice dalam Kasus Korupsi: Pro dan Kontra Roxelina Yang 1 ; Armunanto Hutahean 2 ; Tatok Sudjiarto 3 1. *Journal Scientific of Mandalika (Jsm)*, 6(7), 2010–2015.
- Riziq, M., & Amri. (2025). A Critical Analysis of Restorative Justice in Indonesia's Criminal Justice System: from Punishment to Restoration. *International Journal of Law Dynamics Review*, 3(1), 13–15. <https://doi.org/10.62039/ijldr.v3i1.82>
- Roosganda, B., & Rusmardiana. (2025). Transparency and accountability in financial reporting increase public trust and prevent corruption in local government. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13 (4), 831–842.
- Suratman, S., Sayidah, N., & Ady, S. U. (2023). Implementasi Unsur-Unsur Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terintegrasi Dalam Meningkatkan Level Maturitas SPIP. *Jurnal Minfo Polgan*, 12, 2917–2918. <https://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/13429%0Ahttps://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/download/13429/2332>
- Syahril Yunus, A., & Dahri, I. (2021). *Restorative Justice Di Indonesia* (Guepedia (ed.)). Guemedia Group.
- Zehr, H. (2021). *The Little Book of Restorative Justice*. Good Books.