

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGAWASAN LEMBAGA APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**

**Akmaluddin**

akmaluddin@stialan.ac.id

**Arifiani Widjayanti**

ar.widjayanti@stialan.ac.id

**Bambang Giyanto**

bambang.giyanto@stialan.ac.id

### **Abstrak**

*Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan baik, birokrasi saat ini dituntut untuk lebih lincah, bersih, dinamis, akuntabel, dan transparan. Salah satu hasil yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi di bidang pengawasan tersebut adalah pemerintahan yang lebih bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan jumlah kasus korupsi dan tata kelola pemerintah yang buruk adalah ketidakefektifan aparat pengawasan. Peran APIP dinilai belum efektif dalam melakukan tugas pengawasan pembangunan di tengah naiknya anggaran belanja negara setiap tahunnya sedangkan lembaga pengawasan yang ada telah banyak namun belum disinkronisasikan. Ketidakefektifan implementasi kebijakan pengawasan oleh Itjen KKP ini juga dilihat dari hasil evaluasi oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terkait kapabilitas Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). Berdasarkan perbandingan data terlihat bahwa instansi APIP Itjen KKP masih berada di bawah level Itjen Kemenkeu, dikarenakan masih banyak permasalahan yang mendasar yang harus diperbaiki dalam upaya peningkatan kapabilitas APIP Itjen KKP. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang akan menganalisis implementasi kebijakan pengawasan dalam rangka memaksimalkan kapabilitas lembaga APIP Itjen KKP dan untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengawasan oleh APIP Itjen KKP serta untuk menentukan strategi dalam implementasi pengawasan program KKP, sehingga hasilnya optimal.*

**Kata Kunci:** APIP, Implementasi, Kapabilitas.

## 1. PENDAHULUAN

Adanya APIP karena sebagai semangat *good governance* dalam tubuh pemerintah dan rakyat sebagai pemegang kekuasaan tertinggi menuntut adanya pemerintahan yang berjalan adil, transparan, bebas dari KKN, jujur dan bersih. Untuk itu, APIP memiliki peran besar dalam memperkuat Tata kelola administrasi bernegara yang efektif, efisien dan bertanggung jawab. Oleh sebab itu, pimpinan kementerian/lembaga wajib melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Mandat tersebut selaras dengan tugas dan fungsi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor: 48/PERMEN-KP/2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Peraturan Menteri tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) tersebut mengamanatkan kepada Inspektorat Jenderal untuk melaksanakan tugas pengawasan intern di lingkungan KKP. Tugas pengawasan intern yang dilaksanakan Inspektorat Jenderal diselenggarakan melalui fungsi a) penyusunan kebijakan pengawasan intern di lingkungan KKP; b) pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan KKP terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya; c) pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Menteri; d) penyusunan laporan hasil pengawasan di lingkungan KKP; e) pelaksanaan administrasi Inspektorat Jenderal; f) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Sebagai bagian penting dari KKP, Inspektorat Jenderal turut serta membantu tercapainya tujuan program, kegiatan, dan pengelolaan keuangan yang ditetapkan. melalui tugas dan fungsi pengawasan intern. Peran tersebut diimplementasikan dalam bentuk kebijakan pengawasan melalui kegiatan penjaminan kualitas (*quality assurance*) dan kegiatan konsultasi (*consulting*). Kegiatan penjaminan kualitas dilaksanakan melalui beberapa jenis kegiatan, yaitu audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan. Sementara itu, kegiatan konsultansi merupakan kegiatan dalam bentuk kegiatan pengawasan lainnya yang terdiri dari kegiatan pemberian saran (*advisory*), Kegiatan Pelatihan dan Kegiatan Fasilitatif.

Pelaksanaan program dan kegiatan di lingkup KKP diawasi oleh kebijakan pengawasan intern Inspektorat Jenderal, berdasarkan Peraturan Inspektorat Jenderal Nomor 43 Tahun 2022 tentang Pedoman Teknis Tata Kelola Pengawasan Intern Lingkup Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan. Tujuan pengawasan internal terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi di lingkungan KKP adalah untuk memastikan tercapainya kinerja KKP yang efektif dan efisien, membangun tata kelola dan sistem KKP yang baik, serta mewujudkan budaya integritas di lingkungan KKP melalui kegiatan penjaminan kualitas dan konsultansi.

Pelaksanaan pengawasan intern Inspektorat Jenderal dimulai dengan menyusun rencana Pengawasan Intern yang terdiri dari Perencanaan pengawasan strategis merupakan perencanaan jangka menengah 5 (lima) tahunan berupa rencana strategis Inspektorat Jenderal dan perencanaan pengawasan intern tahunan. Selaras dengan hal tersebut, Fungsi Inspektorat Jenderal KKP sebagai lembaga Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) berkewajiban untuk memberikan kontribusi untuk mendukung salah satu sasaran strategis Kementerian Kelautan dan Perikanan yaitu "Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di Lingkungan KKP dan Inspektorat Jenderal" dengan salah satu indikator sasaran strategisnya yaitu meningkatkan kapabilitas APIP Itjen KKP dengan mengacu pada IACM.

## 2. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kapabilitas APIP adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas pengawasan yang terdiri dari tiga komponen yang saling terkait; kapasitas, kewenangan, dan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Peningkatan kapabilitas adalah upaya untuk memperkuat,

meningkatkan, dan mengembangkan kelembagaan, tata laksana, proses bisnis, dan manajemen sumber daya manusia APIP agar APIP dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara efektif. Model Pengembangan Kapabilitas APIP mengacu pada Model Kapabilitas Audit (IA-CM), model yang dikembangkan oleh Institute of Internal Auditors (IIA) merupakan kerangka kerja yang mengidentifikasi bidang-bidang utama yang diperlukan untuk pengendalian internal yang baik di sektor publik untuk memenuhi kebutuhan otoritas administrasi yang profesional. IA-CM menunjukkan proses untuk berpindah dari posisi pengendalian internal yang lemah menjadi kemampuan pengendalian internal yang kuat, efektif dan menyeluruh, dipadukan dengan organisasi yang kompeten dan kompleks. Internal Audit Capability Model (IA-CM) adalah model yang dikembangkan oleh Institute of Internal Auditor (IIA). IA-CM menunjukkan cara-cara untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang efektif di sektor publik untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi ke arah professional. Ada lima tingkatan kapabilitas dalam konsep IA-CM. yaitu (1) initial; (2) structured; (3) delivered; (4) institutionalized; (5) optimized. Ada enam proses yang disebut elemen pada setiap tingkatan, yaitu (1) peran dan layanan; (2) pengelolaan sumber daya manusia; (3) praktik profesional; (4) akuntabilitas dan manajemen kinerja; (5) hubungan budaya dan organisasi; dan (6) struktur tata kelola.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai pembina penyelenggaraan sistem pengendalian intern Pemerintah (SPIP) melaksanakan pembinaan dengan menerbitkan Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah yang menekankan peran APIP dalam melakukan pengendalian internal melalui audit, reuiu, evaluasi, pemantauan dan pengawasan lainnya.

Namun menurut Kalla (2018), peran APIP dinilai belum efektif dalam melakukan tugas pengawasan pembangunan di tengah naiknya anggaran belanja negara setiap tahunnya sedangkan lembaga pengawasan yang ada telah banyak namun belum disinkronisasikan. Ketidakefektifan implementasi kebijakan pengawasan oleh Itjen KKP ini juga dapat dilihat dari hasil evaluasi oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terkait kapabilitas Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP).

Hasil evaluasi atas penilaian kapabilitas lembaga APIP pada Itjen KKP Tahun 2022 masih berada di level 3. Hal ini, berdasarkan laporan hasil evaluasi atas penilaian mandiri kapabilitas APIP Tahun 2022 pada Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan nomor PE.09/LHP/221/D102/1/2022 tanggal 30 Desember 2022. Namun untuk perbandingan, pada tahun 2022 BPKP juga telah melakukan evaluasi kapabilitas Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang telah disampaikan melalui Surat Kepala BPKP Nomor PE.12.03/S-2063/D1/2022, tanggal 27 Desember 2022, perihal Laporan Evaluasi atas Penilaian Mandiri Kapabilitas APIP Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Tahun 2022 dengan hasil evaluasi di Itjen Kemenkeu berada di level 4.

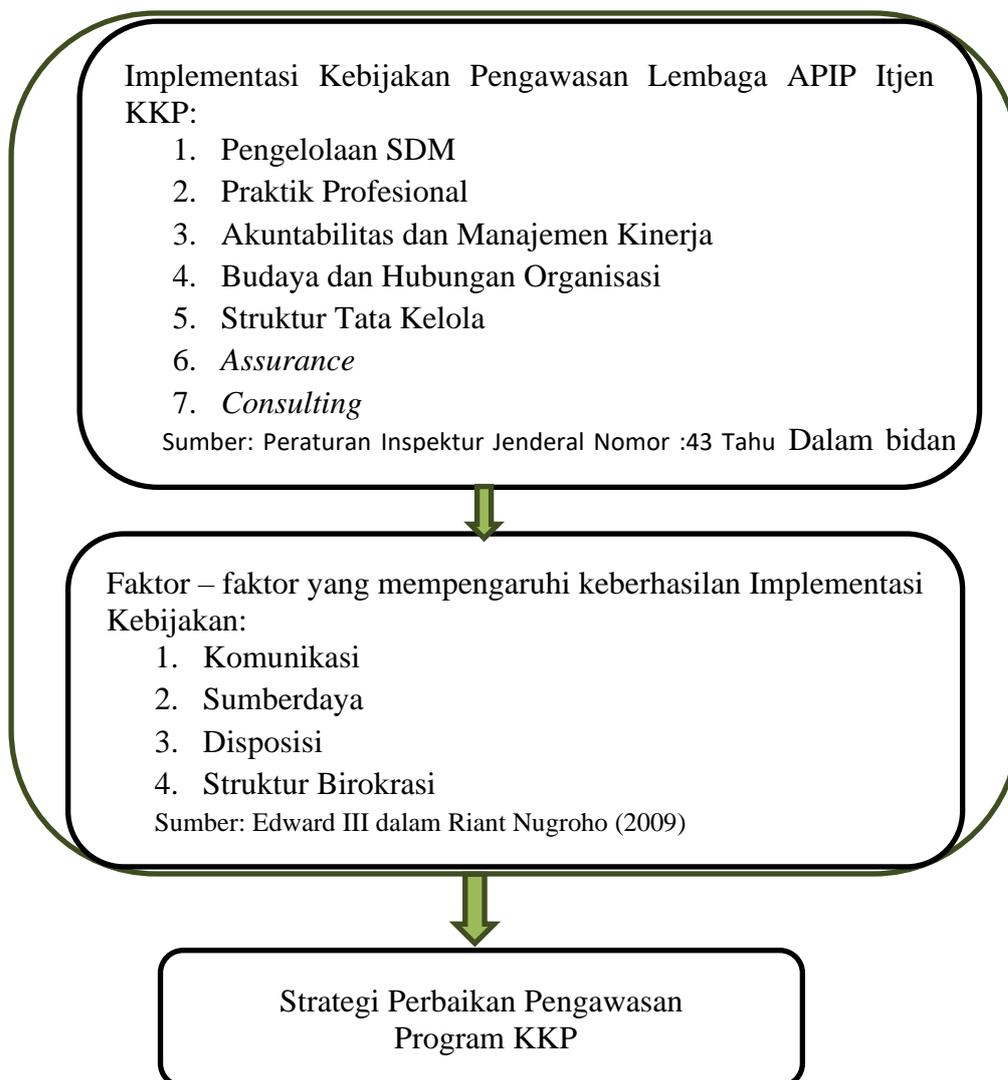
Salah satu permasalahan yang menyebabkan kapabilitas Itjen KKP masih di level 3 berdasarkan laporan hasil evaluasi oleh BPKP diantaranya audit belum menghasilkan kualitas pengawasan yang konsisten dan berkelanjutan dalam rangka perbaikan (GRC) atau hasil yang kurang baik terus berulang. Adapun data hasil yang kurang baik berulang sebagaimana data yang tersaji pada tabel berikut:

Tabel. Data hasil yang kurang baik terus berulang

No	Hasil Yang kurang baik berulang	Tahun	Unit Kerja
1	Pelaksanaan Perjalanan Dinas Tidak Sesuai Ketentuan	2022,2021, 2020	Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap
2	Penatausahaan BMN Belum Tertib	2022,2021, 20220	Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap
3	Penatausahaan Pertanggungjawaban Keuangan Belum Tertib	2022,2021, 20220, 2019	Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap
4	Pungutan PNBP yang Berasal dari Sewa Rumah Dinas Tidak Sesuai Ketentuan	2022,2021, 2020	Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya
5	Pertanggungjawaban keuangan belum seluruhnya tertib	2022,2021, 2020	Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya
6	Pertanggungjawaban keuangan yang tidak sesuai ketentuan	2022,2021, 20220, 2019	Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing KP

Sumber: diolah berdasarkan sidak.kkp.go.id

Kerangka berpikir penelitian ini digambarkan dalam model berpikir gambar berikut:  
Gambar Kerangka Berpikir



Fokus utama dalam penelitian ini adalah implementasi kebijakan pengawasan lembaga aparat pengawasan intern pemerintah pada Inspektorat Jenderal KKP, Edward III melihat implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan penelitian pada keempat faktor tersebut dan dikaitkan dengan implementasi kebijakan pengawasan yaitu Peraturan Inspektur Jenderal Nomor 43 Tahun 2022 tentang Tata Kelola Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk menghasilkan strategi perbaikan pengawasan program KKP.

### **1. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Tata Kelola Pengawasan Internal Inspektorat Jenderal di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan**

Implementasi kebijakan secara sederhana dapat diartikan sebagai proses menerjemahkan peraturan ke dalam bentuk tindakan. Dalam praktiknya implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang begitu kompleks bahkan jarang bermuatan politis karena wujudnya intervensi berbagai kepentingan. Jadi, implementasi kebijakan adalah menjalankan konten atau isi kebijakan ke dalam aplikasi yang diamanatkan oleh kebijakan itu sendiri.

Sementara itu, keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (output), yaitu: tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, implementasi kebijakan dapat dilihat dari prosesnya dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan program sesuai dengan yang ditentukan, yaitu melihat pada action program dari individual project dan yang kedua apakah tujuan program tersebut tercapai.

Kebijakan tata kelola pengawasan internal Inspektorat Jenderal KKP merupakan salah satu kebijakan yang dibuat untuk mendapatkan keyakinan memadai atas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang telah dilaksanakan melalui proses manajemen risiko yang cermat dan diperlukan Pengawasan Intern Berbasis Risiko oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah.

Penelitian ini akan menganalisa faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan dan menguraikan secara lebih rinci apa saja yang mempengaruhi keberhasilan maupun menghambat implementasi kebijakan tersebut. Hal ini menjadi penting penting karena Inspektorat Jenderal sebagai salah satu three line of defense atau tiga lini pertahanan untuk sistem pengendalian internal dengan meminimalisir potensi risiko fraud. Selain itu, Itjen selaku third layer tentunya sarat akan permasalahan dan pastinya akan ditemukan beberapa kekurangan dalam implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal ini.

Berangkat dari hal tersebut, peneliti menggunakan teori George Edwards III (dalam Nugroho, 2014:636) menegaskan bahwa masalah utama dari administrasi publik adalah lack of attention to implementation. Dikatakannya bahwa without effective implementation the decision of policy makers will be carried out successfully. Agar implementasi kebijakan menjadi efektif, Edward menyarankan Kita untuk memperhatikan empat isu pokok, yaitu: communication, resource, disposition or attitudes dan bureaucratic structures.

Merujuk pada pandangan Edwards III mengenai model implementasi kebijakan terdapat empat variabel yang sangat mempengaruhi implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal. Peneliti akan meneliti kesesuaian antara teori yang dikemukakan oleh Edwards III dengan fakta yang terjadi di lapangan terkait faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengawasan internal Itjen di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan, yaitu:

#### **a. Komunikasi**

Komunikasi adalah proses transmisi data dari komunikator ke komunikan. Komunikasi tentang kebijakan dapat didefinisikan sebagai proses di mana informasi diberikan dari pengambil kebijakan kepada mereka yang melaksanakan kebijakan. Untuk menghindari

distorsi, informasi kebijakan publik harus disampaikan sehingga tujuan dan sasaran tersosialisasikan dengan baik. Ini penting karena tingkat penolakan dan kesalahan ketika menerapkan kebijakan dalam praktik akan berkurang seiring dengan peningkatan pengetahuan kelompok sasaran tentang kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan publik dapat berhasil, diisyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan secara jelas. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Informasi yang baik dapat dapat diketahui melalui komunikasi yang baik. Terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan komunikasi, yaitu.

#### 1) Transmisi

Komunikasi yang baik dengan semua stakeholders untuk implementasi Keputusan Inspektur Jenderal Nomor 43 Tahun 2022 tentang Tata Kelola Pengawasan Intern Lingkup Inspektorat Jenderal KKP. Sebab dengan adanya saluran informasi akan menciptakan komunikasi yang baik, dan tentunya dapat menghasilkan suatu implementasi kebijakan yang baik pula. Dalam hal penyaluran komunikasi perlu dihindari terciptanya miskomunikasi, hal ini disebabkan karena komunikasi yang telah melalui beberapa tingkatan birokrasi sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan. Rapat kerja, Sosialisasi, Focus Group Discussion merupakan beberapa hal yang dapat dilaksanakan untuk meminimalisir miskomunikasi informasi. Sekretariat Inspektorat Jenderal KKP yang mempunyai tugas sebagai dukungan manajemen Inspektorat Jenderal telah melakukan rapat kerja pengawasan, sebagaimana sesuai dengan Informan II yang menjelaskan:

“Sosialisasi kebijakan pengawasan dilakukan melalui kegiatan Rapat kerja pengawasan maupun Penerbitan media informasi dan komunikasi fisik maupun digital. Tujuannya adalah untuk menginformasikan kebijakan pengawasan terkait dengan tata kelola pengawasan Itjen KKP agar semua auditor dan semua stakeholders mempunyai tujuan yang sama untuk tujuan terciptanya sistem dan tata kelola KKP yang baik.”

Senada dengan penjelasan informan II diatas, informan I menerangkan:

“Komunikasi dan komitmen terhadap implementasi kebijakan tata Kelola pengawasan intern lingkup KKP yang baik terus kami bangun juga bersama Menteri Kelautan dan Perikanan melalui penandatanganan program kerja pengawasan tahunan pada rapat kerja pengawasan. Karena pada dasarnya tata kelola pengawasan yang baik itu merupakan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah nomor 60 Tahun 20008 sebagaimana dalam Sub unsur ketujuh dalam unsur Lingkungan.”

Hal serupa juga disampaikan informan VI yang mengatakan bahwa:

“... Kami, auditor Inspektorat Jenderal KKP menerima sosialisasi terkait implementasi kebijakan pengawasan melalui forum Rapat kerja pengawasan dan juga melalui rapat – rapat internal yang disampaikan oleh pimpinan langsung. Pelaksanaan rapat kerja pengawasan dilaksanakan satu kali dalam setahun.”

Berdasarkan penelusuran dokumen, Sekretariat Itjen KKP telah melakukan rapat kerja pengawasan dengan salah satu agenda sosialisasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen KKP. Rapat kerja pengawasan dilaksanakan pada tanggal 1 s.d 3 Februari di Hotel Novotel Bogor dan pelaksanaan rapat kerja pengawasan ini mengundang seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

## 2) Kejelasan

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu. Ketidakjelasan pesan kebijakan amatlah penting karena pada praktiknya antara konseptor dan pelaksana kebijakan memiliki sudut pandang yang berbeda. Kejelasan dalam implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen KKP dijelaskan oleh informan VI seperti berikut:

"Kebijakan tata kelola pengawasan internal masih terdapat beberapa informasi tentang kebijakan pengawasan yang belum dapat dipahami terkait dengan pelaksanaan Standar Audit Charter dalam kebijakan pengawasan dengan adanya perubahan arahan kebijakan pimpinan tinggi lembaga yang belum dilakukan penyesuaian dan perubahan."

Hal senada disampaikan oleh informan VII yang mengatakan bahwa:

"Berdasarkan informasi yang saya dapat terkait kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen KKP sudah cukup jelas, namun perlu dipertegas kembali aturan yang telah ditetapkan dalam kebijakan tersebut, agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan capaian organisasi yang telah ditetapkan." Ditambah informan VIII juga menyampaikan bahwa:

"Informasi kebijakan tata kelola pengawasan internal yang kami terima disampaikan oleh Pimpinan hanya bersifat umum atau garis - garis besar kebijakan, sehingga perlu diberikan penegasan atau pembahasan secara rinci atau lebih teknis pada kesempatan lain".

Namun berbeda dengan pernyataan informan V yang juga memberikan pernyataan bahwa:

"Menurut saya terkait keputusan Itjen KKP mengenai tata kelola pengawasan internal lingkup KKP sudah cukup jelas, karena sebelum di sosialisasikan pada acara rapat kerja pengawasan, peraturan tersebut telah dibahas terlebih dahulu oleh tim penyusun dari internal itjen sendiri".

Ditambah dengan pernyataan dari informan IX yang menyatakan bahwa:

"Informasi mengenai kebijakan tata kelola pengawasan intern itjen KKP yang disampaikan pada saat rapat kerja pengawasan sudah cukup jelas karena merupakan kebijakan yang diperbaharui dari tahun - tahun sebelumnya untuk disesuaikan dengan kebutuhan dengan keadaan saat ini."

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dinyatakan bahwa sub faktor kejelasan bukan merupakan salah satu variabel yang menjadi kendala, hal ini disebabkan pelaksana kebijakan mengetahui persis apa yang akan mereka kerjakan. Namun harus perlu dipertegas atau diperjelas kembali aturan - aturan yang telah ditetapkan dalam kebijakan tersebut, agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan capaian organisasi yang telah ditetapkan.

### 1) Konsistensi

Perintah-perintah yang diberikan ketika berkomunikasi harus dilaksanakan dan dilaksanakan secara konsisten. Hal ini karena jika perintah yang diberikan sering berubah (tidak konsisten), kebingungan dapat terjadi dan hasil yang diharapkan mungkin tidak sepenuhnya tercapai, seperti yang disampaikan informan III bahwa Peraturan tersebut bertujuan untuk mewujudkan hasil pengawasan intern yang berkualitas mencakup perencanaan pengawasan, penjaminan kualitas, konsultasi, pelaporan dan tindak lanjutnya untuk memberikan nilai tambah terhadap Auditi dan melindungi aset untuk mencapai tujuan KKP.

Hal senada disampaikan oleh informan IX berkata bahwa:

"Ruang lingkup dari Kerangka konseptual pengawasan intern, perencanaan pengawasan intern, pelaksanaan pengawasan dalam rangka kegiatan penjaminan kualitas, komunikasi hasil pengawasan dalam rangka kegiatan penjaminan kualitas, tindak lanjut

rekomendasi hasil pengawasan dalam rangka kegiatan penjaminan kualitas serta format-format laporan hasil pengawasan.”

Ditambahkan oleh informan VII mengatakan bahwa Informasi kebijakan pengawasan mengenai ruang lingkup kebijakan mencakup antara lain kode etik, standar pengawasan, manajemen risiko, pentingnya implementasi SPIP. Disambung oleh pernyataan informan VIII yang juga memberikan pernyataan bahwa: “Informasi yang disampaikan terkait kebijakan pengawasan internal lingkup Itjen KKP antara lain agar auditor dalam melaksanakan pengawasan selalu berpedoman pada standar pengawasan yang berlaku dan menaati kode etik auditor untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.” Berdasarkan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa informasi atau penjelasan tentang kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen KKP disampaikan secara konsisten oleh para auditor Inspektorat Jenderal KKP sesuai dengan apa yang telah ditetapkan atau tertuang dalam kebijakan tersebut.

Dari pernyataan para informan, melalui hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa komunikasi telah dilakukan dengan cukup baik. Faktor komunikasi ini menunjukkan peranan sebagai acuan agar pelaksana kebijakan mengetahui persis apa yang akan mereka kerja Ini berarti bahwa komunikasi juga dapat dinyatakan dengan perintah dari atasan terhadap pelaksana-pelaksana kebijakan sehingga peneran kebijakan tidak keluar dari sasaran yang dikehendaki. Dengan demikian komunikasi tersebut harus dinyatakan dengan jelas, tepat dan konsisten.

Hal yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Edward III adalah komunikasi menurutnya akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan atau dikomunikasikan kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi atau pentransmisian informasi diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

#### **b. Sumber Daya**

Sumber daya menjadi salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan publik. Sumber daya meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, dan sumber daya fasilitas. Implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup kualitas dan kuantitasnya. Kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan kompetensi di bidangnya, sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia apakah sudah cukup untuk melingkupi seluruh kelompok sasaran. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi, tanpa sumber daya manusia yang handal implementasi kebijakan akan berjalan lambat.

Penjelasan diatas dapat dipahami bahwa dengan ketersediaanya sumber daya akan mempengaruhi implementasi kebijakan pengawasan melalaui keputusan Inspektur Jenderal Nomor 43 Tahun 2022 tentang pedoman tata kelola pengawasan internal Inspektorat Jenderal Lingkup KKP, adapun ketersediaannya sumber daya seperti ketersediaan staf/pegawai yang cukup memadai, atau berkompeten dalam melaksanakan kebijakan tersebut dengan didukung dengan anggaran yang memadai sehingga kebijakan dapat dilaksanakan secara efektif, serta ketersediaanya Fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) agar implementasi kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik.

### 1) Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen sangat tergantung sumber daya manusia yang handal, cakap, mempunyai wawasan yang luas. Jika sumber daya manusia yang melaksanakan kebijakan tidak mengerti atau tidak mempunyai kemampuan yang cukup, maka akan menjadi faktor penghambat dalam implementasi kebijakan, dalam hal ini kebijakan tata kelola pengawasan internal Inspektorat Jenderal KKP.

Kualitas dan kuantitas merupakan hal yang penting dalam sub aspek sumber daya manusia, sebuah organisasi publik membutuhkan sumber daya yang mumpuni dalam segi kualitas dan cukup dari segi kuantitas. Menurut informan I menjelaskan bahwa:

“Berdasarkan SDM yang ada sekarang sudah cukup sering diikutsertakan dengan berbagai macam sertifikasi profesi serta berbagai diklat dan Pendidikan yang lebih baik itu di dalam maupun di luar kantor. Dari 160 fungsional auditor yang ada, sebanyak 111 telah memiliki berbagai macam sertifikasi profesi. Untuk Jumlah SDM di Itjen KKP sampai saat ini belum mencukupi terutama jabatan fungsional auditor sebagai ujung tombak Itjen untuk pelaksanaan pengawasan.”

Dilanjutkan oleh informan V yang memberikan jawaban bahwa:

“SDM Itjen masih kurang terutama untuk jabatan auditor sehingga dalam pelaksanaan pengawasan di lapangan komposisi tim audit tidak sesuai dengan standar pengawasan yang seharusnya tim terdiri dari 1 orang Pengendali Mutu, 1 orang Pengendali teknis 1 orang Ketua tim dan 2 anggota tim.”

Hal senada juga disampaikan oleh informan VI yang mengatakan:

“Secara jumlah yang ideal kebutuhan SDM Itjen KKP masih terdapat kekurangan, namun dengan SDM yang telah tersedia di Inspektorat Jenderal KKP berusaha secara efektif dapat melaksanakan tugas pengawasan dengan secara proporsional berdasarkan tingkat urgensi dan tingkat risiko kegiatan mitra eselon I.”

Dilanjutkan oleh informan VII menyatakan bahwa “Menurut saya saat ini SDM itjen yang ada cukup efektif. Namun untuk meningkatkan efektifitas mencapai tujuan organisasi yang semakin beragam, perlu untuk menambah SDM Itjen KKP baik dari segi kuantitas maupun kualitas.” Hal senada juga disampaikan oleh informan IX yang mengatakan bahwa:

“Pendapat saya untuk saat ini SDM Itjen KKP belum seluruhnya efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terutama terkait jumlah SDM auditor pada masing – masing Inspektorat sesuai dengan kompetensi dan pendidikan terutama di bidang konstruksi.”

Pada uraian di atas menunjukkan terkait ketersediaan sumber daya manusia belum mencukupi, dalam hal ini pegawai fungsional auditor dalam rangka pengimplementasian kebijakan tata kelola pengawasan, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Inspektur Jenderal KKP nomor 43 Tahun 2022 yang memuat pedoman tata kelola pengawasan internal lingkup Kementerian Kelautan dan Perikanan. Sehingga sub faktor sumber daya manusia merupakan suatu kendala dalam implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen KKP.

### 2) Anggaran

Selain sumber daya manusia, sumber-sumber daya lainnya yang perlu dihitung juga ialah sumber daya finansial atau anggaran. karena apabila sumber daya manusia tercukupi namun tidak didukung dengan anggaran, maka implementasi kebijakan akan tidak optimal. Menurut informan V mengatakan bahwa:

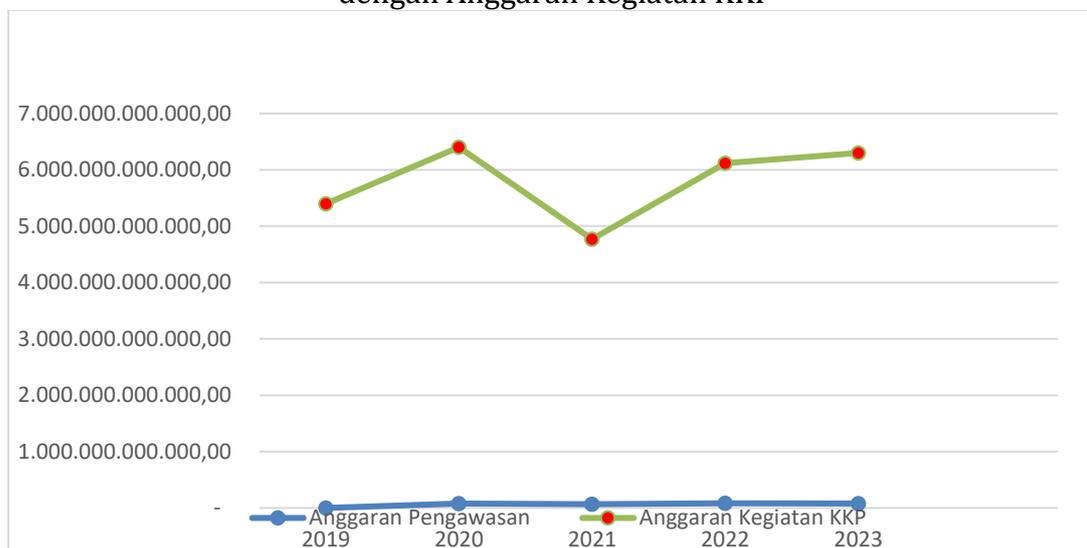
“Menurut saya anggaran itjen saat ini masih kurang apabila dilihat dari banyaknya kegiatan Kementerian yang harus diawasi, terutama terkait dengan kegiatan yang menjadi prioritas nasional dan bersifat mandatory. Sehingga cakupan kegiatan yang diaudit tidak banyak.”

Dilanjutkan oleh informan VIII yang mengatakan “Berdasarkan tahun – tahun sebelumnya, bahwa anggaran pengawasan Itjen perlu ditingkatkan, mengingat terkadang pada akhir tahun, anggaran pengawasan telah habis/terbatas, sedangkan masih terdapat substansi pengawasan yang belum tercakup untuk diaudit.” Hal senada juga dikemukakan oleh informan VII bahwa:

“Anggaran Itjen telah mencukupi untuk aktivitas pengawasan, namun pengawasan terhadap kegiatan manajerial seperti penilaian Pelayanan Publik, SAKIP, SPIP, WBK/WBBM dan sebagainya, memiliki porsi anggaran yang lebih kecil dibandingkan anggaran untuk pengawasan (audit kinerja, evaluasi, reviu dan pemantauan) terhadap tugas dan fungsi mitra eselon I (auditi) yang berkorelasi dengan pencapaian tujuan organisasi dalam bentuk IKU.”

Ditambah dengan pernyataan informan VI yang setuju mengatakan bahwa “Anggaran pengawasan Itjen masih belum mencukupi kegiatan pengawasan mengingat masih banyak kegiatan pengawasan yang dilaksanakan mengikuti direktif pimpinan yang belum tertuang dalam program kerja pengawasan tahunan itjen.” Seperti halnya informan VI, informan IX juga mengatakan bahwa “Menurut saya anggaran pengawasan Itjen masih kurang mencukupi untuk kegiatan audit, karena belum sebanding dengan jumlah unit kerja yang harus diawasi.” Jika dilihat dari anggaran pengawasan Itjen KKP dibandingkan dengan anggaran kegiatan KKP sampai dengan 5 (lima) tahun terakhir sebagaimana pada grafik berikut:

Gambar 2. Grafik Perbandingan Anggaran Pengawasan Itjen dengan Anggaran Kegiatan KKP



Sumber: data RKAKL, diolah

Berdasarkan hal diatas maka sub faktor anggaran merupakan hal yang menjadi kendala dalam mengimplementasikan kebijakan tata kelola pengawasan internal, karena anggaran pengawasan Itjen hanya dikisaran 1% dari anggaran kegiatan KKP. Selain itu, pada tahun anggaran 2022 sampai dengan 2023 kementerian Kelautan dan Perikanan termasuk Itjen dalam pengelolaan anggaran belanja pegawai dan belanja barang melalui Kementerian Keuangan melakukan kebijakan pemotongan anggaran (Automatic Adjustment) anggaran yang berdampak pada cakupan luasan atau jumlah yang diaudit lebih sedikit.

## 2) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana juga mempengaruhi mudah atau tidaknya suatu kebijakan diterapkan dalam suatu organisasi. Jika fasilitas tidak mencukupi maka kebijakan akan berjalan lambat, dan sebaliknya jika sumber daya memadai dan didukung penuh maka proses implementasi kebijakan akan menjadi lebih ekstensif. Berikut yang disampaikan informan III yang menjelaskan bahwa “menurut pendapat saya untuk saat ini setiap auditor telah difasilitasi laptop untuk melaksanakan tugas dan fungsi dalam pengawasan.” Hal senada juga disampaikan oleh informan V bahwa untuk sarana prasarana pendukung auditor dalam melaksanakan pengawasan terutama laptop sudah sesuai kebutuhan, karena semua auditor sudah mendapatkannya. Menurut informan VI mengatakan bahwa:

“Sarana dan prasarana sejauh ini dalam rangka mendukung pengawasan mitra telah terpenuhi jaringan Internet yang ada saat ini di kantor masih terbatas kecepatan dan bandwidthnya dan Itjen sudah berupaya telah menyampaikan permasalahan tersebut ke Pusat Data dan Informasi Setjen sebagai unit kerja yang bertanggung jawab terhadap ketersediaan jaringan.”

Dilanjutkan oleh informan VII menyatakan bahwa “karena sebagian besar auditor dan pegawai sudah dibekali laptop/PC serta sudah dilakukan melalui Sistem Informasi pengawasan (SIMWAS) yang dapat diakses dan dimonitoring setiap saat.” Ditambahkan juga oleh informan VIII “Menurut saya untuk Sarana pendukung audit seperti laptop, atk dan jaringan internet telah tersedia, namun khusus untuk jaringan internet terkadang masih lambat dan mengalami gangguan.” Sedangkan pendapat dari informan IX mengatakan bahwa:

“Saya telah dibekali dengan alat pengolah data (laptop) dalam melaksanakan tugas. Selain itu, dalam melaksanakan tugas ke daerah, saya juga mendapatkan fasilitas atau penggantian biaya transportasi jika dibutuhkan. Namun demikian, terkadang biaya transportasi untuk daerah terpencil tidak seluruhnya dapat diganti atau disetujui pimpinan, sehingga terkadang pengawasan hanya terbatas pada daerah yang mudah dijangkau.”

Berdasarkan hal diatas, sumber daya sarana dan prasarana/ fasilitas bukan merupakan suatu kendala dalam implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal lingkup Itjen KKP. Karena semua auditor telah difasilitasi dengan sarana dan prasarana yang memadai dalam melaksanakan pengawasan.

Implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya. Tersedianya sumber daya yang mempunyai kemampuan, keahlian serta kesiapan untuk melaksanakan sebuah kebijakan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan. Menurut Edward III dalam Agustino (2006), sumber daya merupakan hal yang sangat penting dalam implementasi kebijakan yang baik

### **c. Disposisi atau Kecenderungan Sikap**

Variabel lain yang dipandang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan adalah sikap implementor terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Kecakapan saja tidak cukup tanpa adanya kesetiaan dan komitmen dari para implementor dalam menjalankan kebijakan publik. Sikap merupakan karakteristik yang dimiliki oleh para implementor, misalnya komitmen, jujur dan demokratis. Apabila dalam implementasi kebijakan, implementator memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasinya menjadi tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu, disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif.

Dalam pelaksanaan implementasi Peraturan Inspektur Jenderal nomor 43 Tahun 2022 tentang pedoman tata kelola pengawasan internal Itjen lingkup KKP sehingga implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (implementors) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Sehubungan dengan uraian di atas sikap dan komitmen dalam upaya mendukung dan mendorong terlaksananya penyelenggaraan tata kelola pengawasan internal Itjen ditunjukkan oleh informan I:

“Dalam proses implementasi kebijakan pengawasan Inspektur Jenderal nomor 43 tahun 2022 yang bertujuan untuk mewujudkan hasil pengawasan Intern yang berkualitas dan memberikan nilai tambah terhadap Auditi dan melindungi aset – aset untuk mencapai tujuan KKP, sehingga kami memerlukan diskusi yang terus menerus dalam rangka mengevaluasi dan menyederhanakan kebijakan pengawasan dengan menjaga komitmen pegawai sesuai kondisi saat ini.”

Komitmen dukungan layanan manajemen juga ditunjukkan berdasarkan informasi yang penulis dapatkan, seperti yang diungkapkan oleh informan II mengatakan bahwa “kami di sekretariat Itjen sebagai dukungan manajemen pelaksanaan pengawasan internal berkomitmen, melaksanakan pedoman pengawasan dengan salah satunya dengan menyusun program kerja pengawasan tahunan berdasarkan manajemen risiko.” Komitmen yang sama terhadap penyelenggaraan tata kelola pengawasan juga dikemukakan oleh informan VII yang menyatakan bahwa:

“Secara umum komitmen pegawai itjen salah satunya dibuktikan dengan disiplin dalam bekerja. Hal ini dapat ditunjukkan dari tingkat kehadiran dan capaian kinerja individu yang sesuai target serta mantaati kode etik auditor dalam melaksanakan tugas di lapangan sehingga tidak ada pelaporan dari eksternal terkait perilaku pegawai Itjen.”

Penyelenggaraan tata kelola pengawasan internal memerlukan komitmen untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Dari informan – informan yang diteliti berkaitan dengan pandangan dan sikap aktor/stakeholders, terutama menyangkut implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal, maka temuan hasil wawancara secara mendalam menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen lingkup KKP pada aspek disposisi/kecenderungan telah dilaksanakan dengan optimal, baik dilihat dari sisi dukungan, pemahaman, komitmen secara umum menunjukkan kondisi yang cukup baik.

Menurut Edward III dalam Winarno (2005:142-143) mengemukakan kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan, maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

#### **d. Struktur Birokrasi**

Menurut Edwards III dalam Winarno (2005:150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yaitu Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi. SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan.

1) SOP

SOP adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai atau seseorang untuk melaksanakan kebijakan dan kegiatan sehari-harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Fungsi dari SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak dan merupakan sistem yang disusun untuk memudahkan, merapihkan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir dalam hal ini mulai dari proses sosialisasi Peraturan Inspektur Jenderal KKP nomor 43 Tahun 2022, implementasi, teknis pelaksanaan sampai kepada evaluasi kegiatan, sehingga semua dapat terukur dengan standar operasional implementasi kebijakan tersebut. Seperti halnya yang disampaikan oleh informan 1 yang menyatakan bahwa: “Untuk mengimplementasikan kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen lingkup KKP, kami telah menjabarkan kebijakan tersebut dengan menyusun SOP sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan.” Ditambahkan pernyataan oleh informan II yang mengatakan bahwa:

“Kami sekretariat Inspektorat jenderal sebagai layanan dukungan manajemen telah menyusun beberapa SOP sebagai dukungan implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal yang baik yang digunakan oleh para-auditor dalam pelaksanaan tugas dan juga digunakan kami sendiri dalam melakukan perencanaan dan penganggaran kegiatan pengawasan.

Jadi dijelaskan bahwa menurut informan I dan informan II menunjukkan bahwa secara intitusi inspektorat jenderal KKP telah menyusun SOP sebagai acuan auditor dalam mengimplementasikan kebijakan tata kelola pengawasan dan acuan dalam perencanaan dan anggaran kegiatan.

Lebih lanjut hasil wawancara dengan informan VIII yang menyatakan bahwa: “Dalam kegiatan pengawasan kami para-auditor berusaha menjalankan SOP, dengan harapan tujuan penugasan yang telah dilaksanakan dapat dicapai dengan baik yang akan berpengaruh juga terhadap tujuan organisasi yang telah ditetapkan.” Informan VII menambahkan “auditor sudah berusaha untuk menjalankan kegiatan pengawasan sesuai SOP yang telah ditetapkan agar kegiatan pengawasan telah sesuai standar yang ditetapkan.”

Berdasarkan penelusuran dokumen, ditemukan beberapa SOP terkait implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen lingkup KKP yang ditetapkan oleh Inspektur Jenderal terdiri dari:

1) SOP pengawasan dalam rangka penjaminan kualitas

SOP tersebut tentang langkah – langkah yang harus dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan kegiatan audit, rivi, evaluasi dan pemantauan.

2) SOP pengawasan dalam rangka konsultansi

SOP tersebut tentang langkah – langkah yang harus dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan kegiatan advisory, pelatihan dan fasilitatif.

3) SOP dukungan manajemen pengawasan

SOP tersebut tentang langkah – langkah yang harus dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan dukungan manajemen.

Jika menelaah pernyataan dan dokumen diatas terkait sub aspek SOP, maka dapat dijelaskan bahwa tidak ada perbedaan jawaban antar informan, sehingga implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal lingkup Itjen sudah optimal, karena di level pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan sudah memahami SOP yang ada.

## 2) Fragmentasi

Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan adalah fragmentasi. Edward III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab berbagai aktivitas, program dan kegiatan pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga memerlukan koordinasi. Dengan terfragmentasinya struktur birokrasi, maka implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kompatibel. Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa pembagian tugas dan kewenangan (fragmentasi) menunjukkan bahwa banyak pihak yang terlibat dalam implementasi tersebut, namun puncak koordinasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tetap berada di Inspektur Jenderal KKP. Seperti yang dikatakan oleh informan I:

“Pembagian wewenang setiap unit organisasi yang ada di Inspektorat berdasarkan peraturan Menteri Kelautan dan perikanan tentang organisasi dan tata laksana, sehingga jelas bahwa para-auditor sebagai pelaksana kebijakan bertanggung jawab secara langsung kepada inspektur 1-5 masing – masing.”

Sependapat dengan informan I sebagai Inspektur Jenderal, informan II sebagai sekretaris Inspektorat Jenderal menyatakan bahwa “Struktur organisasi Itjen sudah sesuai dengan tugas dan fungsi yang diamanatkan, sehingga terkait dengan pembagian pekerjaan atau wewenang telah tergambarkan dengan adanya unit – unit kerja yang ada di Itjen.” Hal tersebut ditambahkan oleh informan III sebagai ketua tim kerja yang mengatakan bahwa “untuk sekretariat Itjen sebagai layanan dukungan manajemen pengawasan telah ada pembagian tugas dan wewenang sesuai surat tugas yang diterbitkan oleh Inspektur Jenderal tentang tim kerja di Sekretariat itjen, namun perlu penyesuaian terhadap peraturan tentang tim kerja tersebut.”

Sedangkan untuk pembagian kerja atau wewenang saat auditor melaksanakan pengawasan disampaikan oleh informan VII sebagai auditor mengatakan bahwa: “Pembagian tugas dalam kegiatan audit juga telah dilakukan dengan menguraikan dalam program kerja rinci audit yang merupakan penjabaran dari SOP kegiatan audit. Biasanya pembagian tugas kerja secara rinci tersebut telah didiskusikan dan disepakati bersama oleh ketua dan anggota tim.”

Berdasarkan hal diatas, sub aspek fragmentasi tidak menjadi kendala dalam implementasi kebijakan, hal ini dikarenakan adanya pembagian tugas yang jelas, batas-batas antar dukungan manajemen, auditor sebagai implementor kebijakan dalam hal mengimplementasikan kebijakan tata kelola pengawasan internal inspektorat jenderal kementerian kelautan dan perikanan.

Selain yang dikemukakan oleh Edwards III terkait dengan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, dalam tahap implementasi program menurut Warwick dalam Syukur Abdullah (1988:17), terdapat dua faktor yang memengaruhi keberhasilan suatu program yaitu faktor pendukung (Facilitating conditions) dan faktor penghambat (Impeding conditions). Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa yang menjadi faktor pendukung dari implementasi tata kelola pengawasan internal adalah:

1. Kebijakan Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang grand desain reformasi birokrasi merupakan kebijakan yang menjadi dasar atau acuan untuk merealisasikan kebijakan tata kelola pengawasan internal yang baik sehingga dapat

mencapai tujuan untuk meningkatkan kapabilitas lembaga aparat pengawas intern pemerintah.

2. Komitmen yang cukup baik dilihat dari sisi dukungan, pemahaman oleh implementor terkait dengan penyelenggaraan kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen lingkup KKP.
3. Secara intitusi Inspektorat Jenderal KKP telah menyusun SOP sebagai acuan auditor dalam mengimplementasikan kebijakan tata kelola pengawasan dan acuan dalam perencanaan dan anggaran kegiatan.
4. Sarana dan prasarana/ fasilitas yang tersedia sudah mendukung aktivitas auditor sehingga dapat memudahkan para auditor dalam melaksanakan kegiatan pengawasan dengan baik.

Dalam implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal juga memiliki faktor hambatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kurang jelasnya penegakkan/ pelaksanaan aturan – aturan yang merupakan turunan atau penjabaran dari kebijakan tata kelola pengawasan internal.
2. Ketersediaan sumber daya manusia Itjen terutama auditor saat ini belum mencukupi sehingga dalam pelaksanaan pengawasan di lapangan komposisi tim audit tidak sesuai dengan standar pengawasan sehingga dapat mempengaruhi kapabilitas APIP Itjen KKP.
3. Anggaran pengawasan Itjen masih belum mencukupi untuk melakukan kegiatan audit, karena anggaran pengawasan belum sebanding dengan jumlah unit kerja yang harus diawasi.
4. Penyusunan program kerja pengawasan tahunan mengalami perubahan dalam periode satu tahun anggaran yang diakibatkan dari perubahan kebijakan terkait pengawasan kegiatan direktif pimpinan.

## **2. Strategi Perbaikan Implementasi Pengawasan Intern di Program Kegiatan KKP berdasarkan Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi**

Kebijakan adalah seperangkat konsep dan prinsip yang memberikan pedoman dan dasar bagi rencana kerja, pengelolaan, dan metode pengoperasian. Istilah ini dapat digunakan untuk pemerintah, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu. Implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang berjalan dengan serangkaian tujuan dan kegiatan yang mampu mencapai tujuan tersebut. Implementasi kebijakan merupakan proses tambahan yang dimulai dari tahap perumusan kebijakan. Pada tahap penyusunan, strategi dan tujuan kebijakan ditetapkan, sedangkan pada tahap implementasi kebijakan dilakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Mariyati (2013) seluruh hasil kebijakan publik diharapkan dapat memuaskan pemangku kepentingan, namun ada beberapa permasalahan yang mungkin menyebabkan sebagian pemangku kepentingan merasa tidak puas terhadap kebijakan publik. Oleh karena itu, perlu adanya evaluasi untuk mendukung strategi kebijakan publik. Berdasarkan wawancara diatas dapat disampaikan bahwa pelaku kebijakan dan para implementor memberikan upaya-upaya yang dapat diterapkan dan dikembangkan dalam menangani hambatan kebijakan tata kelola pengawasan internal. Oleh karena itu, penulis berusaha menjelaskan upaya-upaya atau strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi hambatan implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal antara lain:

1. Melakukan kegiatan Focus Group Discussion secara terjadwal atau rapat pendahuluan entry meeting setiap sebelum melaksanakan kegiatan pengawasan

seperti audit dan lainnya untuk menyamakan persepsi terkait peraturan yang ada.

2. Peningkatan kualitas dan kompetensi para auditor dengan pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran serta mengusulkan penambahan sumber daya manusia (SDM) sesuai kebutuhan latar belakang pendidikan baik secara kualitas maupun kuantitas;
3. Melakukan optimalisasi anggaran yang tersedia dengan melakukan pengawasan terhadap program – program kegiatan atau unit kerja yang memiliki potensi risiko yang besar dan program kegiatan strategis nasional. Serta mengusulkan anggaran pengawasan agar fungsi pengawasan dapat lebih berjalan baik dan efektif.
4. Mengevaluasi perencanaan program kerja pengawasan sampai dengan pelaksanaan pengawasan untuk mengantisipasi terhadap perubahan kebijakan pengawasan.

Hubungan antara faktor pendukung dan penghambat adalah faktor pendukung merupakan kekuatan yang harus dioptimalkan agar menutupi faktor penghambat yang merupakan kelemahan sehingga kelemahan dapat diminimalisir.

#### 1. Aspek Komunikasi

Faktor Pendukung:

### **Strategi Perbaikan Implementasi Pengawasan Intern di Program Kegiatan KKP berdasarkan Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi**

Kebijakan adalah seperangkat konsep dan prinsip yang memberikan pedoman dan dasar bagi rencana kerja, pengelolaan, dan metode pengoperasian. Istilah ini dapat digunakan untuk pemerintah, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu. Implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang berjalan dengan serangkaian tujuan dan kegiatan yang mampu mencapai tujuan tersebut. Implementasi kebijakan merupakan proses tambahan yang dimulai dari tahap perumusan kebijakan. Pada tahap penyusunan, strategi dan tujuan kebijakan ditetapkan, sedangkan pada tahap implementasi kebijakan dilakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Mariyati (2013) seluruh hasil kebijakan publik diharapkan dapat memuaskan pemangku kepentingan, namun ada beberapa permasalahan yang mungkin menyebabkan sebagian pemangku kepentingan merasa tidak puas terhadap kebijakan publik. Oleh karena itu, perlu adanya evaluasi untuk mendukung strategi kebijakan publik. Berdasarkan wawancara diatas dapat disampaikan bahwa pelaku kebijakan dan para implementor memberikan upaya-upaya yang dapat diterapkan dan dikembangkan dalam menangani hambatan kebijakan tata kelola pengawasan internal. Oleh karena itu, penulis berusaha menjelaskan upaya-upaya atau strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi hambatan implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal antara lain:

1. Melakukan kegiatan *Focus Group Discussion* secara terjadwal atau rapat pendahuluan/*entry meeting* setiap sebelum melaksanakan kegiatan pengawasan seperti audit dan lainnya untuk menyamakan persepsi terkait peraturan yang ada.
2. Peningkatan kualitas dan kompetensi para auditor dengan pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran serta mengusulkan penambahan sumber daya manusia (SDM) sesuai kebutuhan latar belakang pendidikan baik secara kualitas maupun kuantitas;
3. Melakukan optimalisasi anggaran yang tersedia dengan melakukan pengawasan terhadap program – program kegiatan atau unit kerja yang memiliki potensi risiko yang besar dan program kegiatan strategis nasional. Serta mengusulkan anggaran pengawasan agar fungsi pengawasan dapat lebih berjalan baik dan efektif.
4. Mengevaluasi perencanaan program kerja pengawasan sampai dengan pelaksanaan pengawasan untuk mengantisipasi terhadap perubahan kebijakan pengawasan.

Hubungan antara faktor pendukung dan penghambat adalah faktor pendukung merupakan kekuatan yang harus dioptimalkan agar menutupi faktor penghambat yang merupakan kelemahan sehingga kelemahan dapat diminimalisir.

1. Aspek Komunikasi

Faktor Pendukung:

- Sosialisasi melalui rapat kerja, group perpesanan online, *forum group discussion* (FGD)

Faktor Penghambat:

- Kurang jelas penegakkan pelaksanaan aturan terkait penjabaran dari kebijakan

2. Aspek Ketersediaan Sumber Daya

Faktor Pendukung:

- SDM bersertifikasi
- Sarana dan prasarana laptop yang memadai

Faktor Penghambat:

- Sumber Daya Manusia kurang
- Sumber Daya Anggaran masih terbatas.

3. Aspek Disposisi (Sikap)

Faktor Pendukung:

- Komitmen auditor

Faktor Penghambat:

- Perlunya evaluasi dan diskusi yang terus menerus untuk menyederhanakan kebijakan pengawasan agar sesuai kondisi.

4. Aspek Struktur Birokrasi

Faktor Pendukung:

- Pembagian wewenang yang berimbang
- Tersedianya Standar Operasional Prosedur

Faktor Penghambat:

- Penyesuaian perubahan wewenang pada dukungan layanan manajemen

Berdasarkan hasil pemetaan dari masing – masing aspek, maka strategi-strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Inspektorat Jenderal KKP yaitu:

1. Aspek Komunikasi

- Perlu meningkatkan sosialisasi secara terjadwal melalui *sharing session* atau FGD dengan tema peraturan - peraturan yang merupakan turunan atau penjabaran dari kebijakan tata kelola pengawasan internal untuk meminimalisir perbedaan pemahaman peraturan tersebut.

2. Aspek Ketersediaan Sumber Daya

- Peningkatan sumber daya manusia dengan Pendidikan dan pelatihan yang sesuai kebutuhan dan tepat sasaran
- Efisiensi anggaran untuk mengantisipasi terhadap perubahan program kerja pengawasan akibat dari perubahan kebijakan pengawasan

3. Aspek Disposisi (Sikap)

- Membangun hubungan komunikasi yang berkelanjutan antara semua APIP Itjen KKP dan *stakeholders* sehingga terciptanya kebijakan tata kelola pengawasan yang sesuai kebutuhan kondisi saat ini.

4. Aspek Struktur Birokrasi

Pembagian Uraian Tugas/Job Desk yang jelas dan terarah pada dukungan layanan manajemen/ Sekretariat Inspektorat Jenderal.

#### 4. KESIMPULAN

Komunikasi yang telah dilakukan dalam implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan relatif tidak terjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Hal ini disebabkan telah dilaksanakan sosialisasi tata kelola pengawasan internal Itjen KKP, sehingga membuat peluang miskomunikasi antar pimpinan dengan auditor dan antara auditor itu sendiri menjadi sangat kecil. Namun perlu adanya penegeasan terkait aturan turuan atau penjabaran dari kebijakan tersebut.

Keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran merupakan hambatan implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal itjen KKP. Dari sub aspek SDM diketahui bahwa inspektorat jenderal masih kekurangan SDM, sehingga Itjen harus mengoptimalkan SDM yang ada dengan Pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran. Dari sumber daya anggaran dibuktikan dengan kecilnya anggaran pengawasan yaitu sebesar 1% dari anggaran program kegiatan KKP yang diawasi selama 5 (tahun) terakhir, maka itjen harus melakukan efesiensi dalam pelaksanaan pengawasan untuk mengantisipasi perubahan kebijakan pengawasan.

Sikap atau disposisi implementor berkomitmen dalam melaksanakan kebijakan tata kelola pengawasan internal Itjen KKP agar didukung dengan hubungan komunikasi yang berkelanjutan antara semua APIP Itjen KKP dan stakeholders terkait sehingga terciptanya kebijakan tata kelola pengawasan internal yan adaptif sesuai kebutuhan kondisi saat ini.

Pelaksanaan implementasi kebijakan tata kelola pengawasan internal inspektorat jenderal KKP dari aspek struktur birokrasi cenderung tidak ada kendala. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi Inspektorat Jenderal dan telah tersedianya SOP (Standard Operational Procedure) dan berdasarkan wawancara bahwa fragmentation (penyebaran tanggung jawab) sudah berimbang, namun untuk struktur dukungan layanan manajemen/ sekretariat inspektorat perlu penyesuaian terkait perubahan wewenang akibat adanya kebijakan transformasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab Solichin. 2020. Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Abdul Wahab Solichin. 1997. Analisis kebijaksanaan, dari Formulasi Ke implementasi kebijaksanaan Negara, Jakarata: Edisi Kedua, Bumi Aksara.
- Abidin, Said Zainal. 2016. Kebijakan Publik. Jakarta: Salemba Humanika.
- Afrizal. 2014. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rajawali Pers.
- Anggi Pramai Sella dan Dr. Lilik Purwanti, M.Si. 2018. Analisis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Menggunakan Internal Audit Capability Model (Studi Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Sidoarjo). Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya. Vol.8. Nomor 1.
- Agustino, Leo. 2016. Dasar-Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Akib, H., 2010. Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa dan Bagaimana, Jurnal. Ilmu Administrasi Publik.
- A. Murni Yusuf. 2014. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan. Jakarta: Prenadamedia Group
- Arikunto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta:
- Atmojo, S. Prajudi. 2006. Administrasi dan Manajemen Umum. Jilid II. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bachrawi Sanusi. (2004). Pengantar Ekonomi Pembangunan. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 2005. Market orientation and the new product paradox. Journal of Product Innovation Management.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2015. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 6 Tahun 2015 tentang Grand Design Peningkatan

- Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern  
Pemerintah 2015 – 2019.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2015. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 16 Tahun 2015 tentang Pedoman Teknis Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2021. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Pada Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah.
- Bandi, I.W. 2015. Pengaruh. Pengaruh E-Government, Kapabilitas APIP dan Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Terhadap Opini Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia, *Jurnal Akuntasni dan Bisnis*.
- Bagong, Suyanto. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana Prenanda Media.
- Budirahardjo, R., & Baskara, S. A. B. 2019. Revitalizing and Strengthening The Role of APIP In Building Strong Tone At The Top As An Effort To Prevent Corruption In Indonesia. *Asia Pacific Fraud Journal*, 4(2), 139-149. Retrieved from <http://www.apfjournal.or.id/index.php/apf>
- Budi Winarno, 2007. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses, (Edisi Revisi)*, Yogyakarta: Media Pressindo.
- Bungin, M. Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, M. Burhan. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Creswell, John W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran. Edisi Keempat (Cetakan Kesatu)*. Yogyakarta.
- Deddy Mulyadi. 2015. *Study Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik* (Bandung: Alfabeta.
- Dessler Gary. 1998. *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.)
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Gulo,W.2004 *Metode Penelitian*, Jakarta. PT. Grasindo
- Handoyo, E. 2012. *Kebijakan Publik*. Semarang: Widya Karya.
- Iskandar, 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gaung Persada.
- Islamy, M. Irfan. 2009. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kalla, Jusuf. (2018). *Sindir BPKP, Wapres Minta Lembaga Pengawasan Lebih Efektif*. Online.(<https://economy.okezone.com/read/2018/07/17/320/1923394>)
- Keputusan Menteri PANRB nomor 19 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya
- Koentjaraningrat. 1986. *Pengantar Antropologi Sosial dan Budaya*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka.
- Kurniawan, A.R. 2018. *Pengaruh Karakteristik Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Maryani, Tyarlin. 2017. *Institusionalisasi Internal Audit Capability Model pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*. *Ekonomi Bisnis* Vol.22, No. 2, Oktober 2017: 87-102
- Maryati, Tatiek. 2013. *Strategi Implementasi Kebijakan Publik dalam Mendorong Percepatan Pengembangan Pengguna Internet*. Universitas Sebelas Maret.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moehersono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Mulyadi, D. 2016. *Studi Kebijakan Dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Narimawati, Umi. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media
- Nasution, S. 2017. 'Variabel penelitian', Raudhah.
- Nugroho. P dan Sugiri, A. 2009. *Kebijakan Pembangunan Terhadap Perubahan Tata Ruang di Kota Semarang*.
- Nugroho,Riant. 2014. *Kebijakan Publik di Negara-negara berkembang*. Yogyakarta: Pustaka

- Pelajar.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastusi, D. R. 2012, Implementon Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Yogyakarta Gave
- Rineka Cipta. Indiahono, Dwiyanto. 2017. Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Root, Ateven J., 1998. Beyond COSO Antern Control to Enhance Corporate Governance (Toronto: John Wiley & Sons, Inc.,).
- Sagara, Y. 2015. Efektivitas Peran Auditor Internal Di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang Ditunjukkan oleh PP No.60 Tahun 2008: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 5(1), 119–132.
- Sekaran, Uma.2006. Metodologi Penelitian. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 1997. Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (ed.) 1989. Metode Penelitian Survai. Jakarta: LP3S
- Suandi, I Wayan. 2010. Eksistensi Kebijakan Publik dan Hukum dalam Pemerintahan Daerah. Jurnal Ilmiah Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universiitas Udayana Bali. Vol.I No.01
- Sugiyono. 2003, Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: PT. Alfabet.
- Suharno, 2009. Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Kajian dan Analisis Kebijakan. Yogyakarta: Ombak.
- Sutopo, HB.2006. Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian, Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Syukur Abdullah, Muhammad. 1988. "Perkembangan dan Penerapan Studi Implementasi (Action Research and Case Studies)," dalam Temu Kaji Posisi dan Peran Ilmu Administrasi dan Manajemen Dalam Pembangunan, LAN, Jakarta.
- Tachjan. (2006). Implementasi Kebijakan Publik. Bandung: AIPI.
- Tahir, Arifin 2014, Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan. Pemerintahan Daerah. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hesel Nogi, 2003, Kebijakan Publik yang Membumi: Konsep, Strategi dan Kasus. Yogyakarta: YPAPI.
- Van Buuren, Arwin. Jenny M Lewis, GuyPeters, William Voorberg. 2020. Improving public policy and administration: exploring the potential of design. Policy & Politics . Vol. 48. No. 1.
- Waluyo. 2007. Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi, Dan Implementasi) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah. Bandung: Mandarmaju
- Yusuf, Murni.2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan. Jakarta:Kencanawww.idx.co.id (diakses pada tanggal 10 Januari).