

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

Disusun Oleh

NAMA : AKMALUDDIN
NPM : 2141021092
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAMSTUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA-LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**

LEMBAR PESETUJUAN TESIS

NAMA : AKMALUDDIN
NPM : 2141021092
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

JUDUL TESIS (BAHASA INDONESIA):

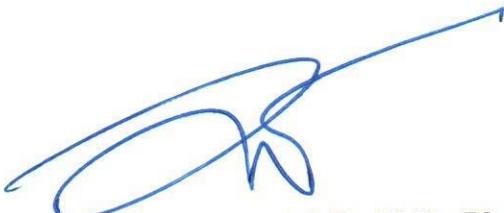
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGAWASAN LEMBAGA APARAT PENGAWAS
INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN
KELAUTAN DAN PERIKANAN

JUDUL TESIS (BAHASA INGGRIS):

IMPLEMENTATION OF SUPERVISORY POLICY GOVERNMENT INTERNAL SUPERVISORY
APPARATUS (APIP) AT THE INSPECTORATE GENERAL OF THE MINISTRY OF MARINE
AFFAIRS AND FISHERIES

Diterima dan Disetujui Oleh Pembimbing Untuk Dipertahankan

Pembimbing I



Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D

Pembimbing II



Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : AKMALUDDIN
NPM : 2141021092
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGAWASAN LEMBAGA
APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA
INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN KELAUTAN DAN
PERIKANAN

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara. Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Adminstrasi Negara, Pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 10 November 2023
Jam : 13.00 – 14.30

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

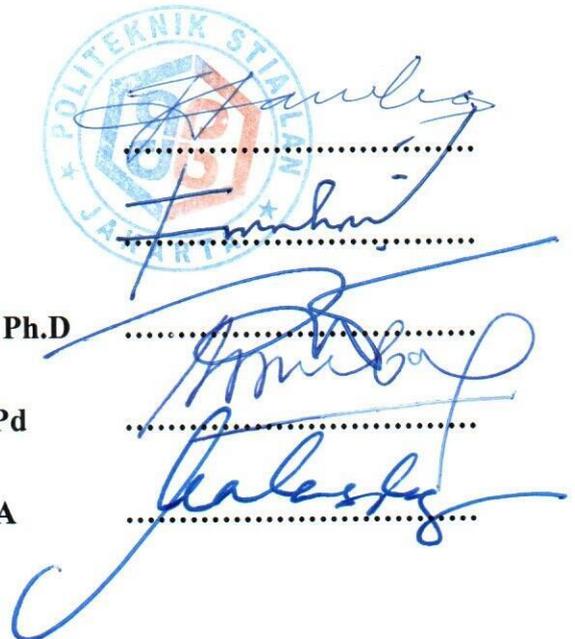
Ketua Sidang : Dr. Hamka, MA

Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

Pembimbing 1 : Arifiani Widjayanti, SP., M.Si., Ph.D

Pembimbing 2 : Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd

Anggota : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA



The block contains a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta. The stamp features a central emblem with the letters 'STIA LAN' and 'POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA' around the perimeter. Overlaid on the stamp are five handwritten signatures in blue ink, each followed by a horizontal dotted line. The signatures correspond to the names listed in the adjacent text block.

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : AKMALUDDIN
NPM : 2141021092
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tugas akhir yang telah saya buat ini dengan judul "IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGAWASAN LEMBAGA APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN." **Merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.**

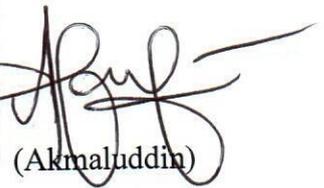
Apabila di kemudian hari penelitian tugas akhir merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA-LAN Jakarta.

Demikia pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar sehat dan tidak dalam paksaan.

Jakarta, November 2023

Yang memberikan Pernyataan




(Akmaluddin)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbila'alamin peneliti ucapkan kepada ALLAH SWT atas segala Rahmat, Taufik dan Hidayah, serta KehendakNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir Penelitian berjudul “IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGAWASAN LEMBAGA APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN.” Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih setulus hati serta apresiasi yang tinggi kepada Ibu Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu dan kesabaran memberikan sumbangsih dalam bentuk pikiran, bimbingan dan arahan kepada peneliti.

Peneliti menyadari, bahwa dalam penelitian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan penuh dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya dan sedalam-dalamnya serta apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Direktur dan para-Wakil Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta;
3. Bapak Dr. Hamka, MA selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan saran dan masukan;
4. Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, MPA. selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan saran dan masukan;
5. Segenap dosen STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmunya dan bimbingannya selama dua tahun menjalankan studi pada program Magister Administrasi di Politeknik STIA LAN Jakarta;
6. Bapak Inspektur Jenderal KKP, Ibu Sekretaris Inspektorat Jenderal KKP, para oordinator kegiatan, para-Auditor Utama, Auditor Muda dan Auditor Pertama yang telah bersedia diwawancarai dalam proses pengumpulan data;
7. Keluarga tercinta yang selaku mendukung dan mendoakan peneliti dalam proses penyusunan tesis ini;
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini;

Akhir kata, Peneliti berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah bersedia membantu. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penerapan dan pengembangan ilmu dalam kehidupan nyata.

Jakarta, November 2023



Peneliti



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

ABSTRAK

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

Akmaluddin

zakmal1305@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis implementasi kebijakan pengawasan intern dalam rangka memaksimalkan kapabilitas lembaga APIP Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dan faktor – faktor yang mempengaruhi kebijakan tersebut serta menentukan strategi dalam implementasi pengawasan program KKP, sehingga hasilnya optimal. Penelitian ini mencermati dan mengulas implementasi kebijakan tata kelola pengawasan intern. Peneliti menggunakan teori George Edward III, karena dapat diterapkan dan relevan untuk menjadi konsep analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tata kelola pengawasan intern dan melalui teori ini juga, hambatan - hambatan yang ditemukan dapat diselesaikan. Metode Penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan kejelasan komunikasi terkait penjabaran dari kebijakan, keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, kebijakan yang kurang adaptif, perubahan struktur organisasi merupakan hambatan implementasi kebijakan tata kelola pengawasan intern Inspektorat Jenderal KKP. Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti menyarankan agar Itjen KKP melaksanakan *sharing session* atau FGD dengan tema peraturan - peraturan yang merupakan turunan atau penjabaran dari kebijakan, Peningkatan kualitas dan kompetensi para auditor dengan pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran sesuai kompetensi bidang pengawasannya, penerimaan mutasi pegawai dari eselon I lainnya untuk ditempatkan sebagai auditor dan mengevaluasi perencanaan program kerja pengawasan agar merevisi terkait kegiatan pengawasan yang berpotensi tidak dapat dilaksanakan.

Kata Kunci: Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), Implementasi, Kapabilitas

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF SUPERVISORY POLICY GOVERNMENT INTERNAL SUPERVISORY APPARATUS (APIP) AT THE INSPECTORATE GENERAL OF THE MINISTRY OF MARINE AFFAIRS AND FISHERIES

Akmaluddin

zakmal1305@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The purpose of this study is to analyze the implementation of internal supervision policies in order to maximize the capabilities of the APIP institution of the Inspectorate General of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries (MMAF) and the factors that influence these policies and determine strategies in the implementation of MPA program supervision, so that the results are optimal. This study examines and reviews the implementation of internal supervision governance policies. The researcher uses the theory of George Edward III, because it can be applied and relevant to be a concept of analysis of factors that influence the implementation of internal supervision governance policies and through this theory also, the obstacles found can be resolved. The research method used is descriptive with a qualitative approach, namely data collection techniques through interviews, observations and document review. The results of this study show clarity of communication related to the elaboration of policies, limited human resources and budgets, less adaptive policies, changes in organizational structure are obstacles to the implementation of internal supervision governance policies of the Inspectorate General of MMAF. Based on these problems, researchers suggest that the Itjen KKP carry out *a sharing session* or FGD with the theme of regulations that are derivatives or elaborations of policies, improving the quality and competence of auditors with education and training that is right on target according to the competence of their field of supervision, accepting employee mutations from other echelon I to be placed as auditors and evaluating the planning of supervisory work programs so that Revise related to potentially unenforceable supervisory activities.

Keywords: Government Internal Supervisory Apparatus (APIP), Implementation, Capability

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Permasalahan.....	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	23
1. Tinjauan Kebijakan.....	23
a. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	23
b. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi.....	26
c. Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan.....	27
d. Peraturan Kepala BPKP Nomor 6 Tahun 2015 tentang Grand Desain Peningkatan Kapabilitas APIP.....	27
e. Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah.....	27
2. Tinjauan Teoritis	28
a. Kebijakan	28

b. Kebijakan Publik	31
c. Implementasi Kebijakan Publik.....	34
d. Kapabilitas	44
e. Pengawasan Intern Pemerintah.....	45
f. Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.....	46
g. Implementasi Kebijakan Pengawasan APIP.....	47
h. Aktivitas Pengawasan.....	48
i. Dukungan Pengawasan.....	48
C. Konsep Kunci	50
D. Kerangka Berpikir	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	58
A. Metode Penelitian.....	58
B. Lokus Penelitian	59
C. Teknik Pengumpulan Data	59
D. Teknik Pengolahan dan Analisis data.....	65
E. Instrumen Penelitian	67
BAB IV HASIL PENELITIAN	711
A. Profil Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan 711	
B. Pembahasan dan Analisis	76
1. Implementasi Kebijakan Tata Kelola Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.....	76
2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Tata Kelola Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan	90
3. Strategi Perbaikan Implementasi Pengawasan Intern pada Program Kegiatan KKP berdasarkan Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi	109
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Unsur Penilaian Kapabilitas APIP	5
Tabel 2. Perbandingan Keberhasilan antara Itjen KKP dan ItjenKemenkeu.....	6
Tabel 3. Data Hasil Kurang Baik Terus Berulang	8
Tabel 4. Perbandingan Penelitian Terdahulu	13
Tabel 5. Konsep Teori Keberhasilan Implemntasi Kebijakan	55
Tabel 6. Informan Penelitian.....	62
Tabel 7. Ringkasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pengawasan Intern	107

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Implementasi Kebijakan Van Metter dan Van Hon dalam Agustino (2017:136).....	37
Gambar 2 Model Implementasi George C Edwards III (1980) dalam (Agustino, 2016, hal.142).....	44
Gambar 3 Kerangka Berpikir.....	57
Gambar 4 Struktur Organisasi Inspektorat Jenderal KKP	73
Gambar 5 Struktur Organisasi Inspektorat Jenderal KKP setelah transformasi ...	74
Gambar 6. Rapat Kerja Pengawasan.....	93
Gambar 7. Grafik Perbandingan Anggaran Pengawasan Itjen dengan Anggaran Kegiatan KKP.....	99

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan baik, birokrasi saat ini dituntut untuk lebih lincah, bersih, dinamis, akuntabel, dan transparan, untuk mencapai hal ini, pemerintah harus berkomitmen untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan fungsi APIP (Setyadi, 2021). Ini juga sejalan dengan misi reformasi birokrasi yang tercantum dalam peraturan presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, yang salah satunya adalah untuk menata dan memperkuat organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, pola pikir dan budaya (Hakim,2020). 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) (Susanto,2022). Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan jumlah kasus korupsi dan tata kelola pemerintah yang buruk adalah ketidakefektifan aparat pengawasan. Semakin banyak kritik oleh masyarakat tentang bagaimana pemerintah dan aparaturnya berfungsi, semakin banyak pula tuntutan masyarakat untuk pemerintahan yang bersih, adil, jujur, dan akuntabel. APIP adalah lembaga negara yang menjalankan fungsi pengawasan intern di lingkungan pemerintah pusat dan/atau daerah yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal Kementerian Inspektorat Daerah/Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota atau instansi lain yang ditunjuk untuk melakukan pengawasan intern. APIP masing-masing lembaga kementerian di pusat maupun daerah memiliki ketentuan yang berbeda mengenai pengelolaan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, APIP di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Untuk memperkuat kemampuan APIP, pemerintah pusat mengeluarkan kebijakan mengenai hal tersebut.

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 (Anggie,2018).

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 konsultasi.

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. Penyusunan rencana Pengawasan Intern tahunan tersebut dilakukan berdasarkan peraturan kepala BPKP nomor 6 Tahun 2015 melalui beberapa tahapan yaitu:

- a. Penilaian Level Maturitas Penerapan Manajemen Risiko yang merupakan hasil penilaian maturitas SPIP tingkat Unit Eselon I dan/ atau tingkat Kementerian yang diperoleh berdasarkan hasil penilaian dari BPKP dan/ atau Inspektorat Jenderal Kementerian.
- b. Penyusunan *Audit Universe* yang dikoordinasikan oleh Sekretariat Inspektorat Jenderal memuat informasi nama unit kerja/auditi, Alamat/ lokasi satker, anggaran yang dikelola dan eselonering unit kerja.
- c. Penetapan *Auditable Unit* dilakukan melalui seleksi populasi Auditi pada *Audit Universe* yang memiliki peta risiko dan perlu dilakukan pengawasan intern sebagai bahan yang akan dijadikan program kerja pengawasan tahunan (PKPT).
- d. Penyusunan PKPT disusun setelah *Auditable Unit* dikomunikasikan dengan Auditi dengan memperhatikan alokasi sumber daya yang tersedia dan ditetapkan melalui keputusan Inspektur Jenderal setelah memperoleh persetujuan Menteri Kelautan dan Perikanan.

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.

Berdasarkan Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-1633/K/JF/2011, tentang pedoman teknis peningkatan kapabilitas pengawasan intern pemerintah, 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, reviu, evaluasi, pemantauan dan pengawasan lainnya. Peran APIP

yang efektif mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pasal 11, yakni:

- a) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.
- b) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.
- c) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

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. Itjen KKP sebagai salah satu lembaga aparat pengawasan intern pemerintah memiliki sumbangsih terhadap permasalahan tersebut. Pemilihan Itjen KKP sebagai lokus penelitian karena berdasarkan pengamatan peneliti di Itjen KKP masih ada permasalahan yang dihadapi oleh para auditor dan pelaksana Inspektorat Jenderal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi itjen sebagai pengawas intern, sehingga kemampuan mengelola pengawasan atau kapabilitas Itjen KKP belum optimal, hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terkait kapabilitas Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). Penilaian kapabilitas APIP oleh BPKP meliputi faktor- faktor sebagaimana tersaji pada tabel berikut:

Tabel. 1 Faktor - Faktor Penilaian Kapabilitas APIP

Dukungan Pengawasan	Aktivitas Pengawasan	Kualitas Pengawasan
Pengelolaan SDM	Aktivitas Pengawasan (Peran dan Layanan) ➤ Assurance ➤ Consulting	Keyakinan yang memadai atas ketaatan dan 3E
Praktik Profesional		Early Warning dan Peningkatan Efektivitas Manajemen Risi
Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja		Perbaikan Tata Kelola

Dukungan Pengawasan	Aktivitas Pengawasan	Kualitas Pengawasan
Budaya dan Hubungan Organisasi		
Struktur dan Tata Kelola		

Sumber: Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021

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. Adapun perbedaan nilai hasil evaluasi antara Itjen KKP dan Itjen Kemenkeu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Perbandingan keberhasilan yang dicapai antara Itjen KKP dan Itjen Kemenkeu

NO	Keberhasilan yang telah dicapai Itjen KKP (Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kapabilitas Itjen KKP 2022)	Keberhasilan yang telah dicapai Itjen Kementerian Keuangan (Sumber: Laporan Kinerja Itjen Kementerian Keuangan Tahun 2022)
1	Mempunyai kebijakan audit dalam bentuk Piagam Audit Intern	Inovatif dalam metode audit dengan menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
2	Mengidentifikasi kriteria yang digunakan, menilai SPI dan mengembangkan PKA dalam merencanakan audit.	Inovatif dalam implementasi audit kinerja melalui integrasi audit TIK dan pengembangan data analitik

NO	Keberhasilan yang telah dicapai Itjen KKP (Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kapabilitas Itjen KKP 2022)	Keberhasilan yang telah dicapai Itjen Kementerian Keuangan (Sumber: Laporan Kinerja Itjen Kementerian Keuangan Tahun 2022)
3	Memuat mandat untuk melakukan asurans atas efektivitas proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian (GRC)	Inovasi dalam pelaksanaan asurans atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern
4	Memiliki pedoman Asurans atas GRC yang memuat persiapan asurans, pelaksanaan asurans, dan pelaporan asurans	Pengembangan aplikasi untuk mendukung pelaksanaan pengawasan yang efektif
5	Memiliki Piagam Pengawasan Intern yang salah satunya berisi mengenai peran Itjen yaitu melakukan pemberian jasa konsultasi terhadap perbaikan tata kelola organisasi, manajemen risiko dan proses pengendalian secara menyeluruh serta pengadaan barang dan jasa.	Itjen aktif berpartisipasi dalam komite strategis Kementerian Keuangan, seperti Komite Pengawasan Perpajakan, Komite Pengawasan terhadap Penyelenggara Asuransi/Jaminan Sosial dan Pengelola Dana Masyarakat Lainnya.
6	Memiliki petunjuk pelaksanaan jasa konsultansi berupa Keputusan Inspektur Jenderal tentang standar pemberian layanan konsultansi.	Aktif sebagai pengurus asosiasi profesi The IIA, AAIPI; narasumber utama dalam penyusunan berbagai pedoman, seperti pedoman Telaah Sejawat, Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia, Kerangka Praktik Profesional Pengawasan Intern Pemerintah (KP3IP); dan pembicara dalam konferensi IIA

NO	Keberhasilan yang telah dicapai Itjen KKP (Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kapabilitas Itjen KKP 2022)	Keberhasilan yang telah dicapai Itjen Kementerian Keuangan (Sumber: Laporan Kinerja Itjen Kementerian Keuangan Tahun 2022)
		Indonesia, IIA Indonesian Forum, dan lainnya.
7	Melakukan perbaikan manajemen risiko termasuk pendampingan pembuatan register risiko.	Itjen menjadi role model/ <i>benchmarking</i> pengembangan kapabilitas bagi APIP lainnya dan luar negeri.

Berdasarkan perbandingan data hasil evaluasi oleh BPKP terhadap Itjen KKP dan Itjen Kemenkeu tersebut di atas, terlihat bahwa instansi APIP Itjen KKP masih berada di bawah level Itjen Kemenkeu, dikarenakan masih banyak permasalahan yang mendasar terkait dengan tugas pokok dan fungsi Itjen yaitu sebagai pengawasan intern seperti audit, riviui, evaluasi dan pemantauan yang belum memenuhi standar audit dalam upaya peningkatan kapabilitas APIP Itjen KKP.

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 3. 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, 2020	Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap
3	Penatausahaan Pertanggungjawaban Keuangan Belum Tertib	2022,2021, 2020, 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, 2020, 2019	Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing KP

Sumber: diolah berdasarkan sidak.kkp.go.id

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi permasalahan – permasalahan adalah sebagai berikut:

1. Kapabilitas Itjen KKP selaku APIP dalam pengawasan program KKP belum mencapai level yang lebih tinggi.
2. Implementasi kebijakan pengawasan Itjen KKP belum optimal sehingga hasil yang kurang baik terus berulang.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, beberapa masalah yang terkait dengan penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan pengawasan dalam rangka memaksimalkan kapabilitas lembaga APIP Itjen KKP?
2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengawasan oleh APIP Itjen KKP?
3. Bagaimana strategi yang perlu diterapkan, sehingga hasil yang kurang baik dalam pengawasan program KKP tidak berulang?

D. Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan penelitian ini:

1. Untuk menganalisis implementasi kebijakan pengawasan dalam rangka memaksimalkan kapabilitas lembaga APIP Itjen KKP.
2. Untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengawasan oleh APIP Itjen KKP.

3. Untuk menentukan strategi dalam implementasi pengawasan program KKP, sehingga hasilnya optimal.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu manfaat praktis dan manfaat akademis. Manfaat praktis adalah manfaat yang nantinya dapat digunakan oleh pihak lembaga/intansi di bidang pengawasan. Sedangkan manfaat akademis adalah manfaat yang dapat digunakan sebagai ilmu untuk pembaca.

1. Manfaat Praktis

Bagi Inspektorat Jenderal KKP, hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan atau pertimbangan untuk menyusun strategi kebijakan pengelolaan pengawasan oleh Inspektorat Jenderal KKP dalam meningkatkan kapabilitas APIP nya.

2. Manfaat Akademis

Dalam bidang keilmuan, hasil penelitian ini dapat memperkaya wacana tentang implementasi kebijakan pengawasan lembaga APIP dan sebagai media referensi bagi peneliti selanjutnya yang nantinya menggunakan konsep dan dasar penelitian yang sama, yaitu mengenai implementasi kebijakan pengawasan.