

**EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PENYELENGGARAAN PERJALANAN DINAS LUAR NEGERI
DI BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KELAUTAN DAN PERIKANAN**

Disusun oleh:

NAMA : YUSUF QOHARY
NPM : 2441021011
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : 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 2025**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : YUSUF QOHARY
NPM : 2441021011
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : EVALUASI IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN
PERJALANAN DINAS LUAR NEGERI
DI BADAN PENYULUHAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KELAUTAN DAN
PERIKANAN
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *EVALUATION OF THE
IMPLEMENTATION OF FOREIGN
OFFICIAL TRAVEL POLICY AT THE
AGENCY FOR MARINE AND
FISHERIES EXTENTION AND
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



(Dr. Edy Sutrisno, M.Si.)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

NAMA : YUSUF QOHARY
NPM : 2441021011
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL TESIS : EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PENYELENGGARAAN PERJALANAN DINAS
LUAR NEGERI DI BADAN PENYULUHAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KELAUTAN DAN PERIKANAN

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

Hari : Rabu
Tanggal : 17 Desember 2025
Pukul : 15.00 WIB

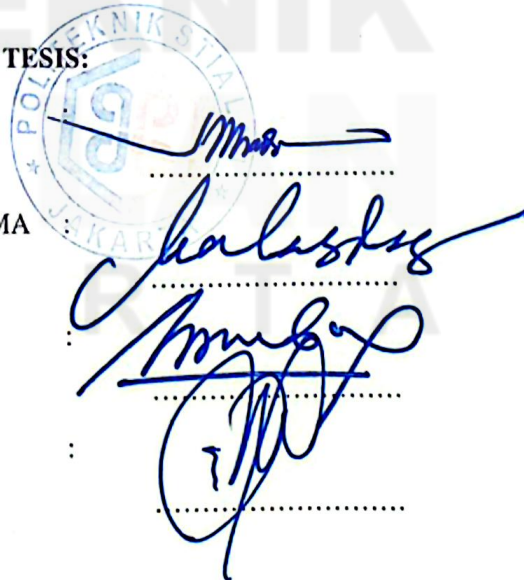
TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Achmad Djatmiko, MA

Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.

Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.



The block contains a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta. Overlaid on the stamp are three handwritten signatures in blue ink, each followed by a dotted line for a name. The signatures appear to be from the Ketua Sidang, Sekretaris, and one of the Anggota.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yusuf Qohary
NPM : 2441021011
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan
Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul “Evaluasi Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri di Badan Penyuluhan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan Dan Perikanan” adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada perguruan tinggi atau Lembaga lain yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penelitian tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun hasil plagiasi karya tulis orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab dan siap menerima sanksi menurut peraturan dan ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Desember 2025

Pembuat Pernyataan



Yusuf Qohary

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji serta syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul "EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN PERJALANAN DINAS LUAR NEGERI DI BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KELAUTAN DAN PERIKANAN" yang disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penelitian tesis ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dorongan, serta dukungan moral dan material dari berbagai pihak terutama kepada Dosen Pembimbing, Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, koreksi, saran, masukan, serta motivasi dalam penyusunan tesis ini. Selain itu, izinkan juga peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Achmad Djatmiko, MA, Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, dan Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., selaku Dewan Dosen Penguji, atas masukan dan saran yang membangun demi perbaikan kualitas Tesis ini.
2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta atas ilmu, bantuan dan seluruh fasilitas dan kesempatan yang telah diberikan.

3. Segenap Dosen dan Staf Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik yang telah memberikan ilmu dan dukungan selama masa perkuliahan.
4. Almarhum Ayahanda Eddy Sofyan dan Ibunda Liliek Suharsih, serta seluruh keluarga besar, atas doa, kasih sayang, dukungan moril dan materiil yang tiada henti, yang menjadi sumber kekuatan utama peneliti.
5. Istri tercinta Winny Damaiasih, serta anak-anakku Trio 3R, Ramaisha, Rasya, dan Razqya atas cinta, doa, dan dukungan yang tiada henti sejak awal perkuliahan hingga selesainya penelitian tesis ini
6. Bapak Dr. I Nyoman Radiarta, S.Pi.,M.Sc. selaku Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan izin tugas belajar mandiri kepada peneliti.
7. Bapak Dr. Joni Haryadi, S.Pi.,M.Sc. selaku Plt. Sekretaris Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan izin dan bantuan data yang sangat berharga selama proses penelitian.
8. Ibu Kiestiko Sri Saptasari, S.S selaku Ketua Timja Kerja Sama Sekretariat Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan motivasi, kesempatan, arahan, serta bantuan data yang sangat berharga selama proses penelitian.
9. Bapak Eko Sunarko S.Kom, M.M. selaku Analis Kebijakan Ahli Madya, Biro Hubungan Masyarakat dan Kerja Sama Luar Negeri, Sekretariat Jenderal KKP, yang telah memberikan izin dan bantuan data yang sangat berharga selama proses penelitian.
10. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, khususnya di Program Magister Terapan MKP Angkatan 2024, atas rasa kebersamaan, diskusi, saling tukar ilmu, dan motivasi yang saling menguatkan.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Peneliti berharap Tesis ini dapat memberikan kontribusi positif serta manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jakarta, Desember 2025

Yusuf Qohary

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Evaluasi Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri di Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan

Yusuf Qohary, Edy Sutrisno
yusuf.2441021011@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini membahas evaluasi implementasi kebijakan penyelenggaraan perjalanan dinas luar negeri pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan sebagai instrumen strategis dalam peningkatan kapasitas aparatur. Penelitian ini penting dilakukan karena berbagai permasalahan ditemukan dalam praktik pelaksanaan, mulai dari ketidaktepatan perencanaan, proses persetujuan yang lambat, keterlambatan pelaporan, perbedaan interpretasi regulasi keuangan negara, hingga belum optimalnya pemanfaatan hasil perjalanan bagi penguatan kapasitas kelembagaan. Penelitian ini bertujuan menilai efektivitas, efisiensi, serta tingkat akuntabilitas penyelenggaraan perjalanan dinas luar negeri dengan mengacu pada tiga dimensi utama, yaitu kejelasan konten kebijakan, kapasitas kelembagaan, dan mekanisme akuntabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum berjalan optimal akibat masih adanya ambiguitas regulasi, keterbatasan kompetensi teknis, belum terintegrasinya sistem digital pendukung, lemahnya disiplin pelaporan, serta ketiadaan sistem manajemen pengetahuan yang memadai. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kejelasan regulasi, peningkatan kapasitas sumber daya aparatur, digitalisasi proses layanan perjalanan, penguatan mekanisme pengawasan, serta pengembangan platform manajemen pengetahuan untuk memastikan seluruh hasil perjalanan dapat diakses dan dimanfaatkan secara kolektif. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar perbaikan kebijakan dan tata kelola perjalanan dinas luar negeri agar lebih efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kata kunci: kebijakan publik, perjalanan dinas luar negeri, implementasi kebijakan, evaluasi kebijakan, tata kelola pemerintahan.

ABSTRACT

Evaluation of the Implementation of Foreign Official Travel Policy at the Agency for Marine and Fisheries Extension and Human Resource Development

Yusuf Qohary, Edy Sutrisno
yusuf.2441021011@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

This research discusses the evaluation of the implementation of the foreign official travel policy within the Agency for Marine and Fisheries Human Resources Extension and Development as a strategic instrument for civil apparatus capacity building. This study is crucial because various issues were found in its practical execution, ranging from inaccurate planning, slow approval processes, late reporting, differing interpretations of state finance regulations, to the suboptimal utilization of travel outcomes for institutional capacity strengthening. The study aims to assess the effectiveness, efficiency, and level of accountability in the implementation of foreign official travel by referencing three key dimensions: policy content clarity, institutional capacity, and accountability mechanisms. The findings indicate that the policy implementation is not yet optimal due to existing regulatory ambiguity, technical competence limitations, the lack of integrated digital support systems, weak reporting discipline, and the absence of an adequate knowledge management system. This research recommends strengthening regulatory clarity, improving the capacity of the apparatus's human resources, digitalizing travel service processes, reinforcing supervisory mechanisms, and developing a knowledge management platform to ensure all travel outcomes can be collectively accessed and utilized. These findings are expected to serve as a basis for improving the foreign official travel policy and governance to be more effective, efficient, and accountable.

Keywords: public policy, foreign official travel, policy implementation, policy evaluation, government governance

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	19
C. Rumusan Masalah	22
D. Tujuan Penelitian.....	22
E. Manfaat Penelitian.....	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
A. Penelitian Terdahulu	24
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	32
1. Tinjauan Kebijakan	32
a. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara	32

b. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	32
c. Peraturan Presiden Nomor 77 Tahun 2015 tentang Tata Cara PDLN	33
d. Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Administrasi Perjalanan Dinas Luar Negeri	33
e. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 48/2021 Tentang Penyelenggaraan PDLN di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan	33
f. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 181/PMK.05/2019 Tentang Perubahan Kedua Atas PMK Nomor 164/PMK.05/2015 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri	34
g. Surat Edaran Menteri Sekretaris Negara Nomor B-32/M/S/LN.00/12/2024 Tentang Kebijakan Izin Perjalanan Dinas Luar Negeri	34
h. Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 23/SJ Tahun 2025 Tentang Tim Narahubung Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri Di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan	35
2. Tinjauan Teori	35
a. Administrasi Publik	35
b. Kebijakan Publik	39
c. Implementasi Kebijakan	43
d. Evaluasi Implementasi Kebijakan	51
C. Kerangka Berpikir	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	55

A. Metode Penelitian	55
B. Teknik Pengumpulan Data	58
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	61
D. Instrumentasi Penelitian	64
BAB IV HASIL PENELITIAN	66
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	66
B. Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Belum Optimalnya Implementasi Kebijakan PDLN di BPPSDM KP	74
1. Kesenjangan pada <i>Content of Policy</i> (Isi Kebijakan): Kejelasan Konten Kebijakan	76
2. Kapasitas Kelembagaan Digitalisasi Sistem, Efisiensi Biaya)	85
3. Mekanisme Akuntabilitas dan Pengawasan	93
C. Strategi Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP	104
1. Kejelasan Konten Kebijakan	104
2. Kapasitas Kelembagaan	107
3. Mekanisme Akuntabilitas dan Pengawasan	110
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	117
A. Simpulan	117
B. Saran	120
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekap Pengusulan Fasilitas PDLN BPPSDM KP.....	6
Tabel 1.2 Realisasi Anggaran PDLN lingkup BPPSDM KP	11
Tabel 1.3 Hasil Temuan Audit BPK Penyelenggaraan PDLN 2023-2025	12
Tabel 1.4 Alur regulasi kebijakan penyelenggaraan PDLN	16
Tabel 1.5 Permasalahan Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP.....	18
Tabel 2.1 Rangkuman Kerangka Teori.....	29
Tabel 2.2 Tahap-Tahap Dalam Proses Kebijakan Publik	42
Tabel 3.1 Narasumber Kunci Penelitian.....	59
Tabel 4.1 Klasifikasi Kode Narasumber Kunci.....	75
Tabel 4.2 Kesenjangan <i>Content of Policy</i>	84
Tabel 4.3 Kesenjangan <i>Context of Implementation</i> Kapasitas Kelembagaan	92
Tabel 4.4 Kesenjangan <i>Context of Implementation</i> Akuntabilitas dan Pengawasan	101
Tabel 4.5 Rencana Aksi Strategis Implementasi Kebijakan PDLN di BPPSDM KP	116

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Rekap Fasilitasi PDLN BPPSDM KP Tahun 2022-2025.....	7
Gambar 1.2 Jumlah pegawai yang berangkat per negara Tahun 2022-2025.....	9
Gambar 1.3 Jenis PDLN Tahun 2022-2025	10
Gambar 1.4 Perhitungan Waktu PDLN.....	13
Gambar 1.5 Perhitungan Waktu PDLN.....	13
Gambar 2.1 Model Implementasi Grindle.....	43
Gambar 2.2 Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn	46
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Penelitian	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPPSDM KP.....	68
Gambar 4.2 Data Pegawai BPPSDM KP per Juni 2025	69
Gambar 4.3 Data Rincian PNS BPPSDM per Juni 2025	69
Gambar 4.4 Alur Proses Administrasi Perizinan PDLN	71

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri (PDLN) merupakan salah satu instrumen strategis dan krusial dalam administrasi publik modern yang digunakan pemerintah Indonesia, termasuk di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), khususnya di Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan (BBPSDM KP) guna meningkatkan kapabilitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal itu tentu saja sejalan dengan arahan Presiden Republik Indonesia yang menempatkan pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai prioritas pembangunan nasional.

Merujuk Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 48 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan yang dimaksud dengan PDLN itu sendiri adalah:

perjalanan yang dilakukan oleh pejabat negara, pejabat lainnya, aparatur sipil negara, dan pihak lain yang ditugaskan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan keluar dan/atau masuk wilayah Republik Indonesia termasuk kunjungan di luar wilayah Republik Indonesia atas biaya negara dan/atau donor luar/dalam negeri dalam rangka mendukung kegiatan bidang kelautan dan perikanan.

Selain itu, penyelenggaraan PDLN harus dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip:

- a. selektif, yaitu hanya untuk kepentingan yang sangat tinggi dan prioritas yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan;
- b. ketersediaan anggaran dan kesesuaian dengan pencapaian kinerja Kementerian;
- c. efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan belanja negara; dan
- d. transparansi dan akuntabilitas dalam pemberian perintah dan pembebanan biaya Perjalanan Dinas Luar Negeri.

Sedangkan jenis PDLN dilaksanakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. sidang/pertemuan/diskusi;
- b. seminar/lokakarya/workshop/simposium;
- c. pameran/promosi/expo;
- d. tugas belajar;
- e. pelatihan;
- f. studi banding;
- g. penelitian;
- h. penempatan/pengumandahan/detasering;
- i. penugasan sebagai Tenaga Ahli;
- j. pembinaan/pengawasan/inspeksi/factory acceptance test;
- k. kunjungan Presiden/Wakil Presiden; dan
- l. kunjungan Menteri.

Dalam kerangka analisis *content of policy*, kebijakan penyelenggaraan PDLN sebagaimana terdapat dalam Permen KP Nomor 48/2021, dimana kebijakan tersebut memengaruhi keberhasilan implementasi penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP. Aspek tujuan kebijakan mencakup visi normatif penyelenggaraan PDLN sebagai instrumen peningkatan kompetensi ASN dan penguatan tata kelola pemerintahan yang baik. Namun, persoalan muncul ketika tujuan strategis tersebut gagal diterjemahkan ke dalam kriteria operasional yang objektif, sehingga memicu risiko pergeseran orientasi dari upaya peningkatan kapasitas menjadi sekadar pemenuhan penyerapan anggaran. Selanjutnya, aspek ini juga mengevaluasi ketepatan sasaran kebijakan yang ditujukan bagi pegawai di lingkungan BPPSDM KP. Fokus evaluasi diarahkan untuk menilai apakah penetapan peserta telah relevan dengan tugas dan fungsi organisasi atau justru memunculkan persepsi ketidakadilan dalam distribusi kesempatan keberangkatan. Hal ini berkaitan erat dengan manfaat kebijakan, di mana dampak positif yang diharapkan seperti adopsi praktik dan alih teknologi maupun penguatan jejaring kerja sama internasional, sejatinya bertransformasi menjadi aset kolektif organisasi, bukan hanya menjadi pengalaman dan pengetahuan bagi individu yang berangkat. Peningkatan kapasitas aparatur melalui program internasional hanya akan

memberikan dampak organisasi (*organizational impact*) jika terdapat mekanisme formal untuk mentransformasikan pengetahuan individu menjadi modal intelektual lembaga (Bontis et al., 2002).

Implementasi kebijakan juga sangat ditentukan oleh kejelasan aturan dan prosedur teknis terkait mekanisme perizinan hingga pelaporan. Adanya ambiguitas dalam aturan teknis, seperti pada kategorisasi status pembiayaan maupun klasifikasi kegiatan, sering kali menciptakan celah penafsiran bagi para pelaksana di lapangan. Ketidaksinkronan antara detail teknis dengan realitas operasional di BPPSDM KP inilah yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan kebijakan secara optimal. Hal ini sejalan dengan pandangan (Grindle, 1980) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan bukan sekadar masalah administratif, melainkan sebuah proses yang dipengaruhi oleh konten kebijakan itu sendiri. Kejelasan mengenai siapa yang mendapatkan apa, kapan, dan bagaimana, menentukan apakah sasaran kebijakan dapat dicapai secara efektif.

Penegasan tersebut secara normatif dituangkan dalam Surat Edaran Menteri Sekretaris Negara Nomor B-32/MSN/LN.00/12/2024 yang menjadi pedoman terkini dalam tata kelola PDLN. Dokumen ini memperkuat aspek *content of policy* dengan menegaskan bahwa PDLN bukanlah hak atau kegiatan rutin, melainkan instrumen strategis yang hanya diberikan untuk kegiatan bersifat mendesak, memiliki manfaat nyata, dan tidak dapat digantikan melalui komunikasi virtual. Kebijakan ini menuntut BPPSDM KP untuk memastikan setiap usulan PDLN memiliki *return on investment* yang tinggi serta relevansi yang kuat terhadap tugas dan fungsi dan mendukung kinerja organisasi. Kegagalan dalam memastikan aspek-aspek tersebut bukan sekadar inefisiensi, melainkan bentuk pelanggaran terhadap esensi kebijakan itu sendiri. Hal tersebut menguatkan pernyataan yang dikemukakan oleh Dwivedi & Jabbra (1989) yang menyatakan bahwa akuntabilitas dalam administrasi publik menuntut agar setiap penggunaan sumber daya negara tidak hanya dapat dipertanggungjawabkan secara

prosedural, tetapi juga harus dibuktikan relevansinya terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Namun, dalam praktiknya, terdapat kesenjangan signifikan antara standar kepatuhan tinggi yang ditetapkan pemerintah pusat dengan realitas implementasi di lapangan. Berdasarkan laporan hasil audit yang dilakukan oleh BPK, risiko ini terdeteksi melalui adanya perbedaan interpretasi aturan keuangan dan deviasi antara usulan serta realisasi PDLN pada periode 2022–2025. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kejelasan konten kebijakan belum sepenuhnya selaras dengan pemahaman aktor pelaksana di tingkat teknis. Fenomena *interpretation gap* dan risiko diskresi dalam penerapan aturan teknis menjadi tantangan utama. Penelitian Dela Cruz & Santos (2020) menunjukkan bahwa ambiguitas regulasi seringkali memicu praktik yang tidak seragam antar unit kerja.

Selain aspek konten, hambatan besar juga ditemukan pada aspek *context of implementation*, khususnya terkait kapasitas kelembagaan dan mekanisme akuntabilitas. Sebagai unit kerja strategis dalam penyiapan SDM kelautan dan perikanan, BPPSDM KP mengelola volume PDLN yang tinggi dengan proses birokrasi berjenjang yang melibatkan lintas Kementerian. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli & Ahmad (2019), proses birokrasi yang panjang tanpa didukung koordinasi dan sistem manajemen yang optimal cenderung melahirkan inefisiensi. Meskipun digitalisasi dianggap sebagai solusi potensial (Rudzikyani et al., 2025).

Dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN, keberhasilan sangat bergantung pada kualitas isi kebijakan (*content of policy*) yang mampu mengarahkan implementasi ke arah tujuan strategis organisasi. Namun, realitas operasional di BPPSDM KP menunjukkan adanya tantangan mendasar pada aspek perencanaan dan seleksi peserta. Hal tersebut ditunjukkan dengan belum adanya perencanaan rutin berbasis kebutuhan pengembangan pegawai dan belum ada mekanisme seleksi

peserta PDLN. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perencanaan PDLN belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan strategis yang jelas dan terukur, melainkan sering kali didorong oleh faktor kesempatan atau sekadar penyerapan ketersediaan anggaran.

Kondisi tersebut diperumit dengan proses seleksi peserta yang dinilai masih kurang transparan dan belum sepenuhnya berbasis pada kriteria kompetensi yang objektif. Adanya ruang diskresi yang besar dalam penentuan peserta mengindikasikan bahwa tujuan kebijakan di tingkat operasional berpotensi menyimpang dari mandat strategis pengembangan SDM kelautan dan perikanan. Oleh karena itu, muncul urgensi untuk meninjau kembali bagaimana isi kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam instrumen operasional agar PDLN tidak hanya dipandang sebagai rutinitas administratif, melainkan sebagai investasi pengembangan kapasitas yang tepat sasaran dan akuntabel.

Aspek akuntabilitas pasca PDLN juga menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Merujuk pada SE Mensesneg B-32/2024 mewajibkan pelaporan maksimal dua minggu setelah kegiatan, namun data empiris menunjukkan adanya keterlambatan pelaporan yang konsisten di BPPSDM KP. Fenomena ini selaras dengan temuan Rani & Sharma (2023) mengenai lemahnya disiplin pelaporan dan mekanisme sanksi. Tanpa evaluasi yang mendalam, penyelenggaraan PDLN berisiko terjebak pada formalitas administrative semata dan gagal mencapai akuntabilitas kinerja yang menghasilkan dampak nyata bagi pembangunan sektor kelautan dan perikanan.

Berdasarkan kompleksitas regulasi serta adanya kendala struktural dalam proses persetujuan dan pelaporan, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna mengevaluasi efektivitas penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP secara komprehensif. Fokus utama penelitian ini bukan sekadar pada aspek penghematan fiskal, melainkan pada upaya membedah

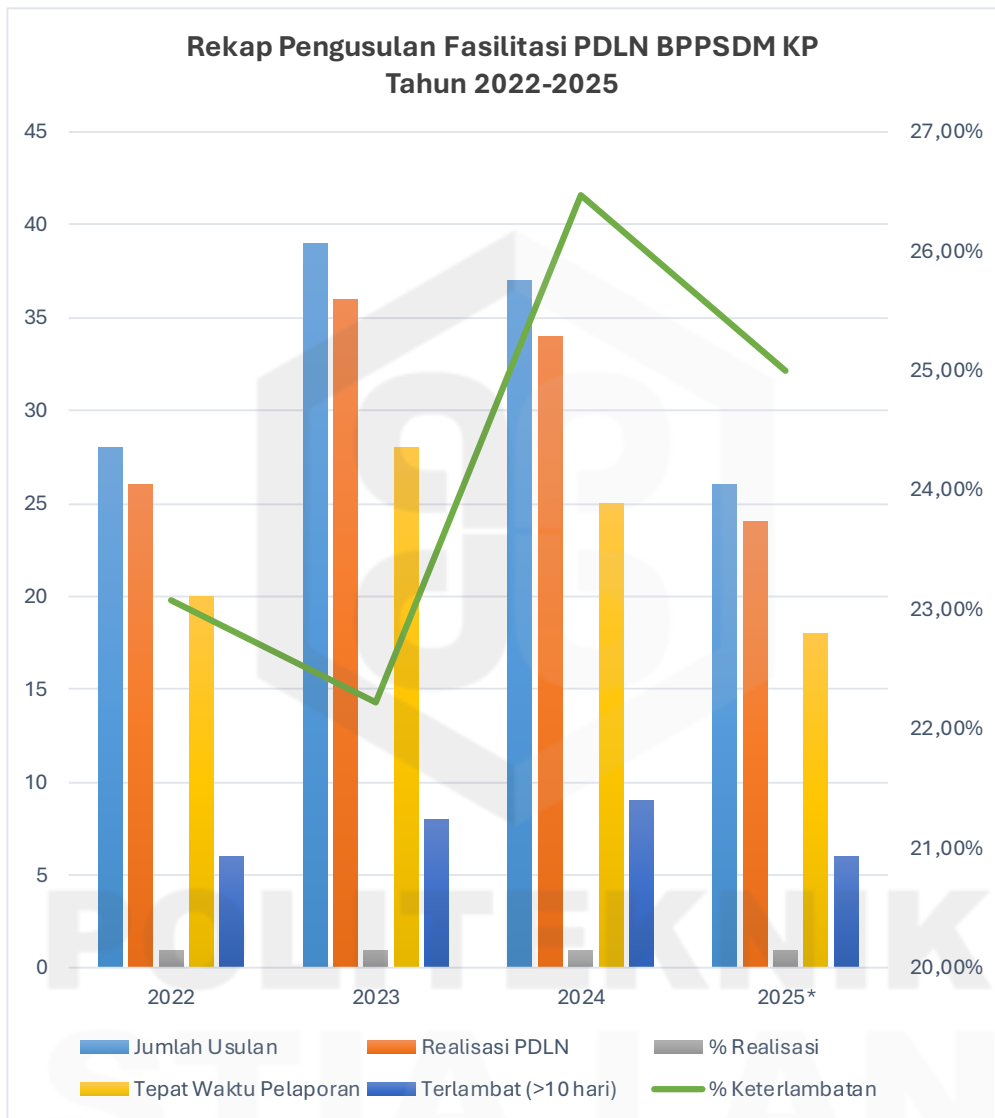
akar permasalahan dalam proses implementasi dan merumuskan model perbaikan tata kelola penyelenggaraan yang lebih adaptif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based policy*) untuk mengoptimalkan mekanisme kerja dan prosedur operasional PDLN. Tujuannya adalah memastikan bahwa penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP bertransformasi menjadi sebuah proses yang akuntabel, transparan, dan sistematis, sehingga setiap kegiatan yang dilaksanakan mampu memberikan dampak strategis bagi penguatan kapasitas organisasi dan kompetensi SDM kelautan dan perikanan secara berkelanjutan.

Sebagai pelaksana kebijakan publik dan penyedia layanan, ASN dihadapkan pada tuntutan untuk menjadi aparatur yang adaptif dan responsif terhadap dinamika global. Oleh karena itu, investasi negara yang dialokasikan untuk penyelenggaraan PDLN, yang melibatkan kompleksitas regulasi dan akuntabilitas anggaran menjadi subjek yang perlu dilakukan evaluasi secara mendalam. Evaluasi ini sangat penting untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keselarasan hasilnya benar-benar tercapai sesuai dengan visi organisasi dan mandat pembangunan SDM yang diemban oleh instansi penyelenggara.

Tahun	Jumlah Usulan	Realisasi PDLN	% Realisasi	Tepat Waktu Pelaporan	Terlambat (>10 hari)	% Keterlambatan
2022	28	26	92,86%	20	6	23,08%
2023	39	36	92,31%	28	8	22,22%
2024	37	34	91,89%	25	9	26,47%
2025*	26	24	92,31%	18	6	25,00%

Tabel 1.1 Rekap Pengusulan Fasilitasi PDLN BPPSDM KP
Sumber: (BPPSDM, 2025, diolah peneliti)

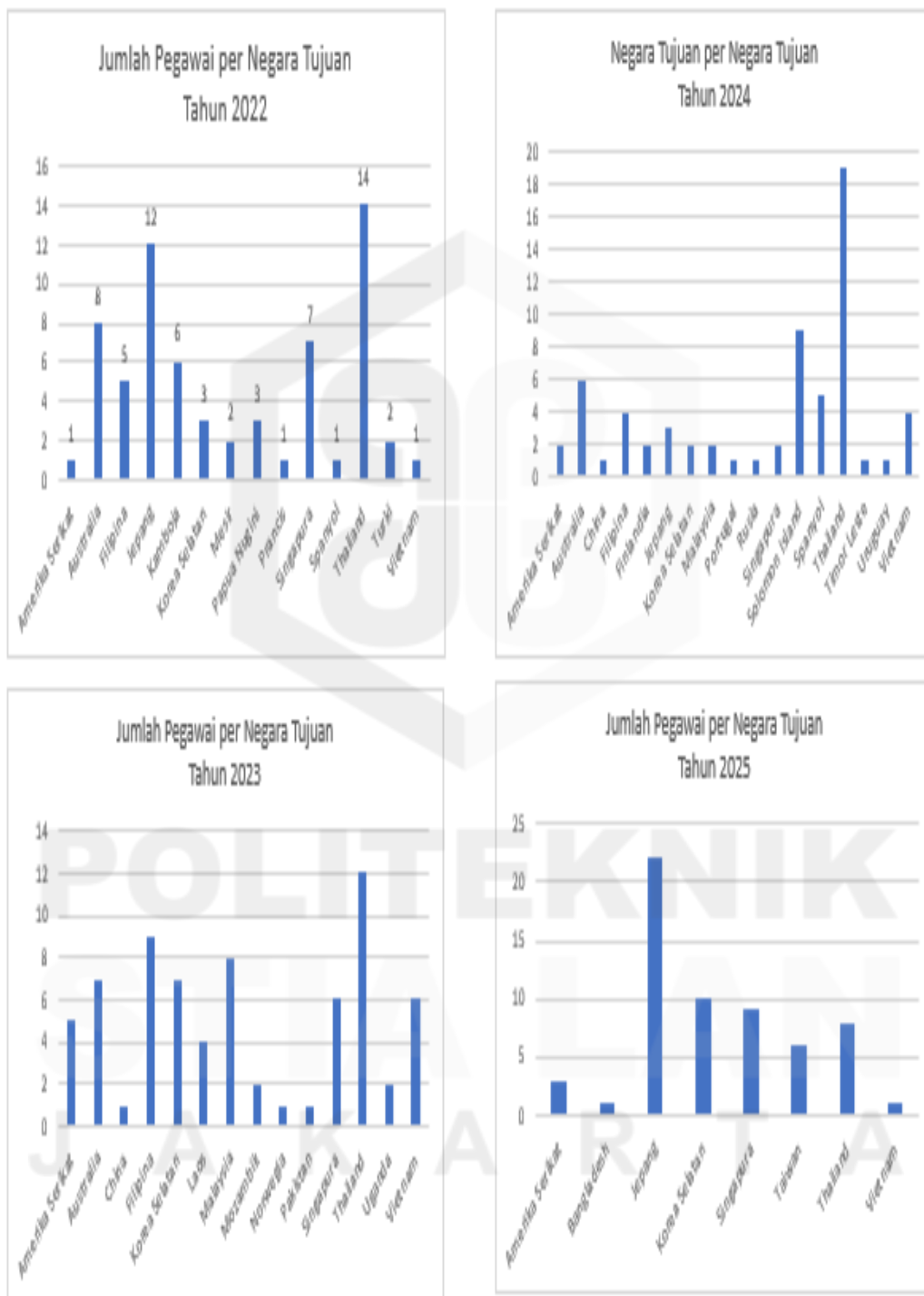


Gambar 1.1 Rekap Fasilitas PDLN BPPSDM KP Tahun 2022-2025
sumber: (Sekretariat BPPSDM KP, 2025 diolah peneliti)

Data pada tabel di atas menunjukkan jumlah usulan PDLN dari tahun ke tahun relatif cukup berfluktuasi, dengan tren peningkatan dari 28 usulan pada tahun 2022 menjadi 39 usulan pada 2023, kemudian sedikit menurun menjadi 37 usulan pada 2024, dan turun cukup signifikan menjadi 26 usulan pada 2025. Hal tersebut disebabkan karena pada tahun 2024 Menteri Sekretaris Negara mengeluarkan Surat Edaran nomor B-32/M/S/LN.00/12/2024 tentang Kebijakan Izin Perjalanan Dinas Luar

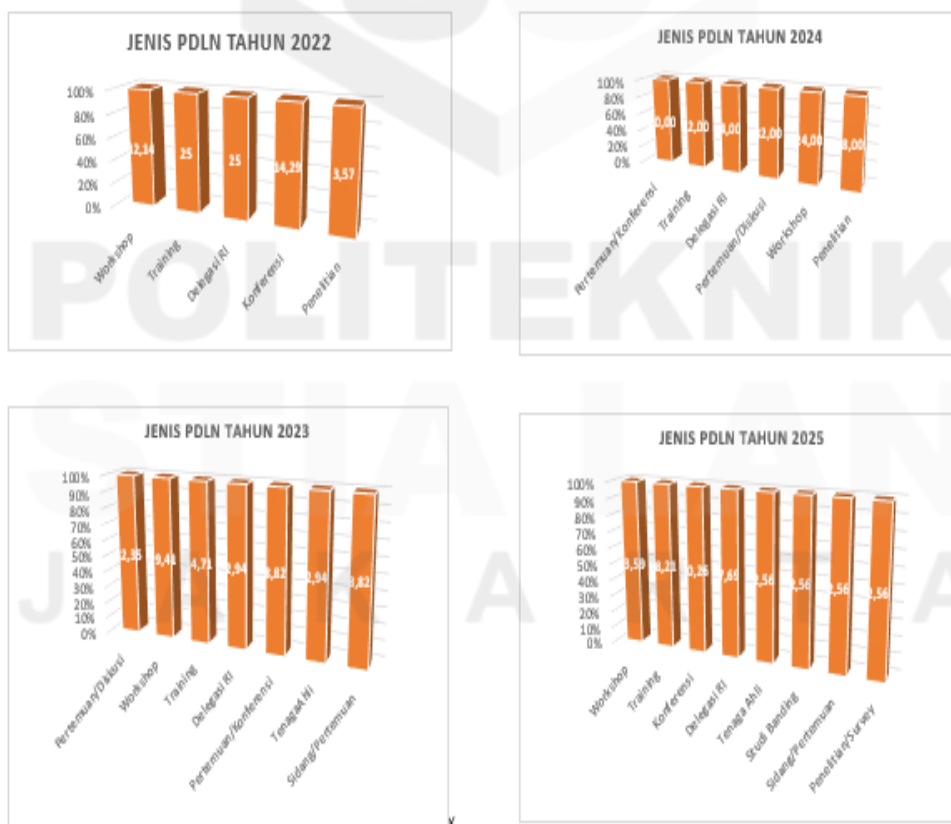
Negeri yang ditujukan kepada seluruh kementerian dan lembaga pemerintah serta kepala daerah. Surat ini dikeluarkan berdasarkan arahan Presiden Prabowo Subianto dalam Sidang Kabinet tanggal 23 Oktober 2024 dan 6 November 2024. Salah satu poin dalam edaran surat ini mengatur perjalanan luar negeri dilakukan secara efektif, efisien, dan selektif yang hasil kongkretnya dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja pemerintah dan pembangunan daerah serta kegiatan yang memiliki urgensi substantif dan sepanjang tidak terdapat tugas prioritas ataupun mendesak di dalam negeri.

Sementara jumlah realisasi PDLN terhadap usulan cukup konsisten, berada pada kisaran 91–93%, kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar usulan berhasil dilaksanakan. Namun demikian, hal yang perlu dicermati adalah data/indikator pelaporan hasil pelaksanaan PDLN justru memperlihatkan ada sedikit kendala dalam hal keterlambatan pelaporan pasca kegiatan PDLN. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa keterlambatan pelaporan PDLN masih cukup tinggi dan konsisten berada di atas angka 20% setiap tahunnya. Sementara pada tahun 2022, terdapat 6 laporan terlambat atau sekitar 23,08% dari total, sementara pada 2023 menurun sedikit menjadi 22,22%, untuk kemudian pada 2024 kembali meningkat menjadi 26,47% dan pada 2025 menjadi 25%. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun tingkat realisasi PDLN terjaga stabil, disiplin pelaporan pasca kegiatan masih menjadi kelemahan utama dalam implementasi kebijakan PDLN di BPPSDM KP, yang berdampak pada implementasi evaluasi dan akuntabilitas kegiatan.



Gambar 1.2 Jumlah pegawai yang berangkat per negara Tahun 2022-2025
 Sumber: (Sekretariat BPPSDM, 2025, diolah peneliti)

Data di atas menunjukkan, selama periode 2022-2025, terlihat tren peningkatan jumlah pegawai yang mengikuti kegiatan PDLN di berbagai negara. Pada tahun 2022 jumlah pegawai relatif stabil dengan angka tertinggi sekitar 16 orang, didominasi oleh negara-negara seperti Thailand, Jepang, dan Australia, sedangkan pada tahun 2023 distribusi masih merata, namun terjadi sedikit penurunan di beberapa negara, dengan puncak sekitar 14 orang. Pada tahun 2024 terjadi lonjakan signifikan, terutama di negara Thailand dan Jepang, dengan jumlah mencapai 20 orang. Sementara pada tahun 2025 menjadi tahun paling sibuk, dengan puncak hingga 25 orang, menunjukkan peningkatan aktivitas PDLN yang cukup besar, khususnya di negara-negara prioritas seperti Thailand, Jepang, dan Australia.



Gambar 1.3 Jenis PDLN Tahun 2022-2025
Sumber: (Sekretariat BPPSDM, 2025, diolah peneliti)

Selama empat tahun terakhir, pola jenis PDLN menunjukkan variasi kegiatan PDLN yang cukup variatif dan dinamis. Hal tersebut terlihat pada tahun 2022 dimana jenis PDLN didominasi oleh konferensi (34,28%), diikuti oleh *training* dan diklat sebanyak 25%). *workshop* menyumbang 2,14%, sedangkan penelitian 3,57%. Ini menunjukkan fokus awal pada penguatan kapasitas melalui pelatihan dan forum ilmiah. Namun pada tahun 2023 terjadi diversifikasi jenis kegiatan PDLN. Agenda pertemuan mulai muncul dengan jumlah kegiatan yang cukup dominan (8,38%), sementara kegiatan *workshop* dan *training* relatif kecil (masing-masing 4,76%) dimana kegiatan diklat tetap memegang peranan penting (9,52%), serta tentu saja konferensi masih menjadi salah satu kegiatan utama. Tahun 2024 dan 2025 menunjukkan kecenderungan peningkatan variasi jenis kegiatan dengan adanya kombinasi konferensi, *workshop*, dan pertemuan yang lebih seimbang. Hal tersebut mengindikasikan pergeseran dari dominasi satu jenis kegiatan ke kegiatan lain yang lebih beragam.

Tahun	Pagu Anggaran (APBN)	Realisasi	Persentase (dalam %)
2022	382.830.000	382.746.789	99,98
2023	1.495.300.000	1.494.745.496	99,96
2024	1.702.862.000	1.471.218.746	86,40
2025	96.577.000	96.576.419	100,00
	3.677.569.000	3.445.287.450	

Tabel 1.2 Realisasi Anggaran PDLN lingkup BPPSDM KP
sumber: (Sekretariat BPPSDM, 2025 diolah peneliti)

Secara umum, kinerja penyerapan anggaran PDLN periode 2022–2025 menunjukkan capaian yang relatif tinggi, dengan rata-rata serapan mencapai 93,7%. Tahun 2022 dan 2023 bahkan hampir mencapai 100%, sementara tahun 2025 (s.d. Agustus) sudah mencapai 100% meskipun dengan nilai pagu yang kecil.

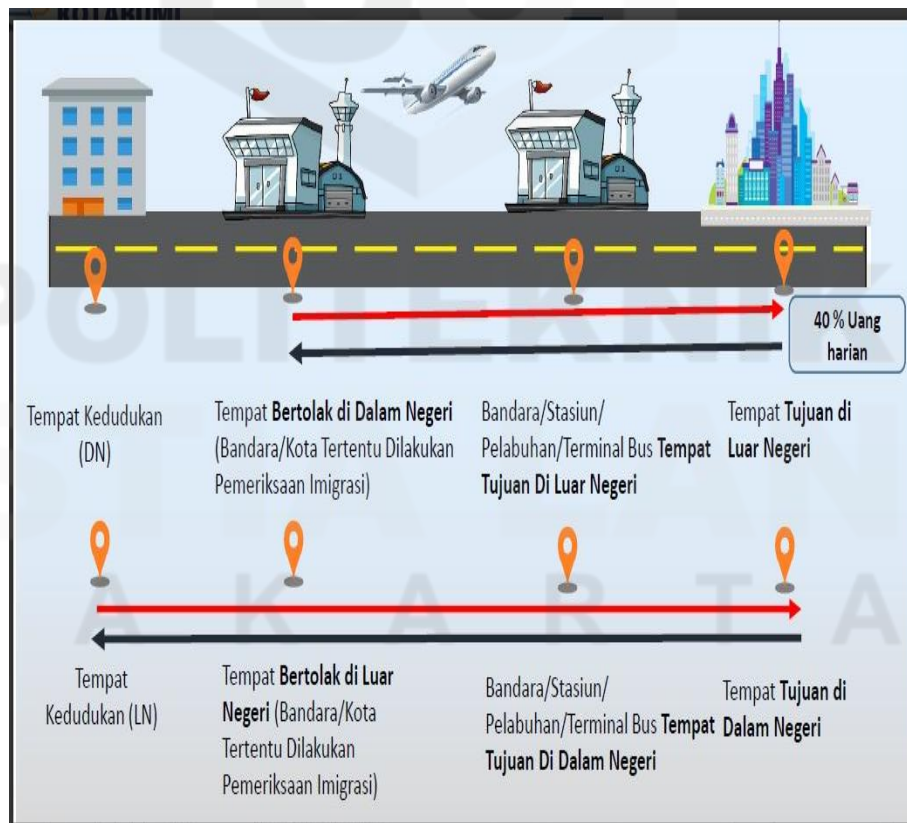
Namun demikian, realisasi anggaran PDLN tahun 2024 menjadi catatan penting karena terjadi penurunan drastis dimana hanya mencapai 86,40%, atau terdapat sekitar Rp231,6 juta anggaran yang tidak terserap. Hal tersebut tentu saja dikarenakan oleh erbitnya Surat Edaran Mensesneg No. B-32/M/S/LN.00/12/2024 tentang Kebijakan Izin Perjalanan Dinas Luar Negeri. Adanya SE tersebut ternyata berdampak di BPPSDM KP, sebab pada akhir tahun 2024 terdapat penurunan signifikan realisasi PDLN.

Hal tersebut membuktikan, faktor eksternal ternyata juga berkontribusi pada menurunnya implementasi PDLN BPPSDM KP. Fluktuasi pagu anggaran dari tahun ke tahun juga menunjukkan adanya dinamika dalam prioritas kebijakan PDLN. Lonjakan besar pada 2023–2024, disusul dengan penurunan tajam pada 2025, memperlihatkan bahwa pemerintah masih mencari pola terbaik dalam mengelola anggaran belanja kegiatan PDLN.

No	Nilai Uang Harian yang Dibayarkan	Nilai UH Seharusnya	Selisih Uang Harian
1	37.428.982,00	49.248.660,00	- 11.819.678,00
2	24.952.654,00	24.952.654,40	- 0,40
3	23.128.286,00	23.128.285,80	0,20
4	52.709.983,00	46.853.318,40	5.856.664,60
5	40.392.324,00	35.904.288,00	4.488.036,00
6	35.753.206,00	31.780.627,20	3.972.578,80
7	37.253.040,00	32.596.410,00	4.656.630,00
8	30.742.800,00	26.899.950,00	3.842.850,00
9	30.453.456,00	26.646.774,00	3.806.682,00
10	38.842.536,00	33.987.219,00	4.855.317,00
11	32.054.520,00	28.047.705,00	4.006.815,00
12	32.054.520,00	28.047.705,00	4.006.815,00
13	22.011.828,00	13.207.096,80	8.804.731,20
14	22.011.828,00	13.207.096,80	8.804.731,20
15	22.011.828,00	13.207.096,80	8.804.731,20
16	19.242.444,00	11.545.466,40	7.696.977,60
Jumlah	501.044.235,00	439.260.353,60	61.783.881,40

Tabel 1.3. Hasil Temuan Audit BPK Penyelenggaraan PDLN 2023-2025
 sumber: (BPPSDM KP, 2025, diolah peneliti)

Tabel diatas menunjukkan bahwa impelementasi kebijakan penyelenggaran PDLN menunjukkan adanya perbedaan nilai uang harian (UH) antara yang dibayarkan dengan yang seharusnya sesuai ketentuan. Selisih tersebut menandakan bahwa standar biaya perjalanan yang telah diatur dalam regulasi belum sepenuhnya dijadikan acuan dalam praktik administrasi. Adanya perbedaan jumlah uang harian yang dibayarkan dalam pelaksanaan PDLN pada BPPSDM KP sebagian besar disebabkan oleh adanya perbedaan penafsiran antara auditor dari BPK dan Bagian Keuangan Sekretariat BPPSDM KP, meskipun keduanya mempedomani ketentuan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) yang sama.



Gambar 1.4 Perhitungan Waktu PDLN
 sumber: (Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, 2022)

Gambar di atas menjelaskan alur PDLN yang menjadi dasar perhitungan uang harian dan pertanggungjawaban biaya PDLN. Selama proses pemeriksaan laporan pertanggungjawaban PDLN, pegawai BPPSDM KP menjelaskan kepada auditor pemeriksa BPK dengan menjelaskan dan menafsirkan besaran uang harian berdasarkan selama waktu perjalanan paling tinggi 40% dari tarif uang harian kecuali terdapat kebutuhan penginapan pada saat transit atau setibanya di tempat tujuan. Sementara itu, 100% tarif uang harian diberikan apabila terdapat keperluan penginapan karena keterlambatan moda transportasi atau karena pegawai telah tiba di tempat tujuan luar negeri, sementara auditor BPK menganggap selama waktu perjalanan tetap diberikan 40%, meskipun sudah ada keperluan penginapan, dikarenakan ketibaan sudah larut malam). Perbedaan penafsiran ini menimbulkan selisih antara nilai uang harian yang dibayarkan dengan nilai yang seharusnya menurut auditor.

Adanya perbedaan ini merupakan bukti nyata adanya ruang abu-abu (*grey area*) dalam implementasi regulasi, di mana peraturan yang berlaku masih dapat dimaknai secara berbeda oleh pihak pelaksana dan pihak pengawas. Implikasi dari kondisi ini tidak hanya menimbulkan ketidakseragaman praktik administrasi, tetapi juga berpotensi menciptakan risiko temuan dalam audit keuangan negara. Perbedaan penafsiran regulasi keuangan dalam praktik PDLN tidak hanya menimbulkan koreksi administratif dan keuangan, tetapi juga mengancam kredibilitas tata kelola dan akuntabilitas birokrasi. Di sisi lain, jumlah volume PDLN yang padat juga berarti beban kerja pelaporan dan pengawasan menjadi tinggi, yang menuntut mekanisme akuntabilitas yang baik. Namun, dalam praktiknya, terdapat sejumlah masalah akuntabilitas yang teridentifikasi, yaitu:

1. Kelemahan disiplin pelaporan berupa keterlambatan pelaporan lebih dari 20% secara konsisten dalam kurun waktu tersebut secara tidak langsung menunjukkan adanya masalah pada mekanisme akuntabilitas dalam *context of implementation*. Prosedur pengawasan pasca PDLN

gagal memastikan tercapainya disiplin, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas pengawasan kinerja organisasi.

2. Implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP cenderung hanya difokuskan pada rekapitulasi kegiatan dan pemenuhan kewajiban administratif, tanpa diikuti dengan proses evaluasi mendalam terhadap pelaksanaan kegiatan maupun hasilnya (*outcome*).

Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya capaian implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN, dan tentu saja berpotensi tidak terintegrasi secara optimal ke dalam tugas, fungsi, dan program kerja instansi. Selain itu, perbedaan interpretasi aturan keuangan juga menimbulkan risiko temuan audit yang berulang setiap tahunnya. Dengan demikian, kelemahan pada *context of implementation*, kombinasi antara aspek kapasitas kelembagaan yang inefisien dan aspek mekanisme akuntabilitas yang lemah, merupakan faktor penentu utama yang menjelaskan mengapa efektivitas PDLN di BPPSDM KP belum dapat berfungsi optimal sebagai instrumen strategis pengembangan SDM.

Untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kerangka hukum yang melandasi objek penelitian ini, berikut disajikan tabel alur regulasi kebijakan Penyelenggaraan PDLN. Tabel ini merangkum keterkaitan, ruang lingkup pengaturan, serta implikasi praktis dari setiap regulasi tersebut bagi pelaksanaan PDLN di BPPSDM KP.

Tingkat Regulasi	Nomor Regulasi	Ruang Lingkup Pengaturan	Unit Penanggung Jawab	Implikasi bagi BPPSDM KP
Peraturan Presiden	Perpres tentang PDLN (jika berlaku)	Kebijakan umum penyelenggaraan hubungan luar negeri pemerintah	Presiden/Setneg	Menjadi dasar umum izin PDLN
Peraturan Menteri Keuangan	PMK 164/2015; PMK 227/2016; PMK 181/2019	Tata cara pelaksanaan, komponen biaya, standar biaya, pertanggungjawaban	Kemenkeu	Menjadi acuan penganggaran dan SPJ

Tingkat Regulasi	Nomor Regulasi	Ruang Lingkup Pengaturan	Unit Penanggung Jawab	Implikasi bagi BPPSDM KP
Peraturan Menteri KKP	Permen KP No.48/2021	Prosedur internal pengusulan, persetujuan, pelaksanaan dan pelaporan	KKP	Menjadi pedoman operasional PDLN
Pedoman/Surat Edaran	SE Mensesneg terkait pembatasan PDLN	Penetapan izin, prioritas, justifikasi kegiatan	Setneg	Membatasi/tunda kegiatan PDLN tertentu
SOP Internal BPPSDM	SOP PDLN BPPSDM	Mekanisme teknis internal UPT– Sekretariat–Eselon I	BPPSDM KP	Mengatur jalur birokrasi teknis dan administrasi

Tabel 1.4 Alur regulasi kebijakan penyelenggaraan PDLN
Sumber: (BPPSDM KP, 2025 diolah peneliti)

Meskipun secara umum regulasi dianggap memadai, berdasarkan data dan observasi di lapangan yang dilakukan di Sekretariat BPPSDM, implementasi penyelenggaraan PDLN masih ditemui kendala dalam kerangka implementasi kebijakan. Permasalahan ini memperkuat kebutuhan untuk menguji implementasi kebijakan melalui:

1. Permasalahan terkait *content of policy*, meskipun secara umum regulasi dianggap memadai, masalah pada isi kebijakan muncul dalam tataran operasional yaitu, perencanaan dan seleksi peserta yang kurang objektif, dimana terdapat indikasi bahwa tidak semua PDLN didasarkan pada analisis kebutuhan strategis yang jelas dan terukur, melainkan didorong oleh kesempatan atau ketersediaan anggaran. Proses seleksi peserta dilaporkan masih menyisakan ruang perbaikan, kurang transparan, dan tidak sepenuhnya berbasis pada kompetensi atau kriteria objektif yang jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa tujuan kebijakan di tingkat operasional berpotensi menyimpang dari mandat strategis pengembangan SDM.
2. Permasalahan terkait *context of implementation* dimana aspek ini berfokus pada lingkungan dan kapasitas kelembagaan yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Volume PDLN yang tinggi di

BPPSDM KP secara langsung menyoroti tantangan implementasi sebagai berikut:

a) Kelemahan Kapasitas Kelembagaan (Koordinasi dan Persetujuan).

Birokrasi yang cukup panjang membuat proses persetujuan PDLN melibatkan alur berjenjang dan lintas unit kerja yang seringkali memakan waktu yang tidak proporsional. Kondisi ini secara signifikan menghambat implementasi dan ketepatan waktu pelaksanaan. Selain itu, minimnya dukungan sistem digital juga membuat BPPSDM KP masih menghadapi tantangan lain terkait minimnya dukungan sistem digital yang terintegrasi untuk mengelola PDLN. Ketiadaan *platform digital* yang mumpuni untuk pengajuan, pelacakan status, dan penyimpanan data tidak hanya memperlambat proses, tetapi juga menyulitkan transparansi dan akuntabilitas. Fenomena ini mencerminkan kelemahan pada sumber daya dan sistem pendukung yang krusial dalam *context of implementation*.

b) Kelemahan mekanisme akuntabilitas

Dalam hal disiplin penyampaian pelaporan dan akuntabilitas. Dengan rata-rata keterlambatan pelaporan mencapai lebih dari 20% setiap tahun, hal ini secara langsung mencerminkan adanya kelemahan mendasar dalam mekanisme disiplin pelaporan dan akuntabilitas. Keterlambatan ini menggerus kepercayaan publik dan pimpinan, serta menghambat integrasi hasil PDLN ke dalam program kerja secara cepat. Selain itu, pelaporan pelaksanaan PDLN juga masih berfokus pada hal administratif, bukan berbasis *outcome*. Laporan hasil pelaksanaan PDLN cenderung berfokus pada pemenuhan kewajiban administratif semata (mencatat kehadiran dan anggaran), dan kurang analitis. Laporan belum memadai dalam mengupas substansi pembelajaran dan bagaimana *best practice* diterjemahkan dan diimplementasikan dalam konteks tugas BPPSDM KP. Lebih lanjut, ketiadaan evaluasi dampak jangka panjang dan blm adanya *knowledge management*. Permasalahan yang lebih

mendasar adalah tidak adanya mekanisme evaluasi dampak jangka panjang yang terstruktur dan ketiadaan sistem manajemen pengetahuan (*Knowledge Management System*). Akibatnya, pengetahuan, wawasan, dan jejaring yang diperoleh seringkali terhenti di tingkat individu, dan gagal menjadi aset kolektif yang mendukung perbaikan kinerja seluruh BPPSDM KP. Hal ini menunjukkan terputusnya mata rantai antara *output* PDLN dengan *outcome* kelembagaan, menjadikannya isu kritis dalam *context of implementation*.

Permasalahan	Bukti/Data Pendukung	Dampak	Unit Terkait
Perencanaan & Seleksi Peserta	Tidak semua PDLN berbasis kebutuhan; peserta tidak selalu relevan	Potensi mismatch kompetensi, minim transfer knowledge	UPT, Pusat Teknis, Sekretariat
Koordinasi & Persetujuan	Proses panjang, persetujuan lintas unit lambat	Kegiatan tertunda, persiapan substansi tidak optimal	Sekretariat BPPSDM, Eselon I, Setjen
Pelaporan & Evaluasi	Keterlambatan >20%/tahun	Gangguan akuntabilitas & pemanfaatan hasil	Peserta PDLN, Sekretariat
Pemanfaatan Hasil	Hasil berhenti di individu, tidak tersebar	Tidak ada learning organisasi	Semua unit
Tidak Ada <i>Knowledge Management</i>	Tidak ada repositori resmi	Hilangnya aset pengetahuan kelembagaan	Sekretariat BPPSDM

Tabel 1.5 Permasalahan Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP

Sumber (BPPSDM KP, 2025, diolah peneliti)

Permasalahan dan tantangan yang muncul dalam pelaksanaan harian PDLN dimulai dari tahap perencanaan, persetujuan, hingga pelaporan telah menjadi landasan kuat yang menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk melakukan penelitian ini secara lebih mendalam. Penelitian ini juga bertujuan untuk menelaah secara cermat bagaimana praktik implemntasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di

BPPSDM KP. Penelaahan ini perlu disandingkan dengan konsep, prinsip, dan standar akuntabilitas yang ideal dalam teori evaluasi implementasi kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mencari tahu apa yang telah dilakukan, tetapi juga mengukur kesesuaian antara norma kebijakan yang berlaku dengan kenyataan implementasi di lapangan. Hasilnya diharapkan dapat memberikan gambaran utuh mengenai implementasi, efisiensi, dan akuntabilitas implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN, sekaligus menjadi masukan berupa rekomendasi berharga bagi BPPSDM KP untuk perbaikan tata kelola kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM pada masa mendatang.

Berdasarkan kesenjangan implementasi yang telah teridentifikasi sebelumnya, secara khusus, penelitian ini akan mengkaji sejauh mana kejelasan *content of policy* dan dukungan *context of implementation* meliputi perencanaan, koordinasi, kapasitas sistem, dan mekanisme akuntabilitas apakah sudah optimal dalam mendukung pengembangan SDM serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perbaikan tata kelola PDLN di masa depan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian yang berjudul “Evaluasi Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri di Badan Penyuluhan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan”

B. Identifikasi Masalah

Dalam kerangka pengembangan kompetensi ASN di lingkungan KKP, khususnya BPPSDM KP, penyelenggaraan PDLN memiliki kedudukan yang sangat strategis. Pelaksanaan PDLN baik dalam bentuk pelatihan, studi banding, maupun tugas kerja sama, merupakan salah satu bentuk investasi kelembagaan yang strategis untuk peningkatan kapabilitas dan wawasan global pegawai di BPPSDM KP yang berfungsi sebagai unit pengembangan SDM utama. Oleh karena itu, kebijakan penyelenggaraan

PDLN harus dipandang bukan sekadar urusan administrasi saja, melainkan sebagai instrumen pengembangan SDM yang harus dijaga implementasi dan akuntabilitasnya agar penyelenggaraan PDLN benar-benar menghasilkan ASN yang kompeten dan professional. Pelaksanaannya juga harus dievaluasi secara mendalam. Evaluasi implementasi kebijakan PDLN ini menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa instrumen strategis ini berjalan secara transparan, efisien, dan tepat sasaran. Namun demikian, berdasarkan pengamatan awal peneliti, kondisi saat ini masih memperlihatkan berbagai permasalahan yang timbul dalam praktik implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN. Secara singkat, isu utama dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP terletak pada terputusnya mata rantai antara *output* PDLN dengan *outcome* bagi kelembagaan, sebuah indikasi nyata dari kelemahan pada *context of implementation*. Penelitian ini juga diharapkan mampu mengisi celah tersebut dengan menguji implementasi kebijakan Penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP. Berdasarkan uraian di atas, dapat disampaikan kondisi saat ini masih memperlihatkan berbagai permasalahan yang timbul yaitu:

1. Kesenjangan dalam *content of policy*, dimana permasalahan ini berfokus pada kejelasan dan konsistensi tujuan kebijakan PDLN di tingkat operasional BPPSDM KP dalam proses perencanaan dan seleksi peserta yang belum optimal. Idealnya, setiap penugasan PDLN harus menjadi investasi strategis yang didasarkan pada analisis kebutuhan pengembangan SDM yang matang dan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya, muncul indikasi bahwa tidak semua PDLN didasarkan pada kebutuhan strategis yang jelas dan terukur. Terdapat kekhawatiran bahwa kegiatan PDLN lebih didorong oleh kesempatan atau ketersediaan anggaran, ketimbang didasarkan pada urgensi dan relevansi untuk meningkatkan kompetensi spesifik atau pencapaian target organisasi.

2. Kesenjangan dalam *context of implementation*, dimana permasalahan ini berfokus pada kelemahan sistem, kapasitas kelembagaan, dan mekanisme akuntabilitas yang mendukung pelaksanaan kebijakan PDLN di BPPSDM KP seperti:
- a) Kelemahan kapasitas operasional (koordinasi dan persetujuan) dimana secara operasional, proses mendapatkan persetujuan untuk pelaksanaan PDLN sering kali memakan waktu yang tidak proporsional. Alur birokrasi yang melibatkan persetujuan lintas unit kerja (mulai dari unit pelaksana, Eselon I, hingga Sekretariat Jenderal) berjalan secara berjenjang dan lambat. Kondisi ini secara signifikan menghambat implementasi dan ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan.
 - b) Pelaporan yang bersifat administratif dan kurang analitis dimana kondisi saat ini, laporan hasil pelaksanaan PDLN cenderung berfokus pada pemenuhan kewajiban administratif semata (mencatat kehadiran, aktivitas, dan penggunaan anggaran), bukan instrumen pembelajaran. Akibatnya, laporan yang dihasilkan seringkali kurang analitis dan belum secara memadai mengupas substansi pembelajaran dan potensi *best practice* yang didapatkan untuk diimplementasikan dalam konteks tugas dan fungsi BPPSDM KP.
 - c) Pemanfaatan hasil PDLN yang terhenti di tingkat individu, dimana meskipun setiap PDLN menghasilkan aset berharga seperti pengetahuan baru dan perluasan jejaring kemitraan internasional. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa aset-aset ini sering kali terhenti di tingkat individu, belum ada mekanisme yang menjamin bahwa ilmu, wawasan, atau jejaring kemitraan tersebut didistribusikan secara sistematis dan merata kepada unit kerja lain yang membutuhkan.

- d) Belum adanya sistem manajemen pengetahuan (*Knowledge Management System/KMS*). Kondisi ini diperparah oleh belum adanya sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur. Tidak adanya *platform* resmi yang dirancang khusus untuk menyimpan, mengorganisir, dan memudahkan akses terhadap seluruh laporan dan hasil PDLN. Akibatnya, potensi investasi yang telah dikeluarkan untuk membiayai perjalanan tersebut tidak termanfaatkan secara maksimal untuk pengembangan kapasitas kelembagaan BPPSDM KP secara keseluruhan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan permasalahan yang menjadi fokus penelitian ini dapat dirumuskan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Mengapa implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP belum optimal?
2. Bagaimana strategi implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP agar lebih optimal?

D. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi faktor-faktor belum optimalnya implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP.
2. Menyusun strategi implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP agar lebih optimal.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Dalam bidang akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu kebijakan publik, khususnya dalam kajian implementasi dan evaluasi implementasi kebijakan. Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan mengenai penyebab belum optimalnya

implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN, serta upaya mengoptimalkan kebijakan Penyelenggaraan PDLN.

2. Dalam bidang praktis, hasil penelitian ini dirapkan menjadi bahan masukan bagi BPPSDM KP dalam memperbaiki meningkatkan implementasi kebijakan Penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP, dengan memberikan rekomendasi kebijakan yang konkret bagi BPPSDM KP dalam perbaikan tata kelola kebijakan PDLN yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis terhadap implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan terkait penyebab implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP belum optimal serta dapat merumuskan strategi implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP.

1. Penyebab belum optimalnya efektivitas kebijakan disebabkan oleh interaksi kritis antara dua dimensi utama dalam kerangka teori Grindle (1980):
 - a. Kegagalan pada aspek *content of policy* berupa kejelasan konten kebijakan dimana regulasi normatif telah tersedia, namun terdapat kelemahan mendasar dalam penerjemahan tujuan strategis menjadi kriteria operasional yang objektif. Hal ini menciptakan celah diskresi yang tinggi dalam perencanaan dan seleksi peserta, di mana PDLN lebih sering didorong oleh ketersediaan anggaran atau peluang sesaat (*ad-hoc*) dibandingkan hasil analisis kebutuhan kompetensi organisasi yang terukur;
 - b. Kegagalan pada aspek *context of implementation* yang belum efisien dan akuntabel. Secara spesifik, faktor-faktor penyebab belum optimalnya implementasi kebijakan PDLN yaitu:
 - 1) *Context* kapasitas kelembagaan yang inefisien, dimana kapasitas kelembagaan BPPSDM KP terhambat oleh inefisiensi proses birokrasi dengan adanya alur/proses persetujuan berjenjang dan memakan waktu panjang serta belum adanya sistem digital terintegrasi untuk manajemen PDLN. Kondisi ini merupakan wujud nyata dari struktur birokrasi yang belum

adaptif, yang secara langsung menurunkan efisiensi biaya dan waktu;

- 2) *Context* yang lemah akuntabilitas dan mekanisme pengawasan dimana mekanisme akuntabilitas pasca PDLN mengalami kegagalan ganda dengan ditemukannya keterlambatan pelaporan secara konsisten (>20%) yang menunjukkan rendahnya akuntabilitas formal dan disiplin pelaksana terhadap batas waktu yang ditetapkan. Selain itu, kegagalan transfer pengetahuan dimana penyampaian pelaporan yang hanya berfokus pada pemenuhan administrasi serta belum tersedianya KMS formal yang berpotensi menghambat proses transfer pengetahuan. Akibatnya, investasi PDLN gagal bertransformasi dari output individual menjadi *outcome* kolektif yang berdampak strategis bagi peningkatan kapasitas kelembagaan BPPSDM KP secara keseluruhan.

2. Strategi implementasi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP berdasarkan teori Grindle mencakup tiga aspek, yaitu:

- a. Strategi Penguatan *Content of Policy* (Mengatasi Ambiguitas & Diskresi). Strategi ini bertujuan untuk mengubah kebijakan yang bersifat normatif menjadi instrumen operasional yang presisi, sehingga meminimalkan celah diskresi dan subjektivitas dengan menerapkan/menyusun:
 - 1) Indikator teknis seleksi peserta yang berbasis pada Gap Analysis kompetensi. Penentuan peserta tidak lagi berdasarkan ketersediaan anggaran, melainkan pada urgensi kebutuhan organisasi yang tertuang dalam dokumen perencanaan tahunan;
 - 2) Menetapkan satu rujukan internal yang jelas mengenai standar biaya (seperti interpretasi tarif 40% vs 100%) untuk menghilangkan kebingungan administratif dan memitigasi temuan audit BPK di masa mendatang;

- 3) Merevisi pedoman pelaporan dengan mewajibkan adanya rencana aksi pasca pelaksanaan PDLN, sehingga manfaat perjalanan tidak hanya berhenti pada laporan kronologis perjalanan, tetapi pada dampak kinerja.
- b. Strategi Perbaikan *Context of Implementation* (Meningkatkan Kapasitas & Efisiensi). Strategi ini berfokus pada penguatan lingkungan organisasi agar mampu menjalankan kebijakan secara cepat, adaptif, dan responsif dengan menerapkan/menyusun:
- 1) Membangun aplikasi internal yang terintegrasi (seperti *One-Gate System*) untuk memangkas alur birokrasi yang panjang. Sistem ini harus mampu melakukan *tracking* status izin secara *real-time* untuk mengurangi inefisiensi waktu yang selama ini dikeluhkan;
 - 2) Membentuk tim kerja permanen yang melibatkan fungsi Keuangan, Kerja Sama, dan SDM di Sekretariat BPPSDM KP. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan ego sektoral dan memastikan proses verifikasi dokumen dilakukan secara simultan, bukan sekuensial (berjenjang lama);
 - 3) Meningkatkan kapasitas aktor pelaksana di tingkat unit kerja melalui bimbingan teknis rutin mengenai tata kelola administrasi PDLN, sehingga meminimalkan kesalahan dokumen di tahap awal.
- c. Strategi Penguatan Akuntabilitas dan *Outcome*. Strategi ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap investasi negara melalui PDLN memberikan nilai tambah nyata bagi institusi dengan menerapkan/menyusun:
- 1) Membuat repositori digital sebagai wadah transfer pengetahuan dimana setiap peserta PDLN wajib mengunggah materi dan hasil kajian ke dalam KMS yang dapat diakses oleh seluruh pegawai BPPSDM KP;

- 2) Mandatori *knowledge sharing* dengan mengadakan kegiatan berbagi pengetahuan (seperti seminar atau webinar internal) sebagai syarat administratif mutlak bagi setiap peserta pasca Pelaksanaan PDLN;
- 3) Melakukan evaluasi berkala (3-6 bulan) terhadap implementasi rencana aksi yang telah disusun peserta pasca-PDLN untuk melihat apakah pengetahuan yang didapat benar-benar diterapkan dalam unit kerja masing-masing;
- 4) Memberikan poin kinerja atau prioritas bagi pegawai yang disiplin dan berkualitas dalam pelaporan, serta memberikan penangguhan izin PDLN berikutnya bagi pelaksana yang secara konsisten terlambat dalam menyampaikan laporan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, berikut disampaikan saran yang dapat dijadikan pedoman dalam mengimplementasikan strategi kebijakan penyelenggaraan PDLN di BPPSDM KP:

1. Kepala BPPSDM KP dan Sekretaris BPPSDM KP harus segera menginisiasi penyusunan regulasi turunan yang bersifat teknis untuk menutup celah diskresi dengan melakukan penyusunan Surat Keputusan (SK) Kepala BPPSDM KP mengenai Pedoman Teknis Penyelenggaraan PDLN yang mencakup standar biaya (UH 40% & 100%) dan kriteria seleksi berbasis *Training Need Assessment* dengan melibatkan Tim Kerja SDM Aparatur berkolaborasi dengan Tim Kerja Keuangan, dan Tim Kerja Kerja Sama. Adapun target dokumen yang dihasilkan yaitu pedoman teknis disahkan dan disosialisasikan ke seluruh Satuan Kerja (Satker)/UPT.
2. Penyiapan transformasi digital dan integrasi sistem informasi (jangka Menengah 3–6 Bulan ke depan) guna menghilangkan adanya inefisiensi birokrasi melalui otomatisasi proses bisnis yang selama ini bersifat manual. Pengembangan atau optimalisasi aplikasi internal (*One-Gate*

System) yang mengintegrasikan pengusulan, verifikasi, hingga repositori laporan. Sistem ini harus memiliki fitur notifikasi otomatis bagi peserta yang terlambat lapor. Menugaskan Tim Kerja Data (IT) sebagai pengembang, dan Tim Kerja Kerja Sama sebagai operator system dengan target sistem digital dapat beroperasi penuh dan terintegrasi dengan basis data kinerja pegawai.

3. Pelembagaan Manajemen Pengetahuan dan Akuntabilitas (Jangka Panjang: >6 Bulan) dengan menginstruksikan seluruh hasil PDLN dari pengalaman individu menjadi aset intelektual organisasi secara berkelanjutan. Pemberlakuan syarat bebas kewajiban administrasi PDLN sebagai prasyarat pengajuan PDLN berikutnya. Pegawai tidak dapat diusulkan kembali jika belum mengunggah laporan substantif ke KMS dan melakukan *Knowledge Sharing* (Seminar/Webinar). Kepala BPPSDM bersama Kepala UPT sebagai pengawas langsung, dan Tim Kerja Kerja Sama sebagai verifikator konten *Knowledge Management System* (KMS), sehingga diharapkan terbentuknya bank pengetahuan digital yang dapat diakses sebagai referensi kebijakan dan peningkatan kapasitas SDM secara luas.
4. Kepala BPPSDM harus memastikan setiap rupiah yang dikeluarkan memiliki *Return on Investment* (ROI) yang jelas bagi organisasi dengan melaksanakan rapat koordinasi triwulanan lintas unit untuk mengevaluasi realisasi rencana aksi (*action plan*) peserta PDLN. Selain itu, melakukan audit kinerja tematik terhadap manfaat PDLN. Selain itu, Sekretaris BPPSDM KP sebagai pimpinan koordinasi dan Inspektorat Jenderal (APIP) sebagai pengawas eksternal/kualitas perlu menyampaikan laporan evaluasi dampak PDLN terhadap KPI organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, R. S., & Rahaju, T. (2021). Evaluasi penyelenggaraan pendidikan inklusif di Kota Surabaya. *Publika*, 9(3), 109–124. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n3.p109-124>
- Agustino, L. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. CV. Alfabeta.
- Akbar, M. F., & Mohi, W. K. (2018). *Studi Evaluasi Kebijakan (Evaluasi Beberapa Kebijakan Di Indonesia)*. Ideas Publishing.
- Akib, H. (2012). Implementasi kebijakan: Apa, mengapa dan bagaimana. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 1(1). 10.26858/jiap.v1i1.289.
- Al Hudib, A., & Cousins, J. B. (2022). *Understanding evaluation policy and organizational capacity for evaluation: An interview study*. *American Journal of Evaluation*, 43(2), 234–254.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Argote, L & Ingram, P. (2000). *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. Volume 82, Issue 1, Pages 150-169, ISSN 0749-5978, <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>.
- Blomkamp, E., Sholikin, M. N., Nursyamsi, F., Lewis, J. M., & Toumbourou, T. (2018). *Understanding policymaking in Indonesia*. KSI Working Paper, 26, 1–45. <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/03/ksi-1585501090.pdf>
- Bovens, M. (2007). *Analyzing and assessing accountability: A conceptual framework*. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>

- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, New York.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach* (5th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Dela Cruz, R., & Santos, M. (2020). *Analyzing policy clarity and consistency in public sector manuals: Implications for travel order enforcement in the Philippines*. *Journal of Public Policy and Administration*,
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dilapanga, A. R., & Rantung, M. I. R. (2022). *Monitoring & evaluasi kebijakan publik*. Deepublish Digital.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach*. Taylor & Francis.
- Dye, T. R. (2017). *Understanding public policy* (15th ed.). Pearson.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.
https://elearning.shisu.edu.cn/pluginfile.php/35310/mod_resource/content/2/Research-Intro-Flick.pdf
- Fuad, A. S., et al. (2025). Pengaruh sistem hukum terhadap kerugian keuangan negara dalam perjalanan dinas fiktif pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pulau Morotai. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 53–54.
- Hajaroh, M. (2019). Pohon teori evaluasi kebijakan dan program (Metode, nilai dan menilai, penggunaan). *Foundasia*, 9(1), 27–42.
- Hayat, H., & Artisa, R. A. (2019). *Conference on Administration Science (ICAS 2019)*. (Sumber tidak lengkap, diasumsikan sebagai proceeding).
- Jones, A. B., Smith, C. D., & Johnson, E. F. (2019). *Leveraging technology for effective communication and collaboration in organizations*. *Journal of Organizational Technology*, 15(1), 45–63.

- Joseph G. Jabbra and O. P. Dwivedi. (1989). *Public service accountability: A comparative perspective*. Kumarian Press, Connecticut.
- Kosowan, L., Shannon, S., Rothney, J., Halas, G. A., Enns, J. E., Holmqvist, M., Wener, P., Goertzen, L., & Katz, A. (2021). *Informing the physical activity evaluation framework: A scoping review of reviews*. *American Journal of Health Promotion*, 36(3), 340–366.
- Lee, S., & Kim, J. (2022). *Enhancing Public Sector Travel Management: An Evaluation of Policy Compliance and Cost-Efficiency in Korean Ministries*. *Asian Journal of Public Administration*.
- Lumempouw, J. E., et al. (2021). Analisis Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Dalam Pencegahan Dan Pendeteksian Fraud Biaya Perjalanan Dinas (Studi kasus pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, X(X), 260–261.
- Mahfudin, et al. (2025). Efektivitas Dan Efisiensi Biaya Uang Harian Perjalanan Dinas Dalam Negeri. *Jurnal Manajemen Publik*, 67–68.
- Maulana, D. & Nugroho, A. (2019). Kebijakan Publik (Cara Mudah Memahami Kebijakan Publik). CV AA Rizky dengan PS2PM FISIPKUM Universitas Serang Raya.
- Mergoni, A., & De Witte, K. (2022). *Policy Evaluation and Efficiency: A Systematic Literature Review*. *International Transactions in Operational Research*, 29(3), 1337–1359. <https://doi.org/10.1111/itor.13012>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta Antun. (Eds.). (2022). *Collaborative Governance: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Praktik*. CV. Bildung Nusantara.
- Nugroho, R. (2012). *Public Policy for the Developing Countries*. Pustaka Pelajar – Institute for Policy Reform.
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). Inovasi pelayanan pada organisasi publik. CV Remaja Rosdakarya.
- Priambodo, D., & Yuniarianti, A. (2025). Peran Strategis Belanja Perjalanan Dinas Dalam Mendorong Perekonomian Sektor Pariwisata: Analisis Data Panel di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 83–84.

- Rani, S., & Sharma, V. (2023). *Accountability Mechanisms in Government Expenditure: A Study Of Foreign Travel Audit Findings in India*. *Journal of Accountability and Audit Research*.
- R Affrian. (2020). Model-Model Formulasi, Implementasi, Dan Evaluasi Kebijakan. CV. Bintang Semesta Media.
- Rudzikyani, S., et al. (2025). Efektivitas penerapan Aplikasi Sipanas (Sistem Informasi Perjalanan Dinas) di Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik*, X(X), 253–254.
- Santos, A. (2020, 6 Oktober). Pembelajaran jarak jauh mengungkap kesenjangan digital. Heinrich Böll Stiftung Southeast Asia. <https://eu.boell.org/en/2020/10/06/philippines-distance-learning-reveals-digital-divide>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Dalam E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Edward Elgar Publishing.
- Tan, L., & Chen, H. (2021). *The Role of Institutional Capacity in Policy Implementation Success: A Case Study of International Collaboration Programs in Singapore*. *International Public Management Journal*.
- Taufiqurakhman. (2014). Kebijakan Publik Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama (Pers).
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Wang, Y. C., & Beise-Zee, R. (2013). *Pre encounter Affective States of Business Travelers And Service Responses*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 634–655. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.680243>
- Warman, W., Komariyah, L., & Khairunnisa, K. (2023). Konsep Umum Evaluasi Kebijakan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 3(SE), 25–32. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2912>
- Zulkifli, I., & Ahmad, N. (2019). *Policy Evaluation Framework for Government Expenditure: Focusing on Relevance, Efficiency, and Effectiveness in Malaysian Agencies*. *Journal of Government Auditing and Accountability*.

Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Peraturan Presiden Nomor 77 Tahun 2015 tentang Tata Cara Perjalanan Dinas Luar Negeri

Kementerian Kelautan dan Perikanan RI. (2021). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 48/PERMEN-KP/2021 tentang Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri di Lingkungan KKP. Jakarta: KKP.

Kementerian Keuangan RI. (2015). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 164/PMK.05/2015 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri. Jakarta: Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan RI. (2016). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 227/PMK.05/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 164/PMK.05/2015 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri. Jakarta: Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan RI. (2019). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 181/PMK.05/2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 164/PMK.05/2015 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri. Jakarta: Kementerian Keuangan.

Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 23/SJ Tahun 2025 tentang Tim Narahubung Penyelenggaraan Perjalanan Dinas Luar Negeri di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Administrasi Perjalanan Dinas Luar Negeri.

Surat Edaran Menteri Sekretaris Negara Nomor B-32/M/S/LN.00/12/2024 tentang Kebijakan Izin Perjalanan Dinas Luar Negeri.