P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

PENGAWASAN PEMERINTAHAN DALAM PELAKSANAAN SAKIP SEBAGAI UPAYA PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* PADA DIREKTORAT JENDERAL KERJA SAMA MULTILATERAL KEMENTERIAN LUAR NEGERI REPUBLIK INDONESIA

[1]Clarita Rosa Riflyani Gultom
[2]Saifullah Zakaria
[3]Jajang Sutisna

[1]Program Studi Administrasi Pemerintahan, Universitas Padjadjaran
[2]Departemen Administrasi Pemerintahan, Universitas Padjadjaran
[3]Departemen Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran

Email : claritagultom@gmail.com

Abstract

The *This research is entitled "Government Supervision in the Implementation of SAKIP as an Effort to Implement Good Governance at the Directorate General of Multilateral Cooperation, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia". The background of this research is that the implementation of supervision over the implementation of SAKIP in the Directorate General of Multilateral Cooperation by the Inspectorate General of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia has not been optimal due to several obstacles, so the evaluation value of AKIP has not been able to achieve the specified target. The purpose of this study is to analyze and describe how government oversight in the implementation of SAKIP as an effort to implement good governance in the Directorate General of Multilateral Cooperation of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia is seen from the supervisory steps according to Sururama and Amalia (2020). The research method used is a qualitative descriptive method. Data collection techniques were conducted through interviews, observation, literature study, and documentation. Data analysis techniques used include data reduction, data presentation, drawing conclusions, and SWOT analysis. Member check, triangulation, and reference material are the data lever techniques employed. The results of this study indicate that the Inspectorate General has carried out supervision in accordance with applicable regulations. But is still constrained by the high rate of employee turnover. There is a limited number of human resources, and complex employees. Serious efforts are needed to deal with the various obstacles faced. Based on the results of the study, it can be said that the IG has supervised the implementation of SAKIP at the Directorate General of Multilateral Cooperation of the Republic of Indonesia. But the supervision has not run optimally due to internal and external factors that influence it.*
Keywords : Dirgen of Multilateral Cooperation, Supervision, SAKIP

Abstrak

Penelitian ini berjudul “Pengawasan Pemerintahan Dalam Pelaksanaan SAKIP Sebagai Upaya Penerapan *Good Governance* Pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia". Adapun yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum optimalnya pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP di lingkungan Ditjen KSM oleh Inspektorat Jenderal Kemlu karena beberapa kendala yang dihadapi, sehingga nilai evaluasi AKIP belum dapat mencapai target yang ditentukan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana pengawasan pemerintahan dalam pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance* di lingkungan Ditjen KSM Kemlu dilihat dari langkah-langkah pengawasan menurut Sururama dan Amalia (2020). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, pemaparan data, penarikan kesimpulan, dan analisis SWOT. Teknik verifikasi data yang digunakan yaitu *member check*, triangulasi, dan bahan referensi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Itjen sudah melakukan pengawasan sesuai peraturan yang berlaku, namun masih terkendala dengan tingkat mutasi pegawai yang tinggi. jumlah SDM yang terbatas, dan birokrasi yang kompleks. Diperlukan upaya yang serius dalam menangani berbagai kendala yang dihadapi. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Itjen sudah melakukan pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM, namun pengawasan tersebut belum berjalan optimal karena adanya faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi.
Kata kunci : Ditjen KSM, Pengawasan, SAKIP

Pendahuluan

Reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah pada hakikatnya merupakan upaya untuk mendukung terwujudnya pemerintahan kelas dunia (*world class government*) yang akuntabel dan berorientasi pada hasil dengan cara melakukan pembaharuan dan perubahan dasar pada sistem penyelenggaraan pemerintahan terlebih menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur sipil negara. Mengacu pada Perpres tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi, ditargetkan pada tahun 2025 Indonesia menjadi negara dengan sistem birokrasi berkelas internasional dan menuju negara maju. Dapat dikatakan birokrasi menjadi tumpuan utama dalam menjalankan tata kelola pemerintahan yang baik. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi tentu memberikan dampak yang sangat signifikan dalam mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dasar dari pengembangan reformasi birokrasi tertuang dalam TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, yang kemudian diatur lebih lajut dalam UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Menilik Bab 3 Pasal 3 dalam UU No. 28 Tahun 1999 dinyatakan bahwa salah satu asas-asas umum penyelenggaraan Negara adalah asas akuntabilitas. Asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sejalan dengan itu, telah diterbitkan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang mewajibkan setiap instansi

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

pemerintah melaksanakan akuntabilitas kinerja sebagai wujud pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta wewenang pengelolaan sumber daya dan kebijaksanaan yang diamanahkan kepadanya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) telah diatur lebih lanjut dalam Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. SAKIP merupakan integrasi dari berbagai sistem, baik dari sistem perencanaan, sistem penganggaran, dan sistem pelaporan kinerja yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan perwujudan dari pelaksanaan SAKIP yang digunakan sebagai alat melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap instansi pemerintah periode 1 tahun anggaran. Pengimplementasian SAKIP yang baik pada hakikatnya dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah serta mendorong terciptanya *good governance* dan *clean governance*.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Badruzaman (2011) menunjukan bahwa implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan penerapan *good governance* memiliki hubungan kuat. Selain itu berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diketahui bahwa 61% dari penerapan *good governance* dipengaruhi oleh implementasi SAKIP, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas LAKIP yang merupakan produk akhir SAKIP adalah pengendalian internal.

Berdasarkan teori organisasi, pengendalian internal didefinisikan sebagai suatu proses, yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi, yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengendalian internal memegang peranan penting dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan (*fraud*) serta melindungi sumber daya organisasi. UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Pasal 58 Ayat (2) mengamanatkan presiden selaku kepala pemerintahan untuk mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh. Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas.

SAKIP pada dasarnya merupakan salah satu unsur pendukung terselenggaranya SPIP. Sebaliknya, penyelenggaraan SPIP dapat mendukung penyempurnaan pengimplementasian SAKIP. Sedangkan pengawasan pemerintahan merupakan akhir dari rangkaian kegiatan tersebut, dimana SPIP sebagai penghubung antara pengawasan pemerintahan dan SAKIP. Belum optimalnya manfaat dari pengimplementasian SAKIP hingga saat ini pada dasarnya dapat dikaitkan dengan fungsi SPIP pada suatu instansi pemerintah. Guna mengetahui seberapa baik implementasi SAKIP dilakukan, serta untuk mendorong peningkatan pencapaian kinerja yang tepat sasaran dan berorientasi pada hasil, maka perlu dilakukan evaluasi AKIP atau evaluasi atas implementasi SAKIP. Evaluasi AKIP merupakan salah satu kegiatan pengawasan intern guna melihat seberapa efektif penerapan SAKIP yang telah dicapai serta mendorong perbaikan dalam pencapaian kinerja yang berorientasi pada tujuan dan hasil pada setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, untuk berkomitmen dan terus meningkatkan implementasi SAKIP dalam mewujudkan capaian kinerja

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

yang telah direncanakan.

Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia, yang selanjutnya menjadi Ditjen KSM, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf e Peraturan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia No. 2 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Luar Negeri bertugas untuk menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan hubungan luar negeri dan politik luar negeri pada lingkup kerja multilateral yang meliputi politik, keamanan, ekonomi, pembangunan, dan sosial budaya.

Mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) Kemlu Tahun 2020-2024, Ditjen KSM merupakan salah satu unit penunjang Sasaran Strategis Kemlu berikut:

1. (S2) Kepemimpinan dan peran Indonesia yang berpengaruh di tingkat regional dan global
2. (C1) Dukungan dan komitmen nasional atas kebijakan luar negeri dan kesepakatan internasional yang tinggi
3. (L1) Infrastruktur diplomasi yang kuat

Lebih lanjut, tugas dan fungsi Ditjen KSM juga berperan penting dalam mendukung Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2020-2024 pada Agenda Pembangunan ke-7 "Memperkuat Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik", khususnya terkait dengan "Optimalisasi Kebijakan Luar Negeri". (LKj Ditjen KSM 2020)

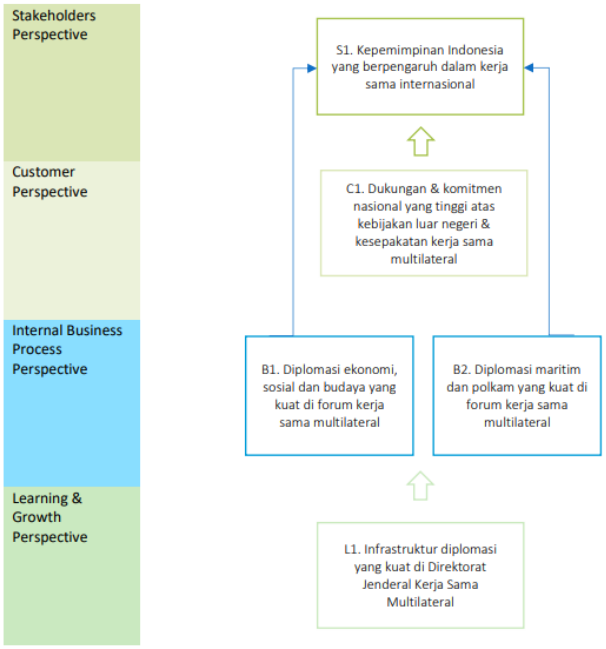
Gambar Alur Kerja Ditjen KSM

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral, 2020

Dalam rangka penerapan reformasi birokrasi pada Ditjen KSM tak jarang banyak didapati kendala dan tantangan, tak terkecuali pada unit Setditjen KSM sebagai pengampu reformasi birokrasi di lingkungan Ditjen KSM. Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2020 – 2024, Ditjen KSM telah menerjemahkan visi dan misi yang telah ditetapkan ke dalam 5 Sasaran Strategis (SS) Ditjen KSM yang dibagi berdasarkan 4 perspektif dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Secara umum, metode ini digunakan untuk menilai kinerja Ditjen KSM agar tidak hanya memenuhi aspek akuntabilitas namun juga aspek orientasi pada hasil. Kelima Sasaran Strategis dimaksud terbagi lagi menjadi 9 Indikator Kinerja Utama (IKU), yang kemudian dituangkan ke dalam Perjanjian Kinerja (PK). IKU inilah yang menjadi target kinerja Ditjen KSM selama tahun 2020. (LKj Ditjen KSM 2020)

Gambar 1.2 Sasaran Strategis Ditjen KSM 2020 – 2024

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028



Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral, 2020

Berfokus pada sasaran strategi L1, adapun target yang ingin dicapai pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:

Gambar Perjanjian Kinerja Ditjen KSM 2020

Kode SS	Sasaran Program	Kode IKU	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target 2020
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Learning & Growth Perspective				
L1	Infrastruktur diplomasi yang kuat di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral			
L1.1	Tata kelola organisasi yang baik di Sekretariat Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	L1.1.1	Nilai Reformasi Birokrasi Kemenlu	85
		L1.1.2	Nilai evaluasi AKIP Sekretariat Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	78 (BB)
L1.2	Sarana dan prasarana yang memadai di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	L1.2.1	Sarana dan prasarana yang dipenuhi sesuai dengan rencana	100%
L1.3	Pengelolaan anggaran yang optimal di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	L1.3.1	Nilai kinerja anggaran di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	90

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral, 2020

Ditjen KSM berhasil mencapai target kinerja pada akhir tahun 2020. Capaian kinerja Ditjen KSM pada tahun 2020 adalah sebesar 106,3%. Angka ini tentunya lebih kecil dibanding capaian kinerja Ditjen KSM tahun 2019 yang mencapai 108,17%. Secara umum, penurunan pada IKU yang ada dikarenakan terdapat perbedaan metode perhitungan capaian. Dari segi anggaran, Ditjen KSM merealisasikan anggaran tahun 2020 sebesar 99,42% dari pagu yang ditetapkan. Realisasi tersebut pun mengalami penurunan dari realisasi anggaran tahun 2019 yang mencapai 99,52%. Hal ini disebabkan oleh banyaknya perubahan format maupun penundaan pertemuan di tingkat internasional maupun di tingkat nasional, tidak terserapnya belanja pegawai karena mutasi pegawai serta kebijakan efisiensi belanja barang dan modal guna menanggulangi dampak Covid-19. (LKj Ditjen KSM 2020)

Berikut adalah data perbandingan capaian kinerja Ditjen KSM pada tahun 2020, 2019, dan 2018:

Gambar Perbandingan Capaian Ditjen KSM Tahun 2020, 2019, dan 2018

	Sasaran		IKU	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
				2020			2019			2018		
L1.1	Tata kelola organisasi yang baik di Sekretariat Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	L1.1.1	Nilai Reformasi Birokrasi Kemenlu	85	76,73 (Capaian 2019)	90,27%	83	76,73	92,44%	90	83	92,22%
		L1.1.2	Nilai evaluasi AKIP Sekretariat Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	78 (BB)	77,04	98,77%	77	74,09	97,12%	76,45	75,31	98,51%
L1.2	Sarana dan prasarana yang memadai di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	L1.2.1	Sarana dan prasarana yang dipenuhi sesuai dengan rencana	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100.00	91.43	91.43%
L1.3	Pengelolaan anggaran yang optimal di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	L1.3.1	Nilai kinerja anggaran di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral	90	96,25	106,94%	100 %	99,52%	99,52%	100.00	114.11	114.11%

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Tahun 2020, 2019, dan 2018

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa realisasi nilai reformasi birokrasi dan nilai evaluasi AKIP Ditjen KSM dari tahun ke tahun sejak 2018 belum pernah mencapai target. Terdapat kenaikan nilai AKIP pada tahun 2020, tetapi kenaikan nilai tersebut masih belum mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya adalah belum optimalnya pengawasan atas implementasi SAKIP yang dilakukan di lingkungan Ditjen KSM.

Penyelenggaraan SPIP di Kementerian Luar Negeri telah diatur dalam Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 12 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia. Secara keseluruhan, Kemlu meraih penilaian maturitas SPIP tingkat 3 (terdefinisi) dan kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) tingkat 3, yang berarti sekaligus dapat memenuhi target Presiden Jokowi dalam RPJMN 2015 – 2019. Perlu diketahui bahwa nilai maturitas merupakan nilai yang diberikan BPKP atas penerapan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan. Kemlu meyakini bahwa pengawasan pemerintahan yang terharmonisasi dengan pelaksanaan SPIP yang baik dan APIP yang kapabel merupakan dua pilar penting dalam tata kelola pemerintahan yang baik untuk mewujudkan akuntabilitas, *good governance*, dan *clean governance*. Namun di sisi lain, masih dijumpai beberapa kendala yang dihadapi dalam penyelenggaraan SPIP di Kementerian Luar Negeri, terkhusus di lingkungan Ditjen KSM. Kendala tersebut tentunya juga mempengaruhi jalannya pengawasan pemerintahan di Ditjen KSM.

Nilai AKIP Ditjen KSM dengan kategori BB (sangat baik) dan nilai maturitas SPIP Kementerian Luar Negeri pada tingkat 3 sebetulnya sudah tergolong baik. Tetapi dengan berbagai faktor yang masih menjadi kendala, dikhawatirkan kedepannya akan menciptakan sistem kerja yang tidak sehat. Sistem kerja yang tidak sehat tentunya akan menghadirkan permasalahan baru di lingkungan Ditjen KSM. Maka dari itu, diperlukan suatu upaya untuk mengatasi berbagai kendala tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengawasan pemerintahan dalam pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance* pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia, menganalisis dan mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan dari pengawasan pemerintah dalam pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance* pada Ditjen KSM serta menggambarkan upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh Ditjen KSM agar nantinya pengawasan pemerintah dalam pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance* dapat terlaksana dengan lebih baik.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari objek penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Penentuan informan dilakukan dengan teknik purpose sampling. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, pemaparan data, penarikan kesimpulan serta analisis SWOT. Adapun teknik

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

verifikasi data yang digunakan yaitu *member check*, triangulasi, dan bahan referensi.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengawasan Pemerintahan dalam Pelaksanaan SAKIP sebagai Upaya Penerapan *Good Governance* pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia

Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral merupakan salah satu instansi pemerintahan pusat yang telah melaksanakan pengawasan atas implementasi SAKIP sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP telah dilakukan sejak tahun 2013. Dalam pelaksanaanya, terkait pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM, Inspektorat Jenderal Kementerian Luar Negeri khususnya Inspektorat Wilayah II memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan intern terhadap kinerja melalui reviu, evaluasi, dan kegiatan pengawasan lainnya.

Untuk mengetahui pengawasan pemerintahan dalam pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance* pada Ditjen KSM sudah berjalan dengan baik atau tidak, peneliti menggunakan beberapa indikator menurut Sururama dan Amalia (2020), yaitu dengan menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan), penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, serta pengambilan tindakan koreksi.

Sesuai dengan teori yang penulis gunakan dalam melihat Pengawasan Pemerintahan dalam Pelaksanaan SAKIP sebagai Upaya Penerapan Good Governance pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia dalam hasil penelitian dan pembahasan ini akan dideskripsikan sesuai dengan rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

a. Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan)

Dalam menilai tingkat pengawasan atas implementasi SAKIP, perlu ditetapkan apa yang menjadi standar atau tolok ukur dalam melakukan pengawasan tersebut. Kinerja kebijakan pada dasarnya adalah evaluasi terhadap tingkat pencapaian standar dan tujuan. Penting untuk memahami maksud keseluruhan dari standar dan tujuan kebijakan.

Berkenaan dengan pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP di Ditjen KSM, Inspektorat Jenderal sudah melaksanakan pengawasan dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan, yakni sesuai dengan Peraturan Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia No. 01/AAIPI/DPN/2021 Tahun 2021 tentang Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia, Permenlu No. 6 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Luar Negeri, Permenlu No. 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengawasan Intern di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia, serta Pesan Irjen dalam Keputusan Inspektur Jenderal Nomor 1652/SK/PW/06/2017/11 Tahun 2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Intern di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia. Acuan tersebut sudah menjadi standar global tentang pengawasan. Pengawasan sendiri meliputi audit,

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

evaluasi, reviu, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya.

Terkait pelaksanaan SAKIP, Ditjen KSM telah mengimplementasikan SAKIP sesuai standar yang telah ditetapkan di lingkungan Kemlu, yakni merujuk pada Permenlu No. 4 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia dan PermenPANRB No. 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas LAKIP (di lingkungan Ditjen KSM disebut dengan LKj) sebagai produk akhir dari SAKIP adalah pengendalian internal. Ditjen KSM juga telah melaksanakan SPIP di seluruh lingkungan Ditjen KSM dengan mengacu pada peraturan yang berlaku, yakni merujuk pada Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 12 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 787); Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 10 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1611); dan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 88).

Guna merealisasikan tujuan dari pengawasan atas pelaksanaan SAKIP pada Ditjen KSM, Itjen telah memiliki SOP. SOP ini sendiri berfungsi sebagai pedoman untuk memudahkan pelaksanaan kerja pengawasan agar kinerja pengawasan dapat lebih terarah dan optimal. SOP tersebut merujuk pada Peraturan Menteri PAN RB No. 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP, Permenlu No. 7 Tahun 2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Atas Implementasi SAKIP di Lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI di Luar Negeri. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Jenderal telah memiliki SOP dalam melakukan pengawasan SAKIP yang diturunkan dari Perpres, PermenPAN, Permenlu, dan Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) mengenai penilaian evaluasi SAKIP di lingkungan Kemlu dan Perwakilan RI.

Kegiatan pengawasan atas implementasi SAKIP bukan merupakan hal yang baru dilakukan di lingkungan Kementerian Luar Negeri. Sejauh ini, terkait dengan pemahaman para pegawai Ditjen KSM atas implementasi SAKIP, para pegawai Ditjen KSM telah melaksanakan SAKIP sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku dan saling berkoordinasi antar unit dan Satker terkait. Hanya saja, masih terkendala dengan sifat mutasi Kemlu yang tergolong cepat. Terkadang, pegawai yang mutasi tidak bisa mengejar terkait adanya peraturan-peraturan baru. Namun, Itjen dan BPO rutin melakukan sosialisasi. Tingkat mutasi pegawai yang tinggi inilah yang menjadi salah satu penyebab belum optimalnya pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM.

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

Inspektorat Jenderal melaksanakan fungsi pelaksanaan pengawasan intern terhadap kinerja melalui reviu, evaluasi, dan berbagai kegiatan pengawasan lainnya. Evaluasi atas SAKIP di lingkungan Kemlu, termasuk Ditjen KSM, dilakukan oleh evaluator di Inspektorat Jenderal. Auditor juga berperan serta sebagai evaluator. Itjen secara rutin menyelenggarakan bimtek terkait pengawasan atas implementasi SAKIP. Kegiatan bimtek ini tidak hanya dikhususkan untuk evaluator baru saja, tetapi juga untuk auditor lama guna penguatan kapabilitas/kompetensi yang dimiliki. Umumnya bimtek ini dilaksanakan setiap tahun. Kegiatan ini penting dilakukan karena kebijakan dari KemenPAN RB setiap tahunnya pun tak jarang mengalami perubahan pula.

Mekanisme pengawasan atas implementasi SAKIP di lingkungan Kemlu telah diatur dengan jelas pada Permenlu No. 7 Tahun 2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Atas Implementasi SAKIP di Lingkungan Kemenlu dan Perwakilan RI di Luar Negeri. Pada dasarnya, evaluasi SAKIP ini bertujuan untuk menilai bagaimana kemajuan atas perbaikannya sistem kinerja kementerian. *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 – 2024 telah diatur dalam PermenPAN RB No. 25 Tahun 2020, yang kemudian dalam penerapannya di lingkungan Kemlu dipertajam dengan adanya Permenlu tentang *Road Map* Reformasi birokrasi 2020 – 2024. Dasar penilaian tersebut juga diatur dalam PermenPAN RB No. 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Inilah yang menjadi dasar auditor melakukan penilaian evaluasi AKIP. KemenPAN RB sebagai *assessor* eksternal pun rutin melakukan penilaian reformasi birokrasi KL (Kementerian/Lembaga) termasuk Kemlu setiap tahunnya.

Pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM terdiri dari kegiatan audit, reviu, evaluasi, dan pendampingan. Adapun pengawasan tersebut rutin dilakukan Inspektorat Jenderal setiap tahunnya. Dalam hal ini, Itjen menyelaraskan jadwal pengawasan dengan KemenPAN RB yang juga rutin melakukan penilaian AKIP dan reformasi birokrasi pada KL setahun sekali. Karena jadwal pada Itjen yang begitu padat, waktu pelaksanaan pengawasan telah dibagi/dijadwalkan, yakni pada bulan Mei – Juni akan dilakukan penilaian evaluasi SAKIP untuk Satker Pusat (Eselon I) dan Perwakilan RI dan di bulan Oktober akan dilakukan evaluasi SAKIP hanya untuk Satker Eselon II. Itjen sebagai lini ketiga (*three lines of defense*) dalam pengendalian intern terus mengikuti perkembangan zaman. Tuntutan organisasi yang tinggi membuat kerja Itjen semakin sibuk. Guna mengatasi hal tersebut, Itjen telah membagi 144 Satker di Kemlu ke dalam jadwal-jadwal pengawasan PKPT (Program Kerja Pengawasan Tahunan) yang telah disahkan oleh Inspektur Jenderal.

Idealnya, dalam melakukan pengawasan atas implementasi SAKIP akan ada mekanisme dimana sebelum hasil evaluasi AKIP keluar, auditor akan melakukan wawancara terlebih dahulu dengan MKO, SMKO, dan MKP, yang kemudian akan dilakukan klarifikasi. Jika dalam *time frame* evaluasi SAKIP masih terdapat dokumen-dokumen yang belum lengkap, Auditor Itjen sebagai Tim Evaluator dapat langsung meminta dokumen-dokumen tersebut kepada Satker terkait. Berbagai kekurangan

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

yang tidak dilengkapi sampai batas *time frame* tentunya akan mempengaruhi hasil penilaian AKIP oleh Itjen. Selama ini Ditjen KSM telah berusaha untuk mengumpulkan dokumen tepat waktu dan lengkap. Adapun strategi yang Ditjen KSM lakukan adalah dengan melakukan pengawasan SPIP dan SAKIP sesuai jadwal yang telah ditetapkan pada awal tahun. Setiap 3 bulan sekali Ditjen KSM juga mengadakan kegiatan *monitoring* dan evaluasi terkait capaian kinerja melalui Dialog Kinerja antar MKO (di bagian perencanaan) dengan SMKO (di bagian direktorat). Dengan melakukan strategi dan upaya-upaya tersebut, Ditjen KSM dapat mencapai standar keberhasilan atas implementasi SAKIP. Standar keberhasilan dalam implementasi SAKIP yakni terpenuhinya dokumen-dokumen SAKIP sepanjang tahun sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tepat waktu.

Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa jumlah SDM yang saat ini ada di Ditjen KSM masih belum memenuhi peta jabatan yang ada. Terkait peta jabatan lebih jelasnya dapat dilihat pada Permenlu No. 6 Tahun 2021 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kemlu. Keterbatasan jumlah SDM di lingkungan Ditjen KSM ini tentunya mengakibatkan terjadinya *overlapping* tugas, sehingga pegawai harus mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Melihat kondisi saat ini, Ditjen KSM belum bisa untuk memenuhi rumah jabatan tersebut. Namun demikian, Ditjen KSM senantiasa mengupayakan agar dapat melaksanakan implementasi SAKIP dengan optimal.

c. Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan

Pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM sampai saat ini sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan merujuk pada peraturan yang berlaku. Dalam melakukan pengawasan, Itjen tidak dapat melakukan improvisasi. Hal ini tentunya didukung oleh kondisi SDM Auditor Itjen. Perlu diketahui bahwa salah satu kualifikasi untuk menjadi seorang Auditor Itjen Kemlu adalah harus memiliki *bracket* (predikat sebagai status profesi). Dengen *bracket* yang dimiliki, dapat dikatakan bahwa Auditor Itjen saat ini sudah memiliki kekuatan, peluang, dan kemampuan yang mumpuni dalam melakukan pengawasan secara keseluruhan termasuk dalam pengawasan evaluasi SAKIP. Sebagai bentuk penguatan kompetensi, Auditor Itjen juga telah dibekali dengan pemahaman-pemahaman mengenai SAKIP dan tentang bagaimana menilai evaluasi SAKIP. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan cara pandang auditor dalam menilai SAKIP. Untuk menciptakan adanya harmonisasi pemahaman, Manajer Kinerja juga rutin dibekali sosialisasi mengenai SAKIP dan implementasi manajemen kinerja Kemlu. Tak hanya itu, masing-masing Satker di perwakilan RI pun secara rutin diberikan sosialiasi dan bimtek mengenai reformasi birokrasi dan penilaian AKIP. Itjen juga turut memfasilitasi kegiatan orientasi secara rutin dalam hal pengawasan khusus untuk pegawai-pegawai Kemlu yang mendapat penempatan di Perwakilan RI. Namun begitu, faktanya masih terdapat kendala yang dihadapi Itjen dalam melakukan pengawasan atas implementasi SAKIP

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

pada Ditjen KSM. Salah satunya yakni jumlah auditor yang terbatas. Jumlah SDM Auditor Itjen hanya 43 orang, sedangkan total Satker sebanyak 144 Satker. Adapun kendala lain yaitu terkait data dukung dan hasil rekomendasi tindak lanjut. Tentunya hal ini menyebabkan proses penilaian SAKIP terkendala karena data dukung kurang cepat diterima sedangkan Auditor Itjen juga dihadapi dengan keterbatasan SDM yang mana 1 auditor memegang 5 *desk* Satker.

Dari sisi pelaksana, pelaksanaan SAKIP pada Ditjen KSM telah dilakukan oleh SDM yang kompeten di bidangnya. Dalam pelaksanaan SAKIP, Ditjen KSM juga mendapat dukungan dan komitmen yang tinggi dari seluruh pejabat untuk melakukan reformasi birokrasi serta upaya peningkatan manajemen kinerja dan tata kelola. Tentunya hal ini akan memberi dampak yang signifikan dalam dalam terciptanya *good governance* di lingkungan Ditjen KSM. Ditjen KSM juga memiliki komitmen yang tinggi dalam pencapaian visi dan misi organisasi melalui manajemen kinerja yang baik. Di samping itu, guna membantu pelaksanaan SAKIP, Ditjen KSM baru-baru ini telah membuat panduan pekerjaan (masih dalam tahap pengembangan dan penyempurnaan) dan akan mulai menggunakan *cloud* sebagai media penyimpanan data seperti nota dinas. Kedua hal ini tentunya bertujuan untuk mempermudah kerja dalam pelaksanaan SAKIP di Ditjen KSM. Namun berdasarkan fakta di lapangan, dalam proses pelaksanaan SAKIP, masih ditemukan berbagai kendala yang dihadapi Ditjen KSM. Adapun kendala tersebut berkaitan dengan aplikasi yang digunakan dalam mengukur capaian kinerja, salah satunya adalah aplikasi E-Kinerja yang kerap mengalami *technical error*, seperti ada *error* dan *limit.*

Pelaksanaan pengawasan maupun pelaksanaan SAKIP pada Ditjen KSM juga terkendala oleh tingkat mutasi pegawai yang tinggi di lingkungan Kemlu. Tingkat mutasi pegawai yang tinggi menjadi salah satu kendala yang berdampak besar dalam pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM. Pasalnya, jika seorang *assessor*/auditor/evaluator mengalami mutasi atau rotasi terus menerus, maka akan mempengaruhi hasil akhir dari penilaian SAKIP KL tersebut, dikarenakan masing-masing *assessor*/auditor/evaluator memiliki pandangan dan kebijakan tersendiri dalam menilai SAKIP KL. Dapat dikatakan bahwa berbeda orang yang menilai, berbeda pula hasil penilaiannya. Sedangkan jika manajer kinerja yang mengalami mutasi, pegawai pengganti akan kesulitan dalam beradaptasi dengan ritme pelaksanaan SAKIP pada Ditjen KSM. Hal ini tentunya juga berdampak pada hasil penilaian evaluasi SAKIP Ditjen KSM. Jika tidak segera diatasi dengan serius, maka akan terjadi *institutional memory loss*. Dapat ditarik kesimpulan dari berbagai uraian tersebut bahwa pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM belum terlaksana dengan optimal.

Berbagai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP memberikan dampak langsung pada hasil penilaian evaluasi SAKIP tersebut. Jika ditelaah lebih dalam, dapat dilihat bahwa nilai atas evaluasi AKIP dan reformasi birokrasi pada Ditjen KSM tidak mencapai target terhitung sejak 3 tahun terakhir, yakni di tahun 2018, 2019, dan

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

2020. Dari sudut pandang Inspektorat Jenderal selaku pengawas, diketahui bahwa nilai evaluasi AKIP Ditjen KSM tidak mencapai target pada tahun 2018, 2019, dan 2020 secara umum dipengaruhi oleh tingkat mutasi pegawai yang tinggi dan hasil rekomendasi tindak lanjut atas evaluasi AKIP yang belum ditindaklanjuti dengan maksimal oleh Ditjen KSM. Sedangkan dari sudut pandang Ditjen KSM selaku pelaksana SAKIP, jika diperhatikan, walaupun tidak mencapai target, tetapi nilai AKIP Ditjen KSM pada tahun 2020 mengalami kenaikkan yang cukup besar dari tahun sebelumnya dan hampir mencapai target. Hal ini dikarenakan adanya upaya yang dilakukan dalam perbaikan dan peningkatan kualitas penyusunan dokumen AKIP, juga peningkatan capaian kinerja. Selain faktor laporan, Ditjen KSM juga berusaha untuk mengumpulkan LKj dan melakukan pengunggahan pada website Kemlu tepat waktu. Kepala Bagian Perencanaan dan Organisasi Setditjen KSM selaku MKO juga telah melakukan reviu LKj Ditjen KSM dengan Tim Evaluasi Itjen guna mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi nilai evaluasi AKIP Ditjen KSM belum dapat mencapai target. Adapun diketahui hasil rekomendasi tindak lanjut Itjen tahun 2020 yang mana nilai AKIP Ditjen KSM hampir mencapai target yaitu:

1. Ada perhitungan yang salah;
2. Meningkatkan kualitas pengukuran kinerja *cascading* ke kinerja Kemlu; dan
3. Meningkatkan evaluasi internal atas kinerja melalui dialog kinerja organisasi.

d. Pengambilan tindakan koreksi

Evaluasi atas implementasi SAKIP di lingkungan Kementerian Luar Negeri telah dilakukan sejak tahun 2013. Dalam melaksanakan evaluasi atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM, pertama-tama Itjen selaku evaluator akan mengumpulkan data dan informasi tentang implementasi SAKIP di lingkungan Ditjen KSM. Selanjutnya, Itjen akan melakukan penilaian atas SAKIP Ditjen KSM dan memberikan saran perbaikan untuk peningkatan implementasi SAKIP tersebut. Tak sampai di situ, Itjen juga akan melakukan pemantauan atas tindak lanjut rekomendasi hasil evaluasi atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM di tahun sebelumnya. Hasil rekomendasi tindak lanjut yang tidak ditindaklanjuti tentunya akan mengurangi penilaian atas SAKIP. Untuk Satker dengan nilai hasil evaluasi AKIP yang baik, Itjen akan memberikan *reward* berupa sertifikat. Sedangkan untuk Satker dengan nilai hasil evaluasi AKIP yang kurang baik, Itjen akan memberikan *punishment* berupa surat peringatan yang dibuat oleh Setjen dengan mengatasnamakan Menlu. Adapun tujuan dari pemberian sertifikat dan *punishment* adalah sebagai *booster* agar kinerja Manajer Kinerja lebih baik lagi.

Sebagai pelaksana SAKIP, Ditjen KSM telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan nilai evaluasi AKIP. Terlebih diketahui bahwa nilai AKIP Ditjen KSM belum dapat mencapai target selama tiga tahun terakhir. Ini menjadi tugas besar yang harus dapat diatasi Ditjen KSM. Ini merupakan suatu upaya yang membutuhkan kolaborasi karena nilai evaluasi AKIP dihitung mulai tahap perencanaan hingga pelaporan. Untuk itu, Ditjen KSM mengupayakan adanya

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

penguatan *institutional memory* agar ketika terjadi pergantian pegawai tidak menjadi hambatan serta adanya penambahan jabatan fungsional yang bertugas khusus melakukan pelaksanaan AKIP itu sendiri. Dari sisi teknis perencanaan, Ditjen KSM selalu mengupayakan adanya bimbingan teknis terkait SAKIP, juga dari sisi penyempurnaan IKU, karena pada pelaksanaannya ada kegiatan-kegiatan yang tidak terakomodir dalam IKU yang ada.

Sejauh ini, Itjen telah melakukan berbagai usaha perbaikan dalam pelaksanaan pengawasan yang lebih baik atas implementasi SAKIP di lingkungan Kemlu, khususnya Ditjen KSM. Salah satunya ialah melalui pemberian rekap hasil evaluasi yang biasanya langsung direspon positif oleh Satker dan Perwakilan RI terkait. Satker dan Perwakilan RI dapat langsung mengomunikasikan hasil evaluasi tersebut kepada auditor terkait. Sehingga dapat dilihat bahwa kontrolnya sudah langsung secara otomatis untuk perbaikan. Dari sisi pelaksana, Ditjen KSM juga sudah melakukan usaha perbaikan dalam meningkatkan pengawasan atas SAKIP sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, yakni dengan melakukan dialog kinerja organisasi secara rutin dengan para SMKO di lingkungan Ditjen KSM.

Terkait kendala/hambatan yang dihadapi dalam proses pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM, Itjen telah memberikan usaha-usaha perbaikan guna mengatasi kendala tersebut, yakni melalui pengadaan bimtek dan sosialisasi secara rutin, mengadakan IHT (*In House Training*) untuk pegawai Kemlu yang akan melakukan penempatan di Perwakilan RI, dan Itjen secara aktif menjadi salah satu pembicara untuk bimtek mengenai pengawasan. BPO selaku manajer kinerja juga memberikan bimtek mengenai SAKIP itu sendiri. Sebagai usaha perbaikan untuk mengatasi kendala dalam pengawasan SAKIP, solusi yang telah dilakukan Ditjen KSM yaitu turut berpartisipasi aktif dalam kegiatan Reviu LKj, Reviu IKU, serta berkoordinasi erat dengan BPO dan Itjen guna penyempurnaan SAKIP di lingkungan Ditjen KSM.

Dengan demikian, untuk proyeksi kedepannya dari sisi pengawas, Itjen akan melakukan beberapa penyesuaian terkait mekanisme penilaian evaluasi SAKIP pada Ditjen KSM mengikuti ketentuan dan peraturan yang terbaru, yakni PermenPAN RB No. 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Untuk itu, Itjen juga akan melakukan sosialisasi dan bimtek terkait pembaharuan mekanisme penilaian atas SAKIP. Sedangkan dari sisi pelaksana, Ditjen KSM menyadari bahwa implementasi SAKIP seiring dengan perkembangan zaman semakin melibatkan banyak pihak, karena nilai evaluasi AKIP dihitung mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Dari sisi perencanaan, dapat dilihat bahwa terdapat perencanaan kinerja yang *in charge* Bappenas melalui aplikasi KRISNA dan E-Monev. Sedangkan dari sisi anggaran terdapat perencanaan anggaran yang *in charge* Kementerian Keuangan melalui aplikasi SMART. Secara keseluruhan, data-data tersebut akan dievaluasi oleh Bappenas, KemenKeu, dan KemenPAN RB. Banyaknya aplikasi yang digunakan untuk mencerminkan kinerja dan anggaran tanpa adanya integrasi antar

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

aplikasi tersebut tentunya menimbulkan kesulitan tersendiri bagi pegawai Ditjen KSM. Ditjen KSM berharap kedepannya agar aplikasi-aplikasi tersebut dapat terintegrasi agar kerja pegawai Ditjen KSM dapat lebih efektif dan efisien serta memperkecil kemungkinan terjadinya perbedaan interpretasi dalam pengisian data, dan juga tersedianya SDM yang mumpuni di bidang pelaksanaan SAKIP agar pelaksanaan SAKIP di lingkungan Ditjen KSM semakin baik.

Analisis SWOT dalam Pengawasan Pemerintahan dalam Pelaksanaan SAKIP sebagai Upaya Penerapan *Good Governance* pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia

Pengawasan pemerintahan dalam pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance* pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia belum berjalan dengan optimal. Maka dari itu, perlu dirumuskan strategi yang dapat diterapkan agar pengawasan atas pelaksanaan SAKIP ini dapat berjalan dengan optimal di lingkungan Ditjen KSM. Perumusan strategi tersebut menggunakan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), dan juga faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

Kekuatan (*strengths*)	**Kelemahan (*weakness*)**
1. Pengawasan yang dilakukan merujuk pada peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku. 2. SDM yang kompeten di bidangnya. 3. Auditor telah dibekali dengan pemahaman-pemahaman mengenai SAKIP dan evaluasi SAKIP. 4. Manajer kinerja rutin dibekali sosialisasi dan bimtek mengenai SAKIP dan implementasi manajemen kinerja kemlu.	1. Keterbatasan jumlah SDM Auditor Itjen. 2. Kemampuan auditor yang berbeda-beda dalam hal pemahaman SAKIP.
Peluang (*opportunities*)	**Ancaman (*threats*)**
1. Adanya kerja sama antara tim pelaksana pengawasan dengan pihak yang dilaksanakan pengawasan. 2. Adanya dukungan dan komitmen yang tinggi dari seluruh pejabat untuk melakukan reformasi birokrasi serta upaya peningkatan manajemen kinerja dan tata kelola organisasi. 3. Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral memiliki komitmen yang tinggi dalam pencapaian visi dan misi organisasi melalui manajemen kinerja dan tata kerja yang baik. 4. Adanya panduan pekerjaan di bagian perencanaan yang mudah dipahami 5. Penggunaan *cloud* sebagai media penyimpanan dan pengelolaan data SAKIP. 6. Penyelarasan data yang di-*input* dalam aplikasi yang digunakan untuk mengimplementasika	1. Terlambatnya Ditjen KSM dalam memberikan data dukung. 2. Keterbatasan jumlah SDM Ditjen KSM. 3. Adanya tumpang tindih tugas antar pegawai Ditjen KSM. 4. Adanya *technical error* dalam aplikasi yang digunakan. 5. Hasil rekomendasi tindak lanjut yang belum ditindaklanjuti oleh Ditjen KSM. 6. Mutasi pegawai yang *in charge* untuk SAKIP yang cukup intensif (*nature* Kemlu). 7. Birokrasi yang kompleks dalam manajemen.

	n SAKIP.	
7.	Integrasi sistem informasi/aplikasi.	

Sumber: Penulis, 2022

Upaya Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia dalam Menghadapi Hasil Analisis SWOT atas Pengawasan Pemerintahan dalam Pelaksanaan SAKIP sebagai upaya penerapan *good governance*

Beberapa usaha-usaha perbaikan yang dapat dilakukan atas pengawasan pemerintahan dalam pelaksanaan SAKIP pada Ditjen KSM sebagai upaya penerapan *good governance* agar dapat berjalan dengan optimal, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan sosialisasi dan bimtek mengenai SAKIP dan manajemen kinerja sebagai salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi SDM agar dapat bersaing di tengah tuntutan reformasi birokrasi dan *good governance* yang semakin tinggi dengan birokrasi yang kompleks;
2. Membangun dan memperkuat *institutional memory* terkait dengan pelaksanaan SAKIP, baik dari segi SDM maupun teknis pelaksanaan;
3. Melakukan upaya perbaikan dengan menindaklanjuti hasil rekomendasi tindak lanjut yang diberikan Itjen saat evaluasi SAKIP tahun sebelumnya;
4. Menciptakan sinergi antara Ditjen KSM, BPO, dan Itjen guna pencapaian hasil evaluasi AKIP Ditjen KSM yang optimum melalui kemampuan untuk membangun kepercayaan dalam organisasi, komunikasi yang efektif, *feedback* yang cepat, dan kreativitas;
5. Mewujudkan integrasi sistem informasi/aplikasi yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP, juga agar kerja Ditjen KSM dapat lebih efektif dan efisien; dan
6. Mengupayakan pemenuhan peta jabatan dengan melakukan *recruitment* pegawai fungsional yang *capable,* yang khusus menangani isu manajemen pemerintahan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, penulis telah mengambil kesimpulan terkait pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM, yaitu sebagai berikut :

1. Pengawasan pemerintahan dalam pelaksanaan SAKIP pada Ditjen KSM sebagai upaya penerapan *good governance* belum berjalan dengan optimal, dikarenakan tingkat mutasi pegawai di Kemlu yang tergolong tinggi. Begitu pula dengan peta jabatan yang belum terisi dengan baik sehingga menyebabkan terjadinya *overlapping* tugas akibat terbatasnya jumlah SDM. Selanjutnya, hasil rekomendasi tindak lanjut yang belum ditindaklanjuti dengan sempurna menyebabkan pengurangan dalam penilaian hasil evaluasi AKIP. Hal ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan nilai AKIP dan reformasi birokrasi Ditjen KSM

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

belum mencapai target pada tahun 2018, 2019, dan 2020.

2. Faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan dalam pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP pada Ditjen KSM yaitu:
   a. Faktor kekuatan yaitu terlaksananya pengawasan sesuai dengan peraturan yang berlaku, SDM yang kompeten di bidangnya, auditor yang telah dibekali dengan pemahaman SAKIP dan evaluasi SAKIP, serta manajer kinerja yang rutin dibekali sosialisasi dan bimtek mengenai SAKIP dan implementasi manajemen kinerja Kemlu.
   b. Faktor kelemahan yaitu terbatasnya jumlah SDM Auditor Itjen yang tersedia saat ini dan kemampuan auditor yang berbeda-beda dalam pemahaman SAKIP.
   c. Faktor peluang yaitu adanya kerja sama antara tim pelaksana pengawasan dengan pihak yang dilaksanakan pengawasan, adanya dukungan dan komitmen yang tinggi dari seluruh pejabat untuk melakukan reformasi birokrasi serta upaya peningkatan manajemen kinerja dan tata kelola organisasi, Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral memiliki komitmen yang tinggi dalam pencapaian visi dan misi organisasi melalui manajemen kinerja dan tata kerja yang baik, adanya panduan pekerjaan di bagian perencanaan yang mudah dipahami, penggunaan *cloud* sebagai media penyimpanan dan pengelolaan data SAKIP Ditjen KSM, penyelarasan data yang di-*input* dalam aplikasi yang digunakan untuk mengimplementasikan SAKIP, dan Integrasi sistem informasi/aplikasi.
   d. Faktor ancaman yaitu dikarenakan Kurang cepatnya Ditjen KSM dalam memberikan data dukung, keterbatasan jumlah SDM Ditjen KSM, adanya tumpang tindih tugas antar pegawai Ditjen KSM, adanya *technical error* dalam aplikasi yang digunakan, hasil rekomendasi tindak lanjut yang belum ditindaklanjuti oleh Ditjen KSM, mutasi pegawai yang *in charge* untuk SAKIP yang cukup intensif (*nature* Kemlu), dan birokrasi yang kompleks dalam manajemen.
3. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengawasan atas implementasi SAKIP di lingkungan Ditjen KSM yaitu:
   a. Meningkatkan sosialisasi dan bimtek mengenai SAKIP dan manajemen kinerja sebagai salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi SDM agar dapat bersaing di tengah tuntutan reformasi birokrasi dan *good governance* yang semakin tinggi dengan birokrasi yang kompleks;
   b. Membangun dan memperkuat *institutional memory* terkait dengan pelaksanaan SAKIP, baik dari segi SDM maupun teknis pelaksanaan;
   c. Melakukan upaya perbaikan dengan menindaklanjuti hasil rekomendasi tindak lanjut yang

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

diberikan Itjen saat evaluasi SAKIP tahun sebelumnya;

d. Menciptakan sinergi antara Ditjen KSM, BPO, dan Itjen guna pencapaian hasil evaluasi AKIP Ditjen KSM yang optimum melalui kemampuan untuk membangun kepercayaan dalam organisasi, komunikasi yang efektif, *feedback* yang cepat, dan kreativitas;
e. Mewujudkan integrasi sistem informasi/aplikasi yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan atas implementasi SAKIP, juga agar kerja Ditjen KSM dapat lebih efektif dan efisien; dan
f. Mengupayakan pemenuhan peta jabatan dengan melakukan *recruitment* pegawai fungsional yang *capable*, yang khusus menangani isu manajemen pemerintahan.

References

Buku

Moleong, Lexy. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Rangkuti, Freddy. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rohman. Abd. dan Willy Tri Hardianto (2019). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance. Malang*: Intrans Publishing.

Sururama dan Amalia. (2020). *Pengawasan Pemerintahan*. Bandung: Cendekia Press.

Jurnal

Badruzaman, J. dan Chairunnisa, I. (2011). *Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Terhadap Penerapan Good Governance.* Jurnal Akuntansi dan Bisnis AUDI. Vol. 7. No. 1 ISSN 2303-1018

Peraturan

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

Peraturan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Luar Negeri

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)

LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/46/M.PAN/2004

Peraturan Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia Nomor 01/AAIPI/DPN/2021 Tahun 2021 tentang Standar Audit Intern

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

Pemerintah Indonesia

Peraturan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Luar Negeri, Permenlu No. 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengawasan Intern di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia

Peraturan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas. Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia

Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 12 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 787)

Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 10 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1611)

Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 88)

Pesan Irjen dalam Keputusan Inspektur Jenderal Nomor 1652/SK/PW/06/2017/11 Tahun 2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Intern di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan Republik Indonesia

Lain-lain

Direktur Kerja Sama Multilateral. Diakses dari: (https://kemlu.go.id/portal/id/struktur_organisasi/61/direktur-jenderal-kerja-sama-multilateral) pada 16 Agustus 2021 pukul 15.17 WIB.

Kementerian Luar Negeri Raih Maturitas SPIP Tingkat 3 dan Kapabilitas APIP Tingkat 3. Diakses dari: (https://kemlu.go.id/portal/id/read/694/berita/kementerian-luar-negeri-raih-maturitas-spip-tingkat-3-dan-kapabilitas-apip-tingkat-3) pada 17 Agustus 2021 pukul 08.18 WIB.

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia Tahun 2020.

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia Tahun 2019.

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar

P-ISSN : 2776-401X E-ISSN : 2776-4028

Negeri Republik Indonesia Tahun 2018.

Rencana Strategis Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia Tahun 2020 – 2024.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada segenap pegawai Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia dan Inspektorat Jenderal Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis selama penelitian.