

STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MANAJEMEN PROYEK

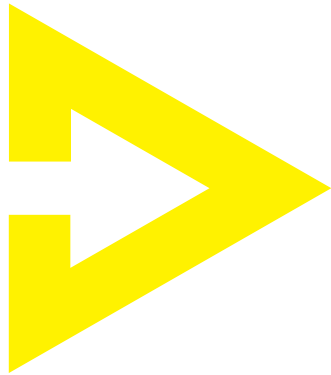
untuk pelaksanaan Kerjasama
Selatan-Selatan dan Triangular
di Indonesia



Standar Operasional Prosedur Manajemen Proyek

untuk pelaksanaan Kerjasama
Selatan-Selatan dan Triangular
di Indonesia





STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MANAJEMEN PROYEK, UNTUK PELAKSANAAN KERJASAMA SELATAN-SELATAN DAN TRIANGULAR DI INDONESIA

Supported by the joint Indonesian-German project on “Strengthening Capacities for Policy Planning for the Implementation of the 2030 Agenda in Indonesia and in the Global South (SDGs SSTC)”

Developed by the Indonesian Ministry of State Secretariat and the Centre for Strategic and International Studies, within the bilateral Indonesian-German Project of ‘Strengthening Capacities for Policy Planning for the Implementation of the 2030 Agenda in Indonesia and in the Global South (SDGs SSTC)’.

Copyright © Indonesian Ministry of State Secretariat
All images @giz
October 2022, Jakarta

DISCLAIMER

The designation employed and the presentation of material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Indonesian Ministry of State Secretariat concerning the legal status of any country, territory, city, or area or its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or regarding its economic system or degree of development. The views expressed in this publication do not reflect the views of the Indonesian Ministry of State Secretariat, the Centre for Strategic and International Studies or the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Mention of a commercial company or product in this publication does not imply endorsement by the Indonesian Ministry of State Secretariat, the Centre for Strategic and International Studies or the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. The use of information from this publication concerning proprietary products for publicity or advertising is not permitted. Reproduction and dissemination of material in this publication for educational or other non-commercial purposes are authorized without prior written permission from the copyright holders provided the source is fully acknowledged. Reproduction of material in this information product for sale or other commercial purposes, including publicity and advertising, is prohibited without the permission of the copyright holders.

ACKNOWLEDGEMENTS

The Paper was commissioned by the Government of Indonesia through the Ministry of the National Development Planning/ Bappenas as the Main Implementing Agency and the National Coordination Team of South-South Cooperation Indonesia, chaired by the Ministry of Foreign Affairs. The substance of this publication and its preparation are the purviews of the Indonesian Ministry of State Secretariat in coordination with the National Coordination Team of South-South Cooperation Indonesia with the support from the Government of Germany through the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

The Paper was prepared under the guidance of Noviyanti (Ministry of State Secretariat), Zulazmi, and Neni Marlina (GIZ).

The Government of Indonesia funded the preparation of the paper through the Ministry of State Secretariat, the German Federal Government (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development) funded the paper through the joint Indonesian-German project on ‘Strengthening Capacities for Policy Planning for the Implementation of the 2030 Agenda in Indonesia and in the Global South (SDGs SSTC)’.

Authors: Medelina K. Hendyio, Vidhyandika D. Perkasa, Lina Alexandra, Beltsazar Krisetya, Rocky Intan, Amelinda Bonita Leonard (Centre for Strategic and International Studies - CSIS Indonesia)

Contributors: Ida Ayu Primashanti, Gaung Antardayu Rio Dingin, Joko Tulodo, Jeska Daslita Sopaheluwakan, Astrid Mutiara Ruth, Fandi Muhammad Hizbullah, Iwan Wijaya, Irvan Fachrizal, Setyoko Pramono, Sugiyanto, Rofiatun Nafiah, Neni Marlina, Nathaya Anandipa, and Vania Situmeang

Design: Dewi Simanjuntak

DAFTAR ISI

Daftar tabel	4
Daftar bagan	4
Daftar singkatan	5
Abstrak	10
Executive Summary	13
Pendahuluan	21
1. S.O.P Perencanaan	27
1.1. S.O.P Perencanaan dan Pengembangan Program: Rapat Steering Committee Tim Kornas	29
1.2. S.O.P Perencanaan Program (ad hoc) untuk Merespons Permintaan dari Negara Penerima (Bilateral) dan untuk Merespons Inisiatif dari salah satu Pilar Tim Kornas dan K/L Terkait	33
1.3. S.O.P Perencanaan Program (ad hoc) untuk Merespons Inisiatif dari Donor/Mitra Pembangunan (Triangular)	36
2. S.O.P Implementasi	39
2.1. S.O.P Implementasi program KSST yang direncanakan	44
2.2. S.O.P Implementasi program KSST yang bersifat ad hoc atau tidak terencana	46
3. S.O.P Monitoring dan Evaluasi (S.O.P MONEV)	51
3.1. Monitoring dan Evaluasi Kerja Sama Selatan-Selatan – Triangular (KSST)	54
3.2. Kerangka Dasar Monitoring dan Evaluasi	55
3.3. Peraturan Perundangan	61
3.4. Proses dan Prosedur	62
3.4.1. Prosedur Evaluasi Tahap Perencanaan	62
3.4.2. Prosedur dan Proses MONEV Tahap Implementasi	65
3.4.3. Prosedur Evaluasi Pasca Implementasi	69
Penutup	74
Referensi	76



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	52
Tabel 2	Tahapan dan Komponen Evaluasi	56
Tabel 3	Peran Aktor dalam Proses MONEV	58

DAFTAR BAGAN

Bagan 1	Peta S.O.P	23
Bagan 2	Tahapan MONEV Sesuai Dengan Tahapan Program	54

DAFTAR SINGKATAN DAN AKRONIM

AKRONIM	BAHASA INDONESIA
Kementerian PPN/Bappenas	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
Unit Kerja KLN	Unit kerja pada kementerian/lembaga yang menangani Kerja Sama Luar Negeri
Kerja Sama Luar Negeri	Unit Kerja Perencanaan Unit kerja pada kementerian/ lembaga yang menjalankan fungsi perencanaan
BKKBN	Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional
DAC	<i>Development Assistance Committee</i>
DRPH	Daftar Rencana Pemberian Hibah
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH</i>
JICA	<i>The Japan International Cooperation Agency</i>
K/L	Kementerian atau Lembaga
Kemenkeu	Kementerian Keuangan
Kementerian PUPR	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
Kemlu	Kementerian Luar Negeri
Kornas	Koordinasi Nasional
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
Kementerian PPPA	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
KSS	Kerja Sama Selatan-Selatan
KSST	Kerja Sama Selatan-Selatan atau Triangular
LDKPI	Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional
Litbang	Penelitian dan Pengembangan
LoA	<i>Letter of Agreement</i>
MONEV	<i>Monitoring dan Evaluasi</i>
MoU	<i>Memorandum of Understanding</i>
PIC	<i>Person in Charge</i>
Pokja 3	Kelompok Kerja 3
Pokja	Hibah Kelompok Kerja Hibah
RPJMD	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJPN	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i>
Setneg	Kementerian Sekretariat Negara
S.O.P	<i>Standard Operating Procedure</i>
Tim Kornas KSST	Tim Koordinasi Nasional Kerja Sama Selatan-Selatan atau Triangular
ToR	<i>Terms of Reference</i>
WG	<i>Working Group</i>

KATA PENGANTAR

KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA

Indonesia berkomitmen kuat untuk berkontribusi pada pembangunan global yang berdasarkan prinsip solidaritas, kemitraan, dan kerja sama yang setara. Dalam beberapa dekade terakhir, Indonesia telah berhasil menunjukkan berbagai pencapaian penting dalam pelaksanaan program kerja sama pembangunan global, utamanya dalam kerangka Kerja Sama Teknik Selatan-Selatan dan Triangular (KTSST).

Beragam program baru terus dicetuskan, guna memenuhi kebutuhan penguatan kapasitas negara penerima yang selaras dengan keahlian Indonesia. Skema pendanaanpun semakin diperkaya dan diperkuat, baik melalui pendanaan dalam negeri, termasuk via mekanisme *endowment fund* yang dikelola Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Indonesia (LDKPI) dan anggaran Pro-Prioritas Nasional pada masing-masing Kementerian/ Lembaga, maupun melalui sinergitas pendanaan dengan Mitra Triangular.

Terdorong semangat untuk terus melahirkan program-program KTSST yang semakin berkualitas, berdampak, berlanjut, dan akuntabel, maka digagas penyusunan sebuah panduan bagi seluruh stakeholder/pihak yang terlibat pada runtutan proses kegiatan KTSST, yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi. Panduan proses dan rangkaian kegiatan ini dirangkum dalam sebuah “**Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Proyek Kerja Sama Teknik Selatan-Selatan dan Triangular**”.

Kementerian Sekretariat Negara diamanatkan untuk mengampu proses penyusunan SOP Manajemen Proyek KTSST ini, sebagai bagian dari kerangka proyek kerja sama *Strengthening Capacities for Policy Planning for the Implementation of the 2030 Agenda in Indonesia and in the Global South (SDGs SSTC)* yang merupakan kolaborasi Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Jerman.

Terlepas dari fakta bahwa seluruh kegiatan penyusunan dilaksanakan pada masa pandemi covid -19 yang membatasi ruang gerak koordinasi dan konsultasi secara langsung, SOP Manajemen Proyek KTSST ini telah dapat diselesaikan dengan baik. Catatan baik lainnya seputar proses penyusunan SOP ini adalah bahwa terdapat sekitar 55% keterlibatan pemangku kepentingan perempuan yang terlibat dalam proses penyusunan dan uji coba SOP. Ini merupakan satu pencapaian yang patut kita apresiasi bersama.

Pada tahun 2022, SOP Manajemen Proyek KTSST telah diujicobakan pada program KTSST bidang vokasi pengolahan kulit yang diselenggarakan oleh Kementerian Perindustrian. Secara umum, hasil uji coba tersebut menunjukkan hasil pengukuran yang memuaskan. Oleh karenanya, guna mempertajam validitas dan reliabilitas SOP, Kami mengundang seluruh pemangku kepentingan terkait untuk bersama-sama menggalakkan penggunaan instrumen ini pada kegiatan-kegiatan KTSST yang diampu.

Dalam kesempatan yang baik ini, atas nama Kementerian Sekretariat Negara, kami menyampaikan apresiasi yang tinggi kepada seluruh pihak yang sudah bekerja keras dalam penyusunan SOP Manajemen Proyek KTSST. *Living document* ini merupakan wujud kolaborasi sinergis dari Tim Koordinasi (Tim Kornas) Kerja Sama Selatan-Selatan (KSS) Indonesia, Kementerian/ Lembaga penyelenggara program KTSST, CSIS selaku konsultan, serta GIZ dalam mengelola kegiatan kerja sama teknik antara kedua negara.

Semoga kerja baik kita semua senantiasa diridhoi oleh Allah SWT. Teriring harapan besar bahwa berbagai program KTSST yang diselenggarakan, baik oleh Pemerintah Indonesia sendiri maupun dalam kerangka sinergi dengan Mitra Pembangunan, dapat menjadi variabel signifikan dalam percepatan pembangunan dalam negeri Indonesia dan negara penerima, sekaligus memperkuat kontribusi global Indonesia dalam fora internasional.

Jakarta, Desember 2022



Noviyanti

Kepala Biro Kerja Sama Teknik Luar Negeri
Kementerian Sekretariat Negara

KATA PENGANTAR

KEMENTERIAN LUAR NEGERI

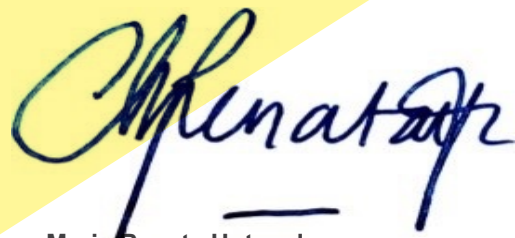
Keberhasilan kerja sama pembangunan internasional tidak terlepas dari kolaborasi erat dari para mitra pembangunan. Keberhasilan tersebut tentunya diukur dari tercapainya tujuan bersama dan manfaat yang diterima oleh masing-masing Pihak. Dalam konteks Kerja sama Selatan – Selatan dan Triangular (KSST), kerja sama yang terjalin diharapkan dapat saling menguntungkan, melalui terpenuhinya kebutuhan dari penerima (*demand*) dan kapasitas dari mitra pembangunan (*supply*).

KSST menjadi salah satu mekanisme bagi Pemerintah Indonesia untuk terus aktif berperan dalam pembangunan global. Profil Indonesia sebagai *southern provider* menjadikan Indonesia terpercaya untuk menjadi mitra pembangunan dalam pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di negara-negara berkembang dan kurang berkembang. Di samping itu, dengan hadirnya Lembaga Dana Kerjasama Pembangunan Internasional (LDKPI) diharapkan Indonesia akan lebih optimal dalam pendanaan program KSST.

Pemerintah Indonesia senantiasa menyempurnakan kualitas setiap bantuan kerja sama pembangunan yang diberikan dengan meninjau kembali implementasi proyek kerja sama pembangunan yang telah dilakukan. Sebagai upaya progresif dimaksud, Tim Koordinasi Nasional Kerjasama Selatan – Selatan (Tim Kornas KSS) pada tahun ini mewujudkan “Panduan bagi Pengelolaan Proyek Kerja sama Selatan-Selatan dan Triangular di Indonesia”, bekerja sama dengan GIZ Indonesia. Kami sangat mengapresiasi Kementerian Sekretariat Negara atas inisiatif panduan bagi manajemen proyek KSST Indonesia, sehingga dapat menajamkan arah kerja sama pembangunan, menciptakan mekanisme terpadu, serta memperkuat kemitraan internal dengan Kementerian/Lembaga maupun eksternal dengan mitra pembangunan lainnya.

Kami berharap kiranya Standar Operasional Prosedur (SOP) ini menjadi rujukan utama bagi sinkronisasi di dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan serta evaluasi program KSST Indonesia. Lebih lanjut, diseminasi SOP kepada para pemangku kepentingan perlu dilakukan secara simultan sehingga SOP ini dapat berjalan sesuai dengan harapan. Semoga “Panduan bagi Pengelolaan Proyek KSST di Indonesia” ini juga dapat menjadi pemicu untuk terus mempererat sinergi dan kolaborasi dalam pengembangan KSST Indonesia di masa mendatang.

Jakarta, Desember 2022



Maria Renata Hutagalung
Direktur Kerja Sama Pembangunan Internasional
Kementerian Luar Negeri
Ketua Tim Koordinasi Nasional KSS Indonesia

ABSTRAK

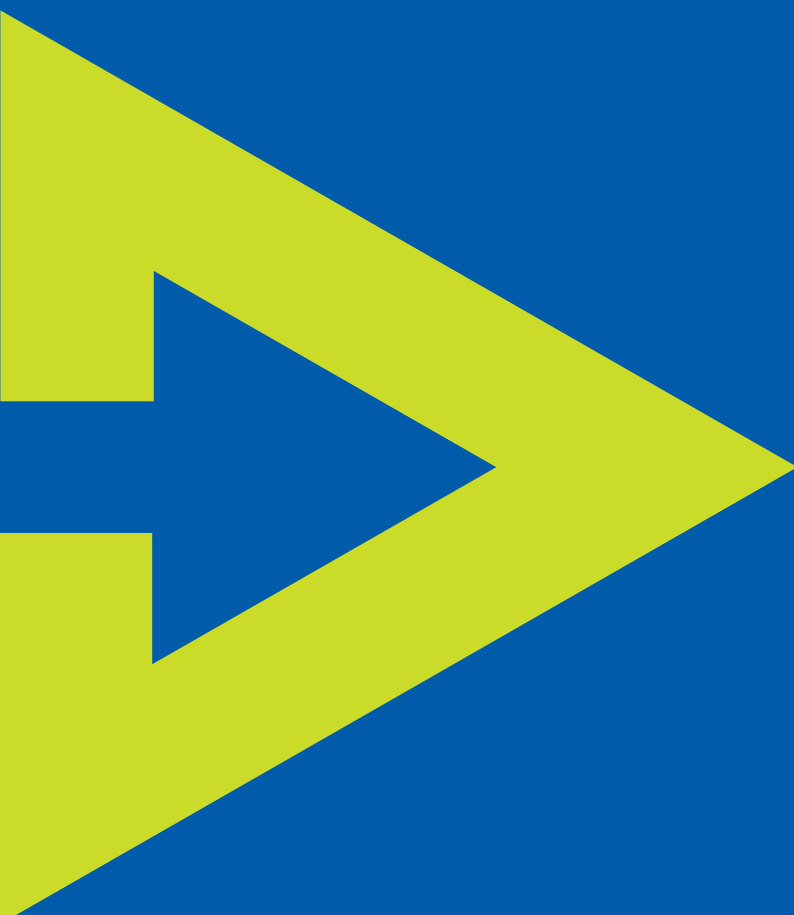
Kerja Sama Selatan-Selatan dan Triangular (KSST) merupakan bagian penting dari politik luar negeri Indonesia sejak 1980-an. Sebagai bentuk keseriusan Indonesia untuk memfasilitasi kerja sama tersebut, Pemerintah telah membentuk Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional (LDKPI) atau Indonesian AID yang berfungsi sebagai unit pengelola dana bantuan hibah untuk negara-negara berkembang. Saat ini, Tim Koordinasi Nasional Kerja Sama Selatan-Selatan (Tim Kornas KSS) masih menjalankan fungsinya sebagai kordinator pengelolaan dan pengendalian KSST sambil mengakomodasi penguatan kelembagaan LDKPI. Sayangnya, pengelolaan program KSST belum koheren karena *Standard Operating Procedure* (S.O.P) yang ada dipandang rumit dan belum tersosialisasikan dengan baik. Melihat permasalahan tersebut, CSIS Indonesia menyusun SOP yang dapat berperan sebagai rencana strategis untuk meningkatkan harmonisasi, sinkronisasi, dan koordinasi program-program KSST. SOP akan terbagi menjadi tiga bagian, yakni SOP Perencanaan, SOP Implementasi, serta SOP Pemantauan dan Evaluasi. Adanya SOP yang komprehensif diharapkan mampu untuk mencegah miskomunikasi, memperkuat pengendalian dan pengawasan, serta memudahkan pihak-pihak eksternal yang terkait dengan program KSST. Dengan begitu, diharapkan peran Indonesia dalam KSST menjadi lebih efektif, terpadu, dan tepat sasaran.

Kata Kunci: Kerja Sama Selatan-Selatan atau Triangular, Indonesia, *Standard Operating Procedures*

ABSTRACT

South-South and Triangular Cooperation (SSTC) has been an important part of Indonesia's foreign policy since the 1980s. As a form of Indonesia's commitment to facilitate cooperation, the Government has established the International Development Cooperation Fund (also known as LDKPI) or Indonesian AID, which functions as the singular agency in managing grant to developing countries. Currently, the National Coordination Team of South-South Cooperation (Tim Kornas KSS) is still carrying out its function as the manager and the controller of SSTC while accommodating the institutional strengthening of LDKPI. Unfortunately, the management of the grant funds of SSTC is not yet coherent because the existing Standard Operating Procedures (S.O.P) are seen as too complicated and have not been socialized properly. By looking at these problems, CSIS Indonesia developed S.O.Ps that could serve as a strategic plan to improve the harmonization, synchronization, and coordination of the STTC programs. The S.O.Ps will be divided into three parts, namely the Planning S.O.P, Implementation S.O.P, and also Monitoring and Evaluation S.O.P. The S.O.P is expected to be able to prevent miscommunication, strengthen control and supervision mechanisms, and facilitate external parties. In this way, we hope that Indonesia's role in SSTC cooperation will be more effective, integrated, and targeted.

Keywords: South-South Triangular Cooperation, Indonesia, *Standard Operating Procedures*



**EXECUTIVE
SUMMARY**

Since a decade ago, Indonesia has transformed itself from being the recipient into a development partner country. Rather than a sudden change, the process has been rooted since the 1980s through the initiatives to conduct technical cooperation with other developing countries.

Following Indonesia's economic growth and development progress, as well as greater receptiveness from the partnering countries to conduct technical cooperation with Indonesia, the country's capacity to provide development aid through the South-South and Triangular Cooperation or SSTC has also grown from time to time. This has led to increasing demands from beneficial countries and traditional donor countries to partner with Indonesia, as it has certain comparative advantages, particularly due to having a similar local context and culture as a development partner.

Against this background, a better, well-planned, and effective management of SSTC is very much needed. This is crucial to bring optimal benefits, not only for the recipient countries but also in fulfilling Indonesia's national interests, which is particularly in promoting social welfare at the global level. Thus, the creation of the Standard Operating Procedures (S.O.P) for Indonesian SSTCSSTC management is important. It aims to encourage efficient and well-coordinated planning, implementation, monitoring, and evaluation processes. In the end, good SSTC management will contribute to sustainable SSTC programs in the future.

Hitherto, the stakeholders often develop and use their own S.O.Ps (Standard Operating Procedures). This mechanism has presented challenges for the applicant countries and donor countries to propose SSTC with tv. Secondly, these different S.O.Ps have also created problems whenever the SSTC National Coordination Team (NCT) must make a report on past programs, which is necessary for creating a comprehensive country profile. Different S.O.Ps will create difficulties since various programs conducted by different stakeholders would follow different steps in the planning, implementation, monitoring, and evaluation process. As different stakeholders follow different steps, NCT often encounters a problem in identifying loopholes in the planning and implementation stages when conducting monitoring and evaluation processes.

A uniform S.O.P would also support the government initiative to create a single agency responsible for managing Indonesia's SSTC. In 2019, the Indonesia AID was officially launched, although its work has been challenging, particularly in harmonizing various institutions and regulations currently used to regulate Indonesia's SSTC. These challenges, among others, are on the coordination among the four NCT pillars; between NCT and implementing ministries/agencies, between NCT and development partner/donor country/institution; and between NCT and relevant stakeholders in the beneficiary countries.

This uniform S.O.P is important for three reasons:

Firstly, to prevent miscommunication and overlapping roles and functions of various parties involved in the management of the SSTC program. A standardized S.O.P is needed by executing ministries/agencies that work closely with different members of the NCT and other relevant stakeholders.

Secondly, this new S.O.P offers a clear description of the process and mechanism of SSTC implementation, as well as procedures on how to work with key stakeholders, development partners, as well as beneficiary countries.

Finally, this S.O.P particularly provides better procedures on how monitoring and evaluation can be done on SSTC activities. This S.O.P proposes the creation of an instrument to assess the management and evaluate the entire process of SSTC implementation. The right and clear indicators are essential to conducting a measured and accurate evaluation. Having a good monitoring and evaluation process will lead to a good evaluation report where lessons can be learned to improve and strengthen the overall management of SSTC.

In this S.O.P, the NCT is being put in a key position which is not only carrying out cross-sectoral and cross-Ministry/Agency (K/L) coordination functions, including with local governments and other relevant parties. Rather, it is empowered to become an institution that ensures Indonesia SSTC achieves its objectives and goals, as the S.O.P highlights the importance of scrutinizing the process at the strategic level to decide on priority areas, program priority and benefits on political, economic, social and cultural aspects.

The S.O.P is developed with three notes. **First**, it begins by observing similar studies that were conducted by other parties. We found that several recommendations from the previous studies are still relevant and helpful in developing new S.O.Ps. However, there are also some parts that need to be corrected and revised due to a changing context or changing environments surrounding Indonesian SSTC.

Second, the development of this S.O.P does not aim to change the existing practice or mechanisms for SSTC management. Good practices and procedures should be kept, while we revise and adjust some parts that are no longer relevant or not feasible to be implemented. These revisions are made based on inputs and suggestions from various parties and experts, through intensive discussions with various implementing agencies at the ministerial level and other government agencies. It is of utmost important that this S.O.P is accepted by all stakeholders, which will ensure that it will be implemented in the actual process.

Third, this S.O.P is not a technical guideline on how certain SSTC programs or activities should be implemented. This S.O.P focuses on the strategic level, such as coherence between of SSTC programs and national interests and the state's national priorities. Another objective is to improve the harmonization and synchronization of the planning, implementation, monitoring and evaluation stages. The new S.O.P is expected to improve communications among relevant stakeholders, strengthen control and supervision mechanisms, and provide a more precise guideline to any party that is going initiate the SSTC program, especially on what steps are needed to take and who should be contacted.

The S.O.P comprises three parts: Planning, Implementation, and Monitoring and Evaluation. S.O.P for Planning and Implementation are differentiated to cater for planned and unplanned/ ad hoc programs.



S.O.P PLANNING

In the planning stage, several activities require S.O.Ps. An important one is a cross-actor meeting to discuss activities that will be carried out in the following year within the SSTC framework. This activity is carried out at the beginning of the year or before the start of the new fiscal year. For that, on a macro basis, the S.O.P for Program Planning and Development: Steering Committee Meeting of the NCT is needed. In addition to S.O.Ps for Program Planning and Development, on a micro basis, S.O.Ps are also required that specifically discuss the technical aspects of SSTC, especially those concerning how to accommodate SSTC programs that arise from the demand side, namely from the request of the recipient country, at the initiative of one of the NCT members or from relevant K/L and S.O.Ps whose initiatives come from development partners or donors.

For S.O.P Program Planning and Development: NCT Steering Committee Meeting will discuss and design the SSTC program for the following year. Some of the essential activities carried out are in the meeting, the Ministry of State Secretariat explained the considerations from the administrative and technical aspects of the implementation of SSTC for the proposed programs. In this case, the Ministry of Foreign Affairs provides priority considerations in accordance with foreign policy and an effort to identify priority countries for the SSTC program. Furthermore, Ministry of National Development Planning (Bappenas) explains the program priorities according to the 2020-2024 National Medium-Term Development Plan (RPJMN) and the 2005-2025 National Long-Term Development Plan (RPJPN). The Ministry of Finance provides considerations regarding the position of the budget, especially the budget ceiling for the SSTC program, as well as the potential development partners that can provide funding.

Each meeting participant, including Ministry of Foreign Affairs, Ministry of State Secretariat, Ministry of Finance, Bappenas, K/L, and development partners, share information related to programs that had been/are being worked on in the context of SSTC, whether they had been 'coordinated' under the NCT or not. Development partners will also explain the funding aspects linked to priority programs and recipient countries, as discussed in the NCT meeting mentioned before.

This meeting is a session to share best practices and lessons learned. The monitoring and evaluation results of the programs that have been carried out are also used as the basis for sharing information in this session. The agenda for the next meeting is to synchronize all activities that are currently underway, or that will be carried out by the above actors, especially in terms of priority programs, priority countries and budgeting within the framework or mechanism of the SSTC and under the leadership of the Ministry of Foreign Affairs as the Head of the NCT. From the results of the above meeting, the NCT determines an annual plan that contains priority programs, implementing ministries/agencies and budgeting within the framework or mechanism of the SSTC.

The second S.O.P is for Program Planning (*ad hoc*) to Respond to Requests from Receiving Countries (Bilateral) and to Respond to Initiatives from one of the Pillars of the NCT and Related Ministries. It is *ad hoc* because it discusses a program proposal that was not planned or brought up in the NCT Steering Committee Meeting for Program Planning and Development. Some of the critical steps are as follows. The recipient country sends a letter of request for assistance in the form of a TOR (Terms of References) or a proposal for activities that can be addressed to one of the pillars of the Kornas Team (Ministry of Foreign Affairs, including through the Indonesian Embassy/Representative in the country, or Bappenas, Ministry of Finance and Ministry of State Secretariat), or through the relevant

K/L. At that time, the Working Groups 1, 2 and 3 in the NCT in charge of managing programs, budgets, and knowledge management met to discuss whether the program was in line with the program that had been agreed in the SSTC framework and to consider the availability of the fund.

The meeting also discussed funding sources: from the APBN (state budget) or the development partners or donors. If funding requires contributions from development partners, follow the flow of other S.O.Ps involving development partners (see flowchart 1.3 step 3). After the discussion about the technical program and funding is completed, it is continued with the signing of a Memorandum of Understanding (MOU). The MOU contains: (a) an explanation regarding the type of activity to be carried out; (b) the target/participant; (c) required funds; (d) financial schemes; (e) implementation time, and (f) monitoring and evaluation mechanism. After that, a series of bilateral meetings are held, for example, between the receiving country and NCT, between the receiving country and the related ministries, between NCT and associated ministries and so forth. The purpose of this bilateral meeting is to finalize the program to be implemented, which has been designed in the MOU and the draft Plan of Action document.

The next activity is the preparation and signing of the Plan of Action Document, which contains (a) financial aspects; (b) availability of resources; (c) the number of participants; (d) activity location; (e) the number of experts to be sent to the country concerned; (f) PIC (Person in Charge) of each activity; (g) timeframe, and (h) monitoring and evaluation mechanism.

For Program Planning S.O.Ps (*ad hoc*) to Respond to Initiatives from Donors/Development Partners (Triangular), Development partners aid support the SSTC program to the government of the Republic of Indonesia. The program can be responded by members of the NCT or the relevant Ministries. If members of the NCT-related Ministries are interested in taking advantage of this assistance, they must send a request letter in the form of a TOR and a proposal to the NCT.

The NCT hold a technical meeting to discuss the proposed program to be funded by development partners. The issues discussed included: (a) the suitability of the program with the priorities of the RPJMN; (b) conformity of the program with the foreign policy priorities of the Republic of Indonesia; (c) domestic competence to run the program; (d) considering the results of monitoring and evaluation of the previous program (if the program offered is a follow-up program); and (e) determine the ministry that will be the executor. In addition to the above, a meeting is held to discuss budget commitments and co-sharing of funding by inviting development partners. The Kick-Off meeting is conducted after preparing and signing the Plan of Action document. Documents and minutes during program design are stored in the SSTC program database.



S.O.P FOR IMPLEMENTATION FOR THE PLANNED PROGRAM AND FOR THE UNPLANNED/AD HOC PROGRAM

Following the S.O.P for Planning, the S.O.P for Implementation for the planned program comprised of 10 (ten) steps as follows:

1. The S.O.P starts from the provision of a program proposal by NCT SSC Indonesia to the planning working unit within the implementing ministry.
2. The planning working unit then coordinates internally with the international cooperation working unit within the implementing ministry to discuss the proposal given by NCT SSC Indonesia.
3. The planning working unit and international cooperation working unit then submit a revision to the proposal to NCT SSC Indonesia.
4. NCT SSC Indonesia accepts the revised proposal.

5. Coordination among international cooperation working unit within the implementing ministry, technical unit, and stakeholders from the beneficiary country, facilitated by a representative from the Indonesian embassy/ consulate based in the beneficiary country.
6. NCT authorizes the implementing ministry to use the specific budget within the ministry, which has been tagged for the SSTC program.
7. The other alternative is the provision of funding from Grant Working Group based on Government Regulation 57/2019 and Government Regulation 48/2018.
8. Scoping mission in the beneficiary country.
9. Technical preparation for implementing the program.
10. Program implementation.

Then, the S.O.P Implementation for the unplanned/ *ad hoc* program comprises of 9 (nine) steps as follows:

1. NCT provides technical implementation documents to the international cooperation working unit within the implementing ministry.
2. The international cooperation working unit coordinates with the planning working unit within the implementing ministry to ensure funding availability.
3. Coordination between the international cooperation working unit and the technical unit on the readiness to implement the program.
4. Coordination between I international cooperation working unit and NCT regarding the funding sources.
5. Funding disbursement.
6. Coordination among international cooperation working unit within the implementing ministry, technical unit, stakeholders from the beneficiary country, facilitated by a representative from the Indonesian embassy/consulate based in the beneficiary country.
7. Scoping mission in the beneficiary country.
8. Technical preparation for implementing the program.
9. Program implementation.



S.O.P MONITORING AND EVALUATION

Monitoring and evaluation (MONEV) are an integral part of program management. Its primary function is to oversee the implementation and the program's impacts. Monitoring and evaluation function differently but complement each other. In the context of SSTC, monitoring and evaluation are required to assess the achievement of international cooperation programs implemented by Indonesia.

The implementing agencies of an SSTC program spearhead the monitoring, evaluation, and reporting part of the program. The implementing agencies conduct monitoring in mid-implementation to readjust the course of an ongoing program. Evaluation is conducted by implementing agencies and is reported to the NCT. Meanwhile, reporting is undertaken by the implementing agencies to the NCT, which consists of budget realization and implementation performance.

The challenge previously faced by the NCT was the absence of a systematic evaluation mechanism using standardized instruments and methods to measure success in each activity.

The implementation of MONEV for SSTC is carried out in three stages. **First**, Pre-Program Evaluation or Planning Evaluation, which is carried out to see whether the planned program is in accordance with SSTC objectives or national priorities, has met the needs of the recipient country, as well as the implementation and sustainability capabilities of the implementing institutions.

The evaluation stage of program planning is intended to determine the relevance of the program to Indonesia's national interests within the SSTC framework, the significance of the SSTC program to national priority programs or development planning, the relevance of the SSTC Program to the interests or needs of the recipient country, as well as the capability or capacity of the implementing agencies.

The implementer of the evaluation can be the Working Group (WG) 3 or an external evaluator. It is worth noting that although WG 3 is part of the NCT, an objective assessment of planning quality needs to be enforced. Evaluation financing becomes a part of the overall program financing. WG 3, or External Evaluator, also develops designs and makes evaluation instruments based on the TOR made by the NCT. The design is generic so that every implementing institution can use it in the coordination framework with the NCT.

Second, monitoring and evaluation at the implementation stage are divided into two parts, namely monitoring which is carried out in the middle of the program implementation period or as a mid-term review, and evaluation which is carried out at the end of the program, or when the program is finished. Monitoring is carried out to assess the use of resources (inputs), the results obtained or outputs, and to see whether the outputs or results obtained are as expected. While the final evaluation aims to assess the results obtained from the program's implementation and whether the implementation of the program has applied the principles of relevance, effectiveness, efficiency, and sustainability.

Monitoring and Evaluation during program implementation become the responsibility of the implementing agency. The variety of programs, as well as various program initiators, require specific implementation and monitoring and evaluation designs according to each type of program. Therefore, the discretion to design and technical implementation of the monitoring and evaluation implementation, such as the method, instruments, and reports, are being given to each implementing agency in coordination with the designated evaluator.

One of the evaluations process' concerns is determining the quality and value indicators of program achievements. Although the design and monitoring, and evaluation instruments for each program are left to the respective ministries/ agencies or implementing institutions, the design standard that can be used in the implementation M&E include descriptions and explanations of (1) M&E objects: Inputs, Outputs (outputs between and program outputs), Immediate Outcomes and Outcomes (2) verification tools (3) Program developments (Comparison between current achievements and final targets/goals) (4) Challenges / Barriers (5) next steps.

Third, post-implementation or ex-post evaluation is carried out one to three years after the program ends. After the program has concluded, they primarily measure internal (for Indonesia) and external (for partner countries) impacts, especially for beneficiary groups.

The focus of the ex-post evaluation is to see whether the desired results and impacts of the program can be achieved and provide positive benefits, as well as to identify other unexpected impacts. The post-implementation evaluation also analyses the causal relationship between the impacts or effects that arise with the factors that contribute to the emergence of these impacts. The approach can be used to compare the conditions quantitatively before and after the program is implemented.

The findings of the ex-post evaluation can be used as input for stakeholders in making future strategic decisions. The most important part of the ex-post evaluation is making recommendations, lessons learned, and feedback.

The party responsible for the ex-post evaluation is the NCT, particularly WG 3. The target of this activity is the beneficiary country of the SSTC program. Therefore, the evaluation can be carried out within or outside Indonesia. Due to the extensive nature of the scope of the evaluation, the ex-post evaluation can be costly. Therefore, it is imperative to think strategically about how to finance the evaluation or the necessity of conducting an ex-post evaluation. At the planning stage, the NCT and implementing agencies and development partners can determine whether a program needs to be evaluated ex-post.

The three types of evaluations are carried out by referring to the six OECD evaluation criteria: relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability. The evaluation involves NCT as the evaluation downstream, implementing ministries/agencies or institutions, recipient countries, external evaluators, and development partners. As the spearhead of the management and implementation of the SSTC program, the NCT (WG3) can issue a TOR or guidance for monitoring and evaluation in the planning, implementation, and post-implementation stage.

CLOSING

The uniform S.O.P for SSTC management is essential to ensure that SSTC programs achieve their goals and objectives in line with national development priorities and interests while fulfilling the demand and needs of the beneficiary countries.

The proposed S.O.P emphasizes the NCT's key role, ensuring coordination and harmonization of actors and stages within the entire process of SSTC management, from planning to monitoring and evaluation.

Implementation of the proposed S.O.P requires certain conditions:

- ∞ Availability of NCT secretariat
- ∞ Availability of full-time staff that could be taken from each member of NCT
- ∞ Establishment of an efficient internal mechanism to allow quick and accurate decision-making.
- ∞ The dissemination of this S.O.P to all ministries and government agencies engaging in SSTC to ensure its adoption and implementation.
- ∞ The shifting commitments due to the changing officials in charge of SSTC management must be anticipated to ensure S.O.P sustainability.
- ∞ Sufficient budget to ensure that S.O.P is carried out by all stakeholders.

PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

Kerja Sama Selatan-Selatan (KSS) merupakan salah satu elemen penting dari pelaksanaan politik luar negeri Indonesia. Meskipun masih baru, mengingat Tim Koordinasi Nasional Kerja sama Selatan-Selatan (Tim Kornas KSS) secara resmi baru dibentuk pada tahun 2010, pada faktanya Indonesia telah melaksanakan kerja sama teknik sebagai bagian dari upaya diplomasi Indonesia dan perwujudan solidaritas dengan sesama negara berkembang sejak tahun 1980-an. Kepemimpinan dan peran Indonesia dalam KSS semakin diperkuat. Melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), Indonesia menekankan pentingnya KSS sebagai salah satu instrumen utama untuk mengimplementasikan Agenda pembangunan berkelanjutan 2030 (Tim Kornas, 2017)

Bersama dengan implementasi kerja sama selatan-selatan, Indonesia juga melaksanakan kerja sama “Triangular”, yaitu kerja sama antara tiga pihak yaitu mitra pembangunan, Indonesia dan negara penerima. Terminologi Kerja sama Selatan-Selatan dan Triangular lebih sering digunakan untuk merujuk pada seluruh kegiatan kerja sama pembangunan baik dilakukan secara bilateral (Selatan-Selatan) maupun dengan melibatkan mitra pembangunan atau Triangular (CSIS, 2014: 14). Laporan khusus Bank Dunia menjelaskan kerja sama Triangular melibatkan baik tradisional donor seperti dalam OECD’s Development Assistance Committee (DAC) maupun donor dari negara-negara selatan serta negara penerima di selatan (The World Bank Institute, 2010)

Dalam panduan ini Kerja sama Selatan-Selatan dan Triangular akan disebut dengan KSST untuk mempermudah pembedaan antara keduanya, terutama terkait dengan prosedur perencanaan maupun implementasinya.

Keseriusan pemerintah Indonesia selama satu dekade terakhir bisa terlihat dari diciptakannya berbagai institusi dan peraturan terkait yang dapat semakin memperkuat pengelolaan KSST. Dalam rangka mendorong peningkatan kinerja KSST Indonesia, Pemerintah mempunyai Visi membentuk sebuah badan tunggal (*single agency*) sebagai institusi sentral yang melaksanakan tahap perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

Pada tahun 2019, Wakil Presiden Jusuf Kalla meresmikan pembentukan Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional (LDKPI) atau Indonesian *Agency for International Development* (Indonesian AID). Indonesian AID mengelola pemberian hibah dari pemerintah Indonesia kepada negara-negara berkembang dan sebagai perangkat diplomasi dan kontribusi Indonesia pada *Sustainable Development Goals* (SDGs). Wakil Presiden Jusuf Kalla mengatakan bahwa pembentukan Indonesian AID ini sudah lama diperlukan, sebagai salah satu bentuk perwujudan “diplomasi tangan di atas”. Untuk itu, Indonesia terus akan mendorong kerja sama yang lebih erat dengan negara sahabat dan mitra pembangunan, sehingga menguatkan postur Indonesia sebagai negara pemberi bantuan internasional (Kemlu 2019). Pembentukan Indonesian AID telah menjadi komitmen Pemerintah Indonesia dalam mendukung pembangunan dunia, terutama mengurangi kemiskinan dan kesenjangan sosial, di antaranya melalui pemberian hibah kepada pemerintah/lembaga asing, yang saling memberikan manfaat. Salah satu manifestasinya adalah pemberian bantuan hibah terkait penanganan COVID-19 kepada India pada bulan Mei 2021.

Dengan berdirinya LDKPI maka pengelolaan KSST memasuki masa transisi. Tim Kornas KSS masih menjalankan fungsinya namun sekaligus mengakomodasi keberadaan LDKPI. Keterkaitan dua entitas ini dapat dilihat dari keanggotaan Kelompok Kerja Hibah (Pokja Hibah). Anggota Pokja Hibah adalah perwakilan dari kementerian/lembaga (K/L) terkait yang juga merupakan anggota Tim Kornas. yang berfungsi memberikan penilaian terhadap usulan hibah.

Secara umum, peran KSST Indonesia di dunia internasional semakin diakui seiring dengan meningkatnya permintaan bantuan kepada pemerintah Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa KSST Indonesia memberikan hasil nyata. Sampai tahun 2019, Kementerian Luar Negeri Indonesia mencatat bahwa Pemerintah Indonesia telah menyelenggarakan tidak kurang dari 1.000 program kerja sama teknik dalam kerangka Kerja Sama Selatan-Selatan (KSS) dalam tiga bidang utama, yaitu pembangunan, *good governance*, dan ekonomi (Kemlu, 2019). Akan tetapi, dengan semakin kompleksnya kebutuhan serta bertambahnya tantangan pembangunan yang dihadapi negara-negara berkembang diperlukan berbagai penyempurnaan koordinasi di dalam berbagai tahapan pengelolaan KSST agar bisa berjalan secara lebih baik. Studi UNDP juga menunjukkan bahwa koordinasi menjadi kunci keberhasilan program KSST (UNDP, 2009 : p.179). Pengelolaan KSST yang semakin terpadu, efektif dan lebih tepat sasaran menjadi sangat penting, baik bagi negara penerima manfaat (*beneficiary countries*) maupun bagi pencapaian kepentingan nasional Indonesia dalam rangka berkontribusi bagi perdamaian dan kesejahteraan masyarakat internasional.

Berdasarkan banyaknya pemangku kepentingan yang berasal dari berbagai kementerian atau lembaga, pengusaha, atau masyarakat sipil maka koordinasi di antara berbagai pihak merupakan tantangan terbesar yang dihadapi dalam pengelolaan KSST Indonesia. Ide pembentukan Indonesian AID atau agensi tunggal sendiri dilandasi antara lain oleh keinginan untuk mengatasi masalah koordinasi. Untuk itu dibutuhkan suatu proses untuk mendukung tercapainya tujuan di atas.

Terdapat empat aspek koordinasi yang perlu dikelola dengan lebih baik guna meningkatkan kinerja KSST:

1. Koordinasi internal antar anggota Tim Kornas;
2. Koordinasi antara Tim Kornas dengan Kementerian/ Lembaga serta pelaksana program KSST;
3. Koordinasi antara Tim Kornas dengan lembaga mitra/donor (dalam rangka KSST);
4. Koordinasi antara Tim Kornas dengan pihak-pihak di negara penerima manfaat (*beneficiary countries*).

Berdasarkan observasi dan hasil *interview* dengan berbagai *stakeholder* termasuk K/L pelaksana program KSST ditemukan bahwa pengelolaan KSST belum dijalankan dengan suatu sistem operasi yang terpadu, terstandarisasi, dengan suatu panduan yang berlaku secara seragam. Meskipun secara umum semua pihak terkait bekerja dan berkontribusi terhadap penyelenggaraan KSST, namun masing-masing pihak bekerja sendiri dengan menggunakan Prosedur Operasi Standar (*standard operating procedure*, S.O.P) yang berlaku pada masing-masing organisasi yang berbeda satu dengan yang lain.

S.O.P yang baku dan standar bagi pengelolaan KSST diperlukan karena tiga hal berikut: **Pertama**, adanya S.O.P yang baku dapat mencegah miskomunikasi dan misinterpretasi mengenai peran dan fungsi dari berbagai pihak dalam mengelola berbagai kegiatan KSST. Dengan adanya S.O.P yang baku maka masing-masing pihak secara jelas mengetahui apa yang harus dilakukan pada setiap tahapan penyelenggaraan KSST tanpa perlu mengacu pada pedoman yang berlainan setiap kali bekerja sama dengan K/L atau mitra yang berbeda. Hal ini terutama diperlukan oleh K/L sebagai *executing agencies* yang harus bekerja sama dengan anggota Tim Kornas yang berbeda-beda.

Kedua, adanya S.O.P yang berlaku umum akan memudahkan pihak eksternal, baik mitra pembangunan maupun pihak negara penerima ketika akan mengajukan penawaran atau permintaan kerja sama. Mitra pembangunan maupun negara mitra secara mudah mengetahui proses maupun mekanisme dan standar yang berlaku agar dapat bekerja sama dengan Kornas KSS, institusi penyelenggara maupun *stakeholder* lain yang terkait.

Ketiga, S.O.P yang jelas dan berlaku umum diperlukan bagi pelaksanaan pemantauan atau evaluasi berbagai kegiatan KSST. Adanya S.O.P yang seragam akan memudahkan pembuatan indikator-indikator misalnya untuk mengetahui kendala atau hambatan yang ada dalam setiap tahapan pengelolaan KSST serta mengevaluasi keseluruhan proses. Penentuan indikator yang tepat diperlukan untuk menjamin agar evaluasi penyelenggaraan KSST dapat dilakukan secara terukur dan lebih baik. Pelaksanaan evaluasi yang baik akan berkontribusi pada proses akumulasi isu-isu pembelajaran bersama (*lessons learned*) terkait pengelolaan KSST. Hasil evaluasi berguna bagi langkah-langkah perbaikan atau koreksi bagi pengelolaan bantuan pembangunan secara berkesinambungan.

Untuk mengatasi persoalan diatas, tim CSIS menyusun sebuah S.O.P bagi pengelolaan KSST yang diharapkan dapat digunakan oleh seluruh K/L yang melaksanakan KSST.

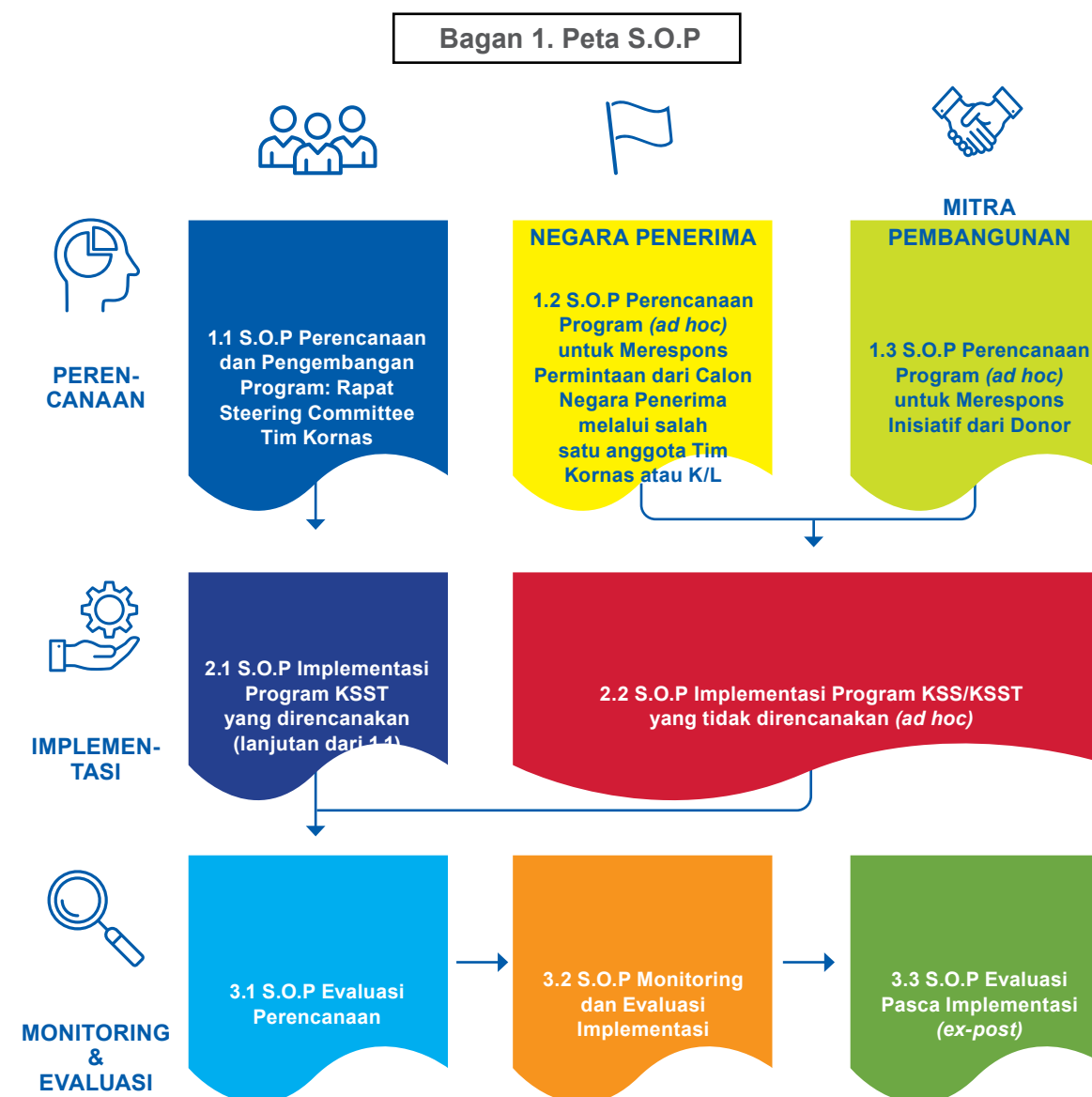
Beberapa catatan penting dalam terkait penyusunan S.O.P pengelolaan KSST adalah sebagai berikut: **Pertama**, penyusunan S.O.P diawali dengan mencermati berbagai studi serupa yang sebelumnya pernah dilakukan oleh pihak-pihak lain. Beberapa rekomendasi dari studi-studi tersebut bermanfaat bagi penyusunan S.O.P yang baru, akan tetapi banyak pula yang perlu dikoreksi dan diperbaiki mengingat konteks berbagai studi yang sudah pernah dilakukan berbeda dengan kondisi saat ini.

Kedua, penyusunan S.O.P ini tidak bertujuan untuk mengubah secara total praktik atau mekanisme pelaksanaan KSST yang sudah berjalan dengan baik selama ini. Praktik maupun hal-hal baik yang sudah ada akan tetap dipertahankan di samping upaya memperbaiki hal-hal yang masih perlu disempurnakan. Hal tersebut dilakukan antara lain dengan mempertimbangkan berbagai saran dan masukan dari berbagai pihak terkait. Berbagai usulan dan saran yang disampaikan selain menjadi bahan kajian oleh Tim Penyusun S.O.P juga didiskusikan dan dikomunikasikan lebih lanjut dengan tim Kornas dan berbagai pihak terkait untuk menentukan bentuk perbaikan atau perubahan seperti apa yang diperlukan agar S.O.P yang dibuat tidak hanya menjadi lebih baik dalam mendukung pencapaian tujuan KSST Indonesia, tetapi juga dapat diterima dan diimplementasikan oleh semua Kementerian dan Lembaga.

Ketiga, S.O.P yang disusun lebih bersifat strategis dan bukan merupakan suatu panduan teknis untuk melaksanakan kegiatan atau program KSST tertentu. Selama ini, S.O.P yang dimiliki oleh K/L pelaksana sudah cukup memadai untuk memandu pelaksanaan kegiatan secara teknis dan spesifik. Oleh sebab itu, S.O.P yang diperlukan adalah suatu panduan pada tingkat strategis terutama untuk menjamin adanya sinkronisasi di dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan serta evaluasi, terutama untuk mengatasi empat aspek masalah koordinasi yang telah disebutkan di atas.

S.O.P PERENCANAAN, IMPLEMENTASI, MONITORING & EVALUASI

S.O.P yang disusun ini terbagi atas tiga bagian, yaitu S.O.P Perencanaan, S.O.P Implementasi, dan S.O.P Monitoring dan Evaluasi (MONEV).¹ Pembagian ini tidak berarti bahwa S.O.P merupakan tiga bagian terpisah. Pembagian terutama untuk memudahkan para pengguna menelusuri bagian-bagian yang ada di dalamnya. Pada akhirnya, ketiga bagian ini harus diintegrasikan menjadi S.O.P Pengelolaan KSST yang utuh dan menyeluruh. Peta S.O.P dapat dilihat pada bagan di bawah ini:



Dalam gambar di atas tampak dalam tahap perencanaan terdapat tiga S.O.P, yaitu S.O.P bagi koordinasi Tim Kornas, S.O.P perencanaan bagi program yang direncanakan dan S.O.P perencanaan bagi program yang tidak direncanakan. Pada tahap implementasi terdapat dua S.O.P, yaitu bagi implementasi program yang direncanakan dan implementasi program yang tidak direncanakan. Pada tahap Monitoring & Evaluasi terdapat 3 S.O.P, yaitu untuk evaluasi perencanaan, Monitoring & Evaluasi implementasi dan evaluasi pasca implementasi.

¹ Dengan dukungan JICA S.O.P bagi kerjasama Selatan Selatan juga pernah disusun (Lihat juga JICA and LM-UI, 2012: 6-31).



1

**STANDAR
OPERASIONAL
PROSEDUR
PERENCANAAN**

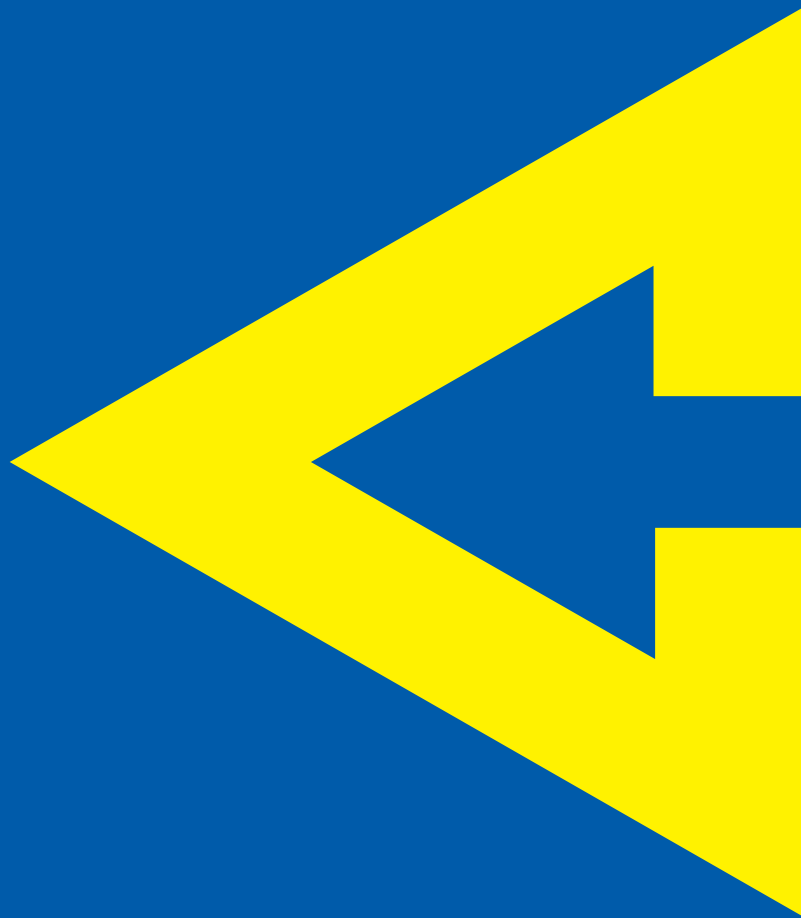
1. STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR PERENCANAAN

Dalam tahapan perencanaan, ada beberapa kegiatan yang memerlukan S.O.P. Kegiatan yang penting adalah pertemuan lintas aktor untuk membahas kegiatan-kegiatan yang akan dijalankan dalam kurun waktu satu tahun ke depan dalam kerangka KSST. Kegiatan ini dijalankan pada awal tahun atau sebelum dimulai tahun anggaran yang baru. Untuk itu, secara makro S.O.P Perencanaan dan Pengembangan Program: Rapat *Steering Committee* Tim Kornas diperlukan. Selain S.O.P Perencanaan dan Pengembangan Program, secara mikro diperlukan juga S.O.P yang secara khusus membahas aspek teknis KSST terutama yang menyangkut bagaimana mengakomodasi program KSST yang muncul dari sisi *demand* (permintaan) dan KSST yang inisiatifnya berasal dari mitra pembangunan atau donor.

1.1 S.O.P Perencanaan dan Pengembangan Program: Rapat Steering Committee Tim Kornas

S.O.P Perencanaan ini menjelaskan proses Perencanaan dan Pengembangan Program KSST untuk kurun waktu satu tahun ke depan.





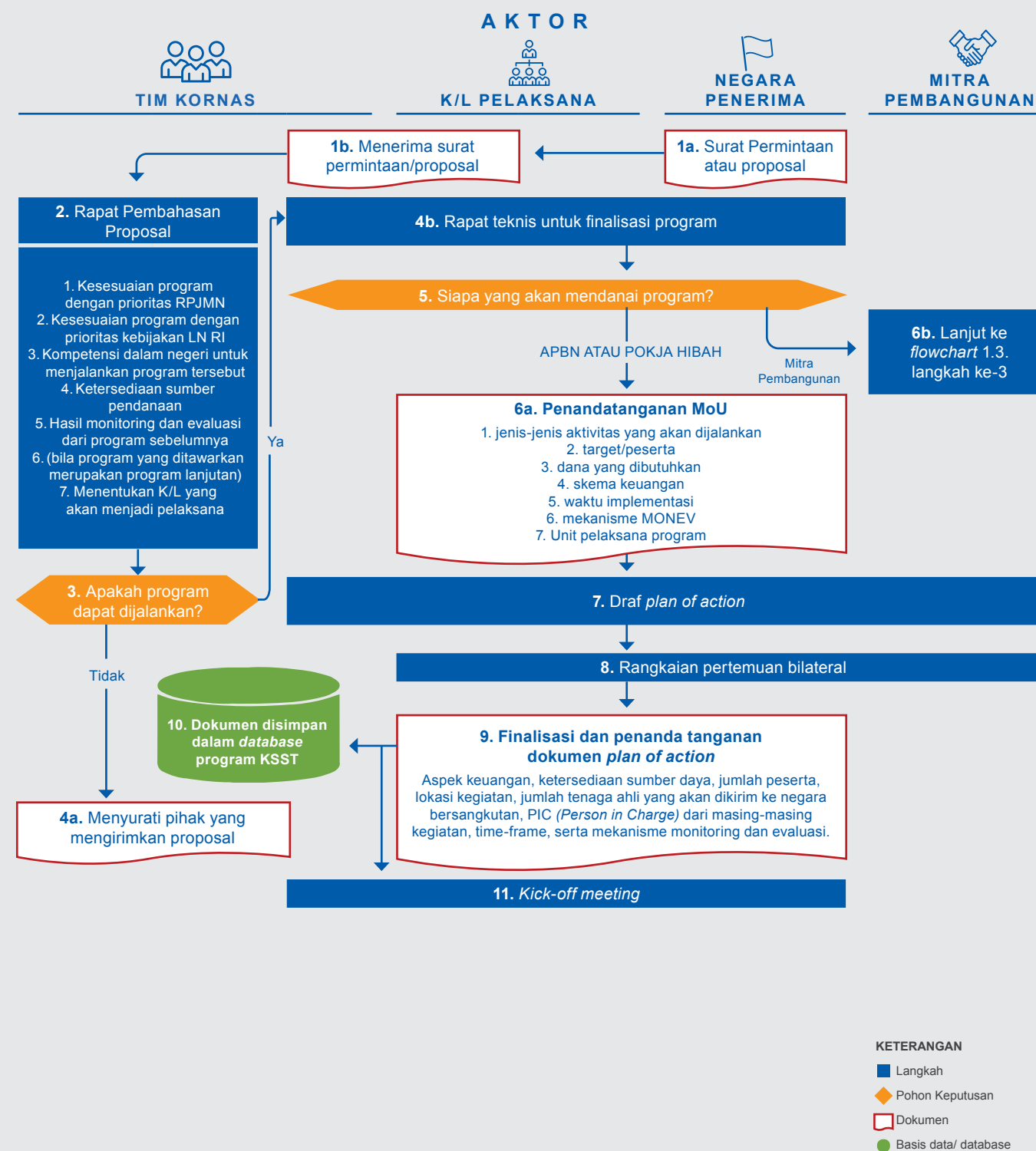
1.1. S.O.P PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN PROGRAM: RAPAT STEERING COMMITTEE TIM KORNAS

Perencanaan dan Pengembangan Program adalah kegiatan yang diadakan untuk membahas sekaligus merancang program KSST dalam kurun waktu satu tahun ke depan. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai Ketua dari Tim Kornas/NCT KSST, Kemlu mengundang Kementerian PPN/Bappenas, Kemensetneg, Kemenkeu, K/L terkait (khususnya dari Unit Kerja Kerja Sama Luar Negeri (Unit Kerja KLN) dan Unit Kerja Perencanaan) dan mitra pembangunan dalam rapat Perencanaan dan Pengembangan Program
2. Dalam rapat tersebut, Kemensetneg menjelaskan pertimbangan dari sisi administrasi dan teknis pelaksanaan KSST bagi program-program yang diusulkan. Kemlu dalam hal ini memberikan pertimbangan prioritas sesuai dengan kebijakan luar negeri, sekaligus sebagai upaya untuk mengidentifikasi negara-negara prioritas program KSST. Selanjutnya Kementerian PPN/Bappenas menjelaskan prioritas program sesuai RPJMN dan RPJPN. Kemenkeu memberikan pertimbangan terkait posisi anggaran khususnya pagu anggaran untuk program KSST serta potensi mitra pembangunan yang dapat memberikan pendanaan.
3. Masing-masing peserta rapat baik Kementerian PPN/Bappenas, Kemensetneg, Kemenkeu, K/L terkait dan mitra pembangunan saling berbagi informasi terkait program yang telah/sedang dikerjakan dalam konteks KSST baik yang selama ini 'dikoordinasi' di bawah Tim Kornas ataupun bukan. Mitra pembangunan menjelaskan aspek pendanaan yang sudah dikaitkan dengan program prioritas maupun negara penerima seperti yang sudah dibahas dalam rapat Tim Kornas sebelumnya.
4. Dalam rapat ini dimanfaatkan sebagai sesi saling berbagi best-practices dan *lesson-learned*. Hasil monitoring dan evaluasi dari program yang telah dilakukan juga dijadikan dasar berbagi informasi dalam sesi ini.
5. Agenda rapat berikutnya adalah menyinkronkan semua kegiatan yang sedang berjalan atau yang akan dikerjakan aktor-aktor di atas terutama dari sisi program prioritas, negara prioritas dan penganggaran dalam kerangka atau mekanisme Kornas dan di bawah pimpinan Kemlu sebagai Ketua Tim Kornas.
6. Dari hasil rapat di atas, Tim Kornas menetapkan rencana tahunan yang berisi program prioritas, K/L Pelaksana dan penganggaran dalam kerangka atau mekanisme Kornas.
7. Langkah selanjutnya adalah pendampingan Tim Kornas terhadap pelaksanaan program yang disesuaikan dengan tugas masing-masing Pokja (kelompok kerja) dalam Kornas. Hasil dari sinkronisasi tersebut akan di bahas lebih lanjut dalam Pokja terkait di bawah pimpinan Tim Pelaksana Kornas. Pokja 1 membahas *supply management* dan pengembangan program, Pokja 2 membahas mekanisme pembiayaan dan pendanaan dan Pokja 3 membahas evaluasi, publikasi, dan manajemen pengetahuan.
8. Output dari pembahasan dalam masing Pokja adalah Rencana tahunan KSST di bawah mekanisme Kornas yang berisi program-program untuk diterapkan satu tahun ke depan.
9. Rencana tahunan KSST diinput oleh Sekretariat Tim Kornas ke dalam *database* program yang bisa diakses bersama.

1.2 S.O.P Perencanaan Program (ad hoc) untuk Merespons Permintaan dari Calon Negara Penerima melalui salah satu anggota Tim Kornas atau K/L

S.O.P Perencanaan ini menggambarkan proses perencanaan program yang merespons permintaan salah satu anggota tim Kornas (Kemlu termasuk melalui Kedubes/Perwakilan RI di negara tersebut; Bappenas, Kemenkeu dan Setneg) atau langsung ke K/L terkait diterima setelah rencana tahunan ditetapkan dan disetujui. Negara penerima biasanya dapat mengajukan permintaan melalui salah satu pilar Tim Kornas



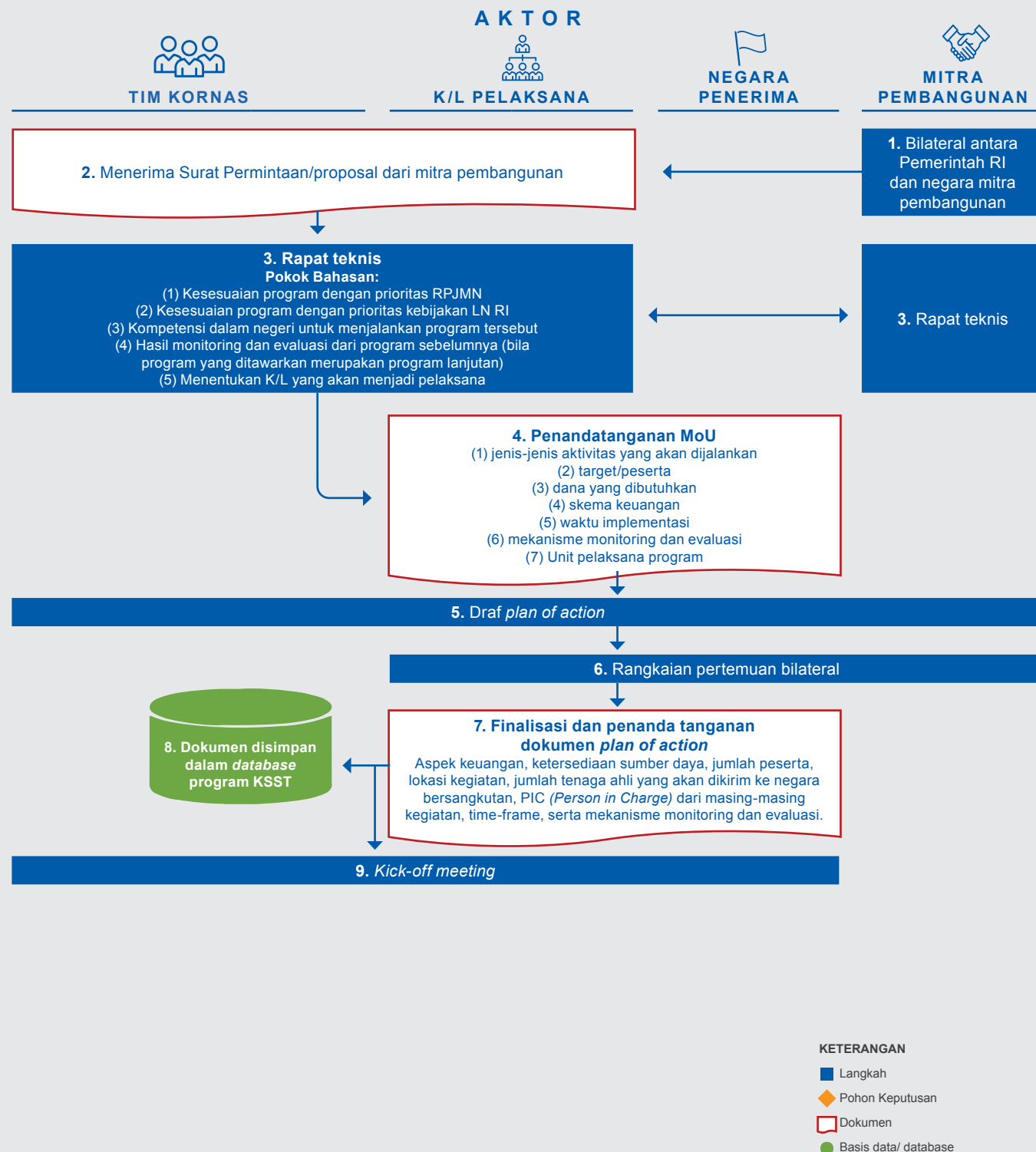
1.2. S.O.P PERENCANAAN PROGRAM (AD HOC) UNTUK MERESPONS PERMINTAAN DARI NEGARA PENERIMA (BILATERAL) DAN UNTUK MERESPONS INISIATIF DARI SALAH SATU PILAR TIM KORNAS DAN K/L TERKAIT

Dalam S.O.P Perencanaan ini, tahap pertama yang akan dijalankan meliputi penerimaan dokumen permintaan atau proposal dari negara penerima atau pihak-pihak terkait dan dilanjutkan dengan seleksi dari program-program yang diajukan. Negara penerima dapat mengajukan bantuan melalui salah satu pilar Tim Kornas (Kemlu termasuk melalui Kedubes/Perwakilan RI di negara tersebut; atau melalui Kementerian PPN/Bappenas, Kemenkeu dan Kemensetneg) atau langsung kepada K/L terkait. Salah satu anggota Tim Kornas atau K/L terkait juga dapat mengajukan program dan menentukan negara penerima. Program-program tersebut lalu dirapatkan dengan melibatkan pemangku-kepentingan terkait di bawah kepemimpinan dan arahan Tim Kornas. Setelah program disetujui, akan dilanjutkan dengan penandatanganan perjanjian. Tahapan selanjutnya adalah pembahasan masalah teknis terkait program ini. S.O.P Perencanaan ini bersifat *ad hoc* karena merupakan usulan program yang tidak direncanakan atau tidak dirapatkan dalam Rapat *Steering Committee* Tim Kornas untuk Perencanaan dan Pengembangan Program. Rincian langkah-langkahnya adalah sebagai berikut.

1. Negara penerima mengirimkan surat permintaan bantuan dalam bentuk TOR atau proposal kegiatan yang dapat ditujukan kepada salah satu Pilar Tim Kornas (Kemlu, termasuk melalui Kedubes/Perwakilan RI di negara tersebut, atau melalui Kementerian PPN/Bappenas, Kemenkeu dan Kemensetneg), atau melalui K/L terkait.
2. Semua surat permohonan dari negara penerima yang ditujukan ke salah satu anggota Tim Kornas atau melalui K/L terkait harus dikirimkan langsung ke Tim Kornas (u.b. Kemlu sebagai Ketua Tim Kornas).
3. Bila permintaan bantuan ini merupakan inisiatif dari salah satu anggota Tim Kornas atau K/L terkait, maka dapat mengirimkan surat permintaan bantuan beserta proposal yang ditujukan ke Tim Kornas.
4. Tim Kornas mengagendakan rapat dengan mengundang semua anggota Tim Kornas untuk membahas permintaan dari negara penerima ini, atau inisiatif dari salah satu anggota Tim Kornas atau yang berasal dari inisiatif K/L terkait.
5. Pada saat itu juga Pokja (Kelompok Kerja atau *Working Group*) 1, 2 dan 3 dalam Tim Kornas yang bertugas mengurus program, anggaran dan *knowledge management* bertemu untuk membahas apakah program tersebut sejalan dengan program yang sudah disepakati dalam kerangka KSST dan juga mempertimbangkan ketersediaan dana.
6. Program tersebut juga perlu mengacu pada prioritas dalam RPJMN dan RPJMD di mana Kementerian PPN/Bappenas mempunyai kewenangan untuk menentukan. Selain itu, Kemlu juga berhak untuk menilai apakah negara penerima masuk dalam kategori negara prioritas dan sesuai dengan kebijakan politik luar negeri Republik Indonesia. Kemenkeu mengkaji aspek pendanaannya termasuk potensi dukungan dana dari mitra pembangunan, sedangkan Kemensetneg mengkaji aspek administrasi dan *knowledge management*.
7. Dalam kegiatan ini dibahas juga kompetensi dalam negeri untuk menjalankan program tersebut serta menentukan K/L yang menjadi pelaksana bila program tersebut merupakan permintaan dari negara penerima atau langsung melalui salah satu anggota Tim Kornas. Ketiga Pokja akan berperan dalam tahap ini.
8. Kalau program tersebut merupakan kelanjutan dari program atau bantuan sebelumnya, perlu mempertimbangkan hasil monitoring dan evaluasi dari program yang telah dijalankan.
9. Penolakan program dapat didasarkan pada: (a) ketidaksesuaian program dengan prioritas yang sudah ditentukan sebelumnya; (b) negara penerima tidak termasuk dalam kategori negara prioritas; (c) dana tidak mencukupi/tidak tersedia; (d) monitoring dan evaluasi dari program sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak memuaskan; dan (e) Tim Kornas KSST menilai bahwa Indonesia tidak memiliki kompetensi/kapasitas untuk menjalankan program ini.
10. Bila program yang diajukan ditolak, ketua Tim Kornas menyurati secara resmi negara penerima atau pihak-pihak yang mengusulkan untuk memberitahukan penolakan dan alasannya.
11. Bila program disetujui dan sudah sesuai dengan cakupan program dan ketersediaan dana, maka Ketua dari Tim Kornas mengadakan rapat teknis untuk finalisasi program dengan mengundang pihak-pihak terkait.
12. Hasil dari serangkaian rapat di atas juga bertujuan untuk menentukan unit pelaksana untuk menjalankan program. Rapat ini dipimpin oleh K/L terkait.
13. Dalam rapat tersebut juga di bahas sumber pendanaan: apakah dari APBN atau dari Pokja Hibah. Bila pendanaan memerlukan kontribusi dari mitra pembangunan maka mengikuti alur SOP yang lain (lihat flowchart 1.3 langkah ke 3).
14. Setelah pembahasan terkait teknis program dan pendanaan selesai maka dilanjutkan dengan penandatanganan Memorandum of Understanding (MOU). Dalam MOU tersebut setidaknya berisi: (a) penjelasan terkait jenis aktivitas yang akan dijalankan; (b) target/peserta; (c) dana yang dibutuhkan; (d) skema keuangan; (e) waktu implementasi; dan (f) mekanisme MONEV.
15. Setelah MOU ditandatangani dilanjutkan dengan pembuatan dokumen draft *Plan of Action* yang secara rinci membahas aspek teknis program yang dijalankan.
16. Setelah itu dilakukan serangkaian pertemuan bilateral, misalnya antara negara penerima dengan Tim Kornas, antara negara penerima dengan K/L terkait, antara Tim Kornas dengan K/L dan sebagainya. Tujuan dari pertemuan bilateral ini adalah untuk memfinalisasi program yang akan dijalankan yang sudah dirancang dalam MOU dan dokumen draft *Plan of Action*
17. Kegiatan berikutnya adalah penyusunan dan penanda-tanganan Dokumen *Plan of Action* yang berisikan (a) aspek keuangan; (b) ketersediaan sumber daya; (c) jumlah peserta; (d) lokasi kegiatan; (e) jumlah tenaga ahli yang akan dikirim ke negara bersangkutan; (f) PIC (*Person in Charge*) dari setiap kegiatan; (g) jangka waktu, serta (h) mekanisme monitoring dan evaluasi.
18. *Kick-Off meeting* dilakukan setelah penyusunan dan penanda-tanganan dokumen *Plan of Action*.
19. Dokumen-dokumen dan notulensi selama perancangan program ini disimpan di database program KSST.

1.3 S.O.P Perencanaan Program (*ad hoc*) untuk Merespons Inisiatif dari Donor/Mitra Pembangunan (Triangular)

Mitra pembangunan atau donor seringkali mempunyai dana untuk ditawarkan dalam membiayai program KSST. Mitra pembangunan biasanya juga mempunyai preferensi untuk membiayai jenis program tertentu dan untuk negara mana. Inisiatif tersebut akan dirapatkan dengan melibatkan pemangku-kepentingan terkait khususnya dengan Tim Kornas. Setelah program disetujui akan dilanjutkan dengan penanda-tanganan perjanjian. Setelah itu baru dibahas masalah teknis terkait program ini.



1.3. S.O.P PERENCANAAN PROGRAM (*AD HOC*) UNTUK MERESPONS INISIATIF DARI DONOR/MITRA PEMBANGUNAN (TRIANGULAR)

Mitra pembangunan atau donor sering kali mempunyai dana yang ditawarkan untuk membiayai program KSST. Mitra pembangunan juga mempunyai preferensi untuk membiayai jenis program tertentu dan untuk negara tertentu. Inisiatif tersebut akan dibahas dengan melibatkan pemangku-kepentingan terkait, khususnya dengan Tim Kornas. Setelah program disetujui akan dilanjutkan dengan penandatanganan perjanjian. Langkah selanjutnya adalah pembahasan aspek teknis terkait program ini. S.O.P Perencanaan ini bersifat *ad hoc* karena merupakan usulan program yang tidak direncanakan atau tidak dirapatkan dalam Rapat *Steering Committee* Tim Kornas untuk Perencanaan dan Pengembangan Program. Rincian langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Mitra pembangunan menawarkan bantuan untuk mendukung program KSST kepada pemerintah Republik Indonesia.
2. Program tersebut dapat direspons oleh anggota-anggota dalam Tim Kornas atau oleh K/L terkait.
3. Bila anggota Tim Kornas atau K/L terkait berminat untuk memanfaatkan bantuan ini maka harus mengirimkan surat permintaan dalam bentuk TOR dan proposal kepada Tim Kornas.
4. Tim Kornas mengadakan rapat teknis untuk membahas program yang diusulkan yang akan didanai oleh mitra pembangunan. Hal yang dibahas antara lain: (a) kesesuaian program dengan prioritas RPJMN; (b) kesesuaian program dengan prioritas kebijakan luar negeri Republik Indonesia; (c) kompetensi dalam negeri untuk menjalankan program tersebut; (d) mempertimbangkan hasil monitoring dan evaluasi dari program sebelumnya (bila program yang ditawarkan merupakan program lanjutan); dan (e) menentukan K/L yang akan menjadi pelaksana.
5. Selain hal di atas diadakan rapat untuk membahas komitmen anggaran dan *co-sharing* pendanaan dengan mengundang mitra pembangunan.
6. Hasil dari serangkaian rapat di atas juga bertujuan untuk menentukan unit pelaksana untuk menjalankan program. Rapat ini dipimpin oleh K/L terkait.
7. Setelah itu dilanjutkan dengan penandatanganan MOU. Dalam MOU tersebut berisikan setidaknya: (a) penjelasan terkait jenis aktivitas yang akan dijalankan; (b) target/peserta; (c) dana yang dibutuhkan; (d) skema keuangan; (e) waktu implementasi dan (f) mekanisme MONEV dan (g) unit pelaksana program.
8. Setelah itu akan dihasilkan *draft Plan of Action* yang secara rinci membahas aspek teknis program yang dijalankan
9. Setelah diformulasikan *draft Plan of Action* dilakukan serangkaian pertemuan bilateral, misalnya antara negara penerima dengan Kornas, antara negara penerima dengan K/L terkait dan mitra pembangunan, antara Tim Kornas dengan K/L dan sebagainya. Tujuan dari pertemuan bilateral ini adalah untuk memfinalisasi program yang dijalankan yang sudah dirancang dalam MOU dan draf Dokumen *Plan of Action*.
10. Kegiatan berikutnya adalah penyusunan dan penanda-tanganan dokumen *Plan of Action*. Dokumen *Plan of Action* ini berisikan (a) aspek keuangan; (b) ketersediaan sumber daya; (c) jumlah peserta; (d) lokasi kegiatan; (e) jumlah tenaga ahli yang akan dikirim ke negara bersangkutan; (f) PIC (*Person in Charge*) dari masing-masing kegiatan; (g) jangka waktu; serta (h) mekanisme monitoring dan evaluasi.
11. *Kick-Off meeting* dilakukan setelah penyusunan dan penanda-tanganan dokumen *Plan of Action*ss.
12. Dokumen-dokumen dan notulensi selama perancangan program ini disimpan di *database* program KSST.



2

**STANDAR
OPERASIONAL
PROSEDUR
IMPLEMENTASI**

2. STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR IMPLEMENTASI

Seperti telah dibahas di dalam uraian mengenai SOP perencanaan, perlu dipahami bahwa pelaksanaan KSST di Indonesia saat ini sedang berada pada masa transisi. Di satu sisi, keberadaan Tim Kornas masih dipertahankan sebagai institusi yang mengelola KSST. Di sisi lain, LDKPI telah dibentuk yang idealnya merupakan cikal bakal ke arah pembentukan agensi tunggal pengelolaan KSST di Indonesia. Hingga saat ini LDKPI masih terfokus pada pengelolaan dan penyaluran dana hibah dari Indonesia kepada negara-negara lain, utamanya sebagai tindak lanjut komitmen pimpinan tinggi negara.

Berdasarkan kondisi ini, SOP yang dirancang menyesuaikan dengan berbagai kebutuhan dan tantangan yang ada dalam masa transisi ini, dengan tetap mengarah pada pengelolaan KSST oleh single agency.

Secara umum, implementasi program KSST bisa dibagi ke dalam dua bentuk kerja sama (meskipun tidak terbatas hanya pada kedua bentuk ini):

1. Pembangunan kapasitas berupa:

- penyelenggaraan pelatihan atau lokakarya di Indonesia dengan penerima manfaat dari banyak negara;
- pengiriman tenaga ahli/narasumber ke negara penerima;
- pemberian saran, masukan, pertimbangan untuk penyelenggaraan kegiatan tertentu atau pembangunan infrastruktur oleh negara penerima.

2. Pengiriman alat/perlengkapan dan pembangunan infrastruktur di negara penerima.

S.O.P teknis untuk penyelenggaraan kegiatan KSST, seperti penyelenggaraan lokakarya (*workshop*), seminar atau pelatihan (*training*), pengiriman tenaga ahli dan pengiriman peralatan atau pembangunan infrastruktur ke/di negara penerima umumnya sudah dimiliki oleh masing-masing K/L atau unit pelaksana teknis terkait dan relatif sudah berjalan dengan baik sehingga tidak membutuhkan perbaikan.

Dengan demikian, S.O.P implementasi yang dirancang ini akan lebih mencermati aspek strategis dan bersifat makro. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan berbagai pihak, baik Tim Kornas/Pokja Hibah, para perwakilan dari K/L sebagai lembaga pelaksana (*executing agency*), ada beberapa kendala yang masih perlu di atasi pada tingkat strategis.

Selain kendala dalam hal interaksi antara Tim Kornas/ Pokja Hibah dengan K/L pelaksana, antara Tim Kornas atau K/L dengan pihak eksternal seperti lembaga donor asing (di dalam kerangka KSST), dan antara Tim Kornas dan K/L pelaksana dengan peserta dan pihak-pihak terkait di negara penerima yang telah disebutkan sebelumnya, tantangan utama bagi pelaksanaan program KSST adalah ketersediaan dana untuk pembiayaan program. Hal ini menyangkut penetapan (*tagging*) anggaran K/L yang bisa digunakan untuk penyelenggaraan KSST, anggaran yang bersumber dari Tim Kornas, maupun proses pendanaan kegiatan pasca penyatuan (*pooling*) anggaran di bawah LDKPI.

S.O.P Implementasi ini tentunya berkaitan dengan dua pola umum yang diuraikan dalam S.O.P Perencanaan, yaitu antara yang bersifat terencana dan *ad hoc* (tidak direncanakan) yang umumnya merupakan tindak lanjut langsung dari komitmen presiden, menteri, pimpinan tinggi negara lainnya, maupun inisiatif dari pihak mitra pembangunan untuk bekerja sama dengan Indonesia.

Karena itu, uraian mengenai S.O.P Implementasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu S.O.P Implementasi KSST yang direncanakan dan S.O.P untuk program KSST yang bersifat *ad hoc* (tidak direncanakan). Dengan terbentuknya LDKPI, implementasi program KSST idealnya

menjadi bagian dari kerangka hibah yang diberikan oleh pemerintah Indonesia kepada negara penerima. Untuk program hibah yang direncanakan, implementasi program seharusnya tinggal mengikuti apa yang sudah direncanakan atau disusun di dalam Daftar Rencana Pemberian Hibah (DRPH). Dengan demikian, pada prinsipnya K/L pelaksana selanjutnya melaksanakan kegiatan yang ditentukan setelah menerima pendanaan yang disalurkan dari Pokja Hibah.

Namun, sekali lagi perlu ditekankan bahwa periode ini merupakan masa transisi menuju ke arah di mana Pokja Hibah atau LDKPI berperan secara penuh ke depan. Karena itu, Tim Kornas pada praktiknya masih memegang peran utama dalam pengelolaan KSST. Idealnya, karena sudah direncanakan, pembiayaan tidaklah menjadi kendala yang berarti. Tetapi ini bukan berarti tidak ada kendala lain yang masih harus di atasi terkait dengan implementasi program.

Kendala utama yang ditemukan adalah penggunaan S.O.P implementasi kegiatan yang berbeda-beda oleh K/L pelaksana. Secara umum, pada praktiknya kami menemukan bahwa K/L memiliki kebebasan untuk menggunakan S.O.P internalnya. Namun, jika tawaran atau inisiatif kegiatan muncul dari salah satu anggota Tim Kornas, maka ada kemungkinan K/L harus menggunakan S.O.P implementasi yang ditentukan oleh anggota Tim Kornas tersebut.

Kompleksitas ini nampaknya akan semakin bertambah ketika Pokja Hibah sudah berfungsi secara optimal. Ada kemungkinan Pokja Hibah akan menetapkan S.O.P Implementasi yang berbeda lagi untuk diterapkan oleh K/L pelaksana. Dari hasil wawancara dengan beberapa K/L pelaksana, sebagian besar belum memperoleh informasi yang memadai mengenai S.O.P mana yang harus digunakan untuk mengimplementasikan program atau kegiatan yang menggunakan dana hibah.

Kemudian, jika programnya adalah KSST yang bekerja sama dengan mitra pembangunan, S.O.P yang digunakan pada umumnya juga mengacu pada panduan yang ditetapkan oleh pihak mitra. Berdasarkan hasil wawancara dengan K/L, pada praktiknya K/L bisa berinteraksi langsung dengan pihak mitra pembangunan. Walaupun dari segi kepraktisan hal ini dapat dilakukan, namun jika interaksi tersebut tidak terkoordinasi dengan Tim Kornas maupun kelak oleh Indonesian AID, pada akhirnya akan menimbulkan kesulitan dalam hal pencatatan, pemantauan ataupun pengelolaan KSST secara keseluruhan.

Hingga saat ini, pada praktiknya sebagian besar pelaksanaan KSST menggunakan S.O.P Implementasi yang ditentukan oleh K/L atau salah satu anggota Tim Kornas yang merupakan mitra K/L sejak lama. Meskipun hal ini memberikan kenyamanan tersendiri kepada K/L atau salah satu anggota Tim Kornas karena menggunakan S.O.P Implementasi yang sudah sering digunakan, potensi masalah muncul karena sangat mungkin ada tahapan yang terlupakan ketika mengimplementasikan program. Misalnya, tahapan mengenai pengiriman scoping mission untuk memastikan ketersediaan fasilitas/infrastruktur di negara penerima.

Pada intinya, *scoping mission* ini merupakan pengiriman tim pendahulu yang ditujukan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang kebutuhan-kebutuhan teknis/infrastruktur pendukung implementasi program di lapangan. Tim ini terdiri dari perwakilan Tim Kornas, perwakilan dari Unit Kerja KLN dan unit pelaksana teknis, didampingi oleh perwakilan KBRI/KJRI di negara penerima.

Scoping mission/advance team ini sangat diperlukan untuk memastikan pelaksanaan program dapat berjalan secara optimal. Jika programnya adalah pelatihan, pengiriman tenaga ahli atau pembangunan infrastruktur fisik, K/L perlu memastikan apakah tersedia perangkat/peralatan dasar di negara penerima untuk menerima bantuan pelatihan/pengiriman alat, kesiapan infrastruktur, bahkan jika diperlukan proses seleksi calon penerima manfaat program dengan kriteria tertentu, dan sebagainya.

Efektivitas pelaksanaan program juga kemungkinan besar akan menurun karena K/L harus selalu beradaptasi dengan S.O.P yang berbeda-beda dari waktu ke waktu. Pada puncaknya, permasalahan lebih besar yang muncul dari penggunaan S.O.P implementasi yang beragam ini adalah sulitnya Tim Kornas atau agensi tunggal nanti untuk melakukan pemantauan dan evaluasi menyeluruh atas program KSST tersebut.

Mempertimbangkan mekanisme yang sudah berlaku saat ini dan masalah yang muncul dari pelaksanaan program KSST tersebut, diperlukan suatu S.O.P standar untuk implementasi kegiatan KSST. Sekali lagi, perlu digarisbawahi bahwa ketimbang mengusulkan sesuatu yang baru, S.O.P ini dibangun di atas mekanisme atau proses yang sudah berjalan dengan baik, tetapi dengan menyempurnakan beberapa bagian atau tahap untuk mengatasi kendala-kendala yang ada.

Beberapa hal yang perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:

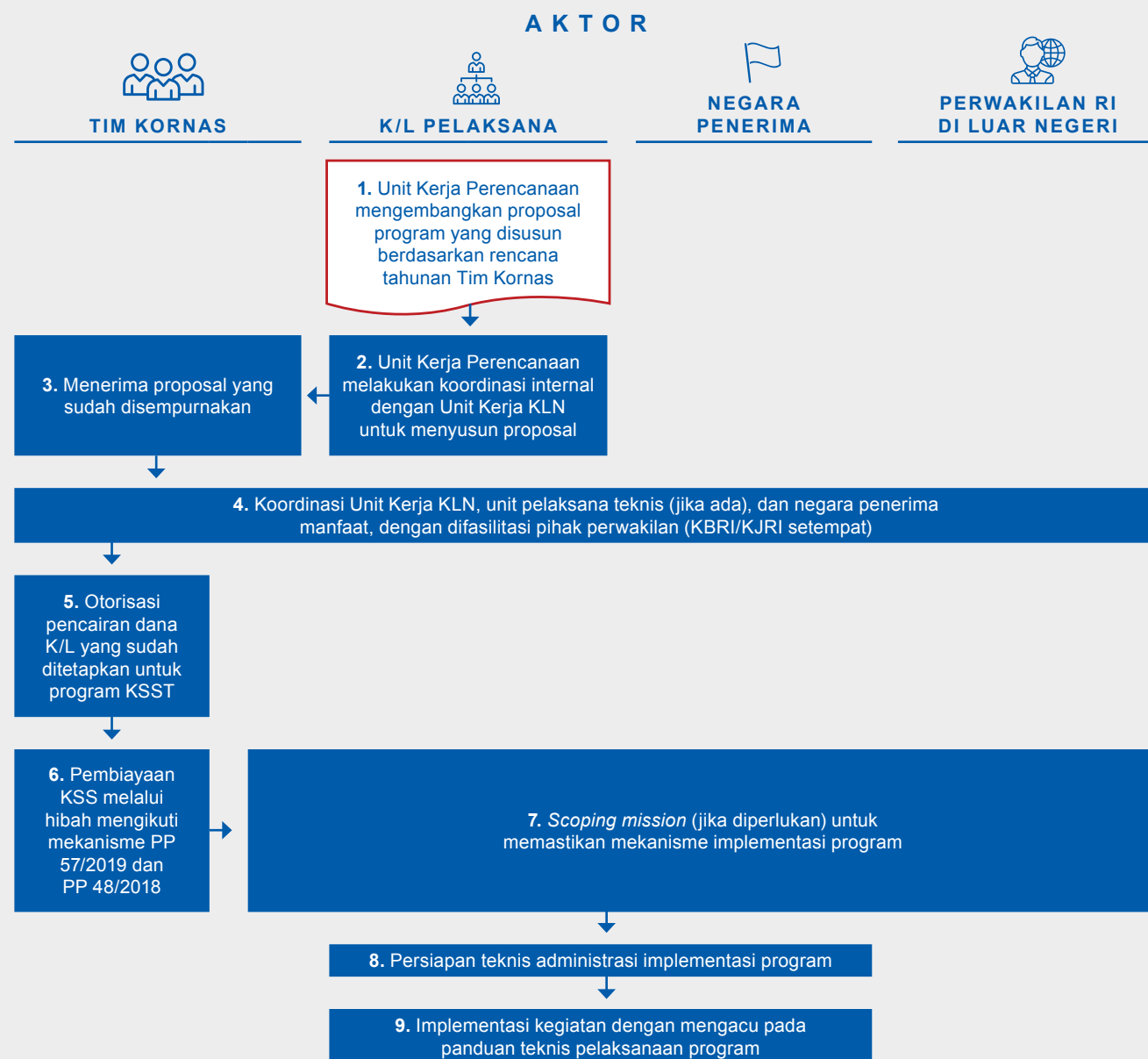
1. Keterlibatan Tim Kornas seharusnya tidak bersifat parsial tetapi menyeluruh. Artinya, proposal program tidak disampaikan oleh salah satu anggota Tim Kornas kepada K/L, tetapi disampaikan oleh Ketua Tim Kornas mewakili Tim Kornas secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa program tersebut sudah diketahui, dibahas, disetujui, dan dicatat oleh Tim Kornas secara keseluruhan, bukan hanya oleh satu anggota Kornas saja.
2. Proses interaksi antara Tim Kornas dengan K/L selama proses implementasi kegiatan berlangsung perlu dilakukan secara lebih intensif. Jika programnya bersifat triangular, maka perlu diseragamkan bahwa meskipun K/L bisa berinteraksi langsung dengan mitra pembangunan, proses tersebut harus diketahui atau dilaporkan kepada Tim Kornas atau institusi tunggal.
3. Baik untuk program KSS maupun KSST, komunikasi antara K/L dengan negara penerima manfaat selama implementasi kegiatan berlangsung juga harus lebih diintensifkan lagi. Hal ini untuk memastikan apakah implementasi kegiatan berjalan dengan baik dan tepat sasaran. Salah satu hal yang perlu dikembangkan adalah mekanisme komunikasi langsung antara pihak K/L pelaksana dengan pihak mitra di negara penerima, yang tetap diketahui oleh pihak perwakilan RI. Hal ini terutama disebabkan karena sering kali terjadi kelambatan proses komunikasi melalui Perwakilan (Kedubes atau Konsulat Jenderal), yang sangat bisa dipahami karena perwakilan RI juga menjalankan tugas-tugas lainnya.
4. Perlunya koordinasi internal atau penyampaian informasi oleh Unit Kerja Perencanaan kepada Unit Kerja KLN, atau Unit lain yang bertanggung jawab sebagai koordinator pelaksanaan kegiatan KSST di dalam K/L ketika sudah masuk pada tahap persiapan implementasi. Praktik yang sangat umum terjadi adalah hanya Unit Kerja Perencanaan/wakil dari Unit Kerja Perencanaan yang diundang di dalam pertemuan dengan Tim Kornas untuk menyusun perencanaan program. Tetapi kemudian informasi mengenai apa yang telah disepakati sering kali tidak secara utuh disampaikan kepada Unit Kerja KLN, atau Unit pelaksana. Hal ini kerap menyulitkan dan menimbulkan tantangan tersendiri bagi Pelaksana dalam K/L ketika melaksanakan program dan berkoordinasi dengan Tim Kornas, terutama untuk memastikan apakah program tersebut sesuai dengan rencana dan tujuan awal yang disepakati, dan berapa anggaran yang tersedia untuk pelaksanaan program tersebut.
5. Perlunya akses komunikasi langsung dan efektif antara Unit Kerja KLN, Unit Pelaksana K/L dengan organisasi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program di negara penerima, khususnya jika program dilaksanakan di negara penerima bantuan

Praktik yang berlaku saat ini adalah bahwa perwakilan RI bertindak sebagai pihak tengah yang melakukan komunikasi dengan pihak-pihak terkait di negara penerima. Mekanisme ini menurut beberapa K/L pelaksana program dipandang kurang efektif karena komunikasi melalui pihak ketiga membutuhkan waktu yang cukup lama. Juga karena staf perwakilan RI biasanya tidak secara khusus bertanggung jawab dan tidak mengetahui aspek teknis implementasi program. Untuk mengatasi hambatan di atas, pihak KBRI/KJRI dari negara penerima bantuan perlu diundang dalam pertemuan koordinasi antara Unit Kerja Perencanaan dan unit pelaksana program K/L dengan perwakilan negara penerima.

K/L pelaksana kemudian juga harus melaporkan hasil komunikasi dengan pihak negara penerima kepada Tim Kornas. Artinya semua hasil pembahasan dalam proses koordinasi ini dilaporkan dan diketahui oleh Sekretariat Tim Kornas.

2.1 S.O.P Implementasi Program KSST yang direncanakan (lanjutan dari 1.1)

Proses dimulai dari proposal program yang disusun berdasarkan rencana tahunan Tim Kornas. Setelah itu, dilakukan rapat koordinasi (jumlahnya bervariasi sesuai dengan kebutuhan) antara Tim Kornas, K/L pelaksana, dan pihak donor. Dari titik ini, maka proses dilanjutkan seperti halnya pelaksanaan program KSS, yaitu koordinasi antara K/L dan pihak negara penerima dan seterusnya hingga implementasi teknis kegiatan.



KETERANGAN

- Langkah
- ◆ Pohon Keputusan
- Dokumen
- Basis data/ database

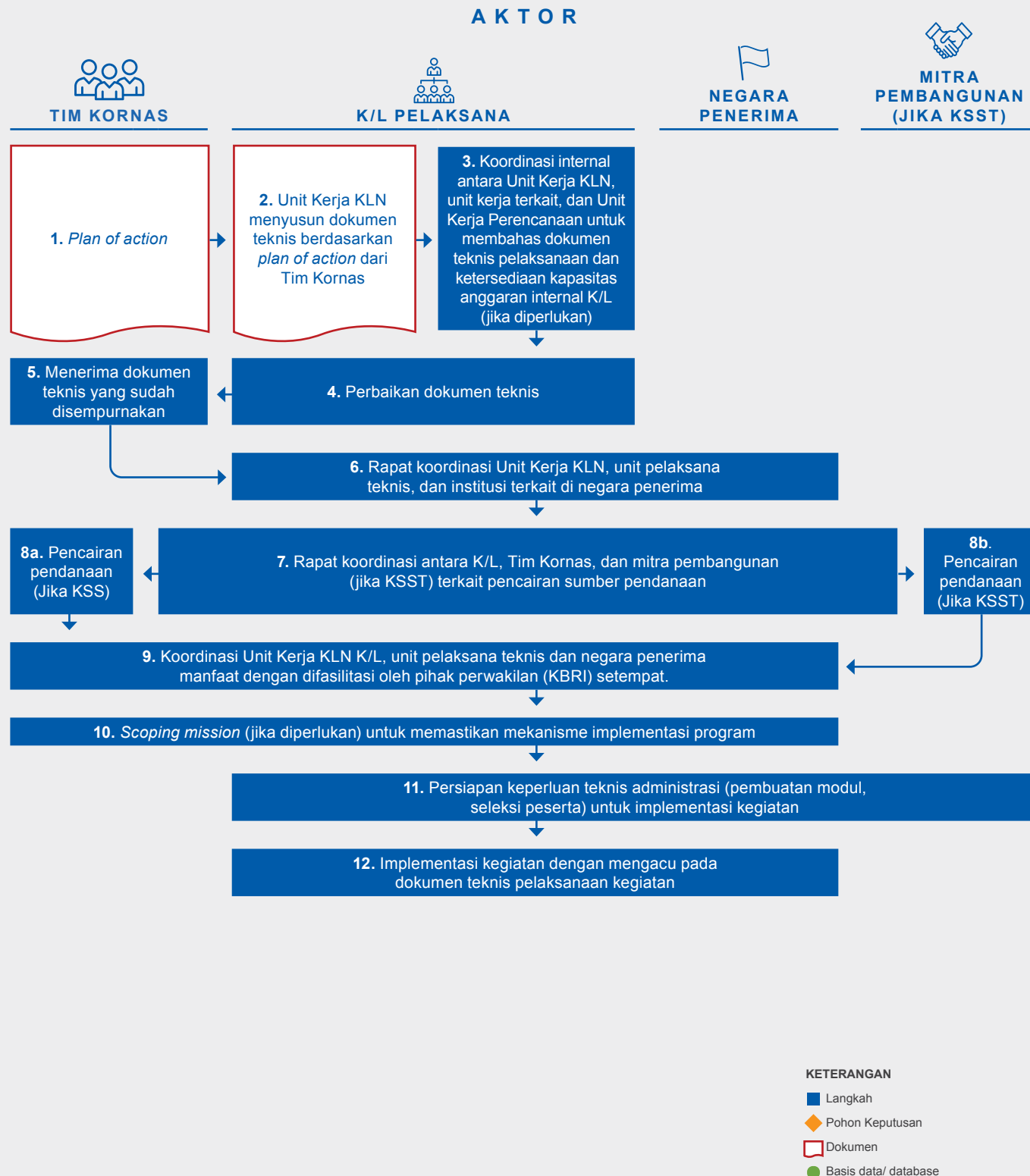
2.1. S.O.P IMPLEMENTASI PROGRAM KSST YANG DIRENCANAKAN

Berdasar peta alur di atas tahapan untuk program KSST yang direncanakan adalah sebagai berikut :

1. Unit Kerja Perencanaan K/L mengembangkan proposal program KSST berdasarkan Rencana Program Tahunan yang disusun oleh Tim Kornas.
2. Unit Kerja Perencanaan K/L berkoordinasi dengan Unit Kerja K/LN dalam K/L sebagai pihak pelaksana program (*executing agency*). Proses koordinasi ini menghasilkan penyempurnaan proposal yang disusun oleh Unit Kerja Perencanaan K/L.
3. Tim Kornas menerima proposal program yang telah disempurnakan dari K/L.
4. Koordinasi antara Unit Kerja K/LN, unit pelaksana teknis (jika ada), institusi terkait di negara penerima terkait pelaksanaan program. Pertemuan tersebut dihadiri oleh perwakilan RI di negara penerima (KBRI/KJRI). Jumlah pertemuan atau rapat koordinasi maupun bentuk komunikasi disesuaikan dengan kebutuhan koordinasi dan ditentukan oleh Unit Kerja K/LN dan institusi di negara penerima.
5. Tim Kornas memberikan otorisasi pencairan dana yang telah dialokasikan untuk pembiayaan kegiatan KSST .
6. Jika pembiayaan program dilakukan melalui mekanisme hibah melalui LDKPI, maka proses pencairan dana dilakukan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2018 tentang Tata Cara Hibah Kepada Pemerintah Asing/ Lembaga Asing (PP 48/2018) dan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2019 tentang Perubahan atas PP 48/2018 (PP 57/2019) .
7. Pelaksanaan *scoping mission*, khususnya untuk program-program yang berskala besar atau *multi years*. *Scoping mission* ini terdiri dari staf K/L pelaksana dan perwakilan Tim Kornas, didampingi oleh perwakilan RI setempat. Hasil *scoping mission* harus dilaporkan kepada Tim Kornas untuk memastikan kesesuaian dengan proposal yang ada.
8. Berdasarkan hasil *scoping mission*, Unit Kerja K/LN dan unit pelaksana selanjutnya melakukan persiapan teknis yang dibutuhkan untuk pelaksanaan program. Misalnya, jika programnya adalah pemberian training, maka persiapan teknis ini meliputi antara lain pembuatan modul, penyediaan peralatan serta sumber daya manusia yang diperlukan, penyiapan proses seleksi peserta dan sebagainya berdasarkan S.O.P teknis yang dimiliki oleh K/L atau unit kerja sebagai pelaksana teknis.
9. Implementasi program sesuai dengan SOP teknis pelaksanaan kegiatan yang dimiliki oleh K/L pelaksana.

2.2 S.O.P Implementasi Program KSS/KSST yang tidak direncanakan (*ad hoc*)

S.O.P Implementasi Program KSST yang tidak direncanakan merupakan proses implementasi program yang merespon permintaan dari negara penerima atau mitra pembangunan di luar rencana tahunan. Perbedaan yang signifikan nampak karena perlu adanya pembahasan tentang aspek pendanaan antara K/L dengan Tim Kornas atau institusi tunggal. Ada dua pilihan: 1) Pendanaan bersama (*co-sharing*) antara Tim Kornas dengan K/L atau pembiayaan penuh oleh Tim Kornas atau K/L; 2) Triangular, yaitu K/L mengeksplorasi kerja sama dengan mitra pembangunan atau donor.



2.2 S.O.P IMPLEMENTASI PROGRAM KSST YANG BERSIFAT AD HOC ATAU TIDAK TERENCANA

S.O.P Implementasi untuk pelaksanaan program KSST yang tidak direncanakan secara garis besar tidak jauh berbeda dengan S.O.P sebelumnya untuk program yang direncanakan. Pada praktiknya saat ini, jika dikaitkan dengan S.O.P Perencanaan yang merespons permintaan calon negara penerima (1.2) dan mitra pembangunan (1.3), implementasi KSST yang bersifat *ad hoc* atau tidak terencana ini pada dasarnya terjadi karena dua kondisi:

1. K/L mendapat permintaan yang tidak direncanakan dari salah satu anggota Tim Kornas sehingga K/L tidak mengetahui sebelumnya mengenai program KSST tersebut.
2. Donor/ mitra pembangunan secara langsung menawarkan kerja sama dengan K/L untuk mengimplementasikan program KSST.

Hal utama yang membedakan antara pelaksanaan program KSST yang direncanakan dan *ad hoc*/tidak direncanakan terletak pada segi pembiayaan program. Untuk program KSST yang direncanakan, alokasi pendanaan tentunya sudah direncanakan/ disiapkan sehingga bisa langsung masuk ke tahap implementasi program. Namun, untuk program yang tidak direncanakan, perlu ada tahap untuk membahas dari mana sumber pendanaan program berasal. Dengan demikian, perlu ditambahkan prosedur untuk membahas masalah ini.

Pembahasan mengenai sumber pendanaan program-program KSST yang tidak direncanakan ini bisa dilihat pada bagian S.O.P Perencanaan yang telah dibahas sebelumnya. Seperti dikemukakan oleh beberapa K/L, praktik yang umum terjadi adalah salah satu anggota Tim Kornas (Kementerian Luar Negeri atau melalui perwakilan RI di luar negeri, Kementerian PPN/Bappenas, atau Kemensetneg) yang menerima permintaan dari calon negara penerima sering kali melakukan pendekatan secara langsung kepada K/L yang dianggap memiliki kapasitas untuk menjalankan program KSST.

Untuk merespons permintaan yang tidak direncanakan ini, anggota Tim Kornas biasanya akan membiayai kegiatan secara penuh dari pagu anggaran yang dimiliki oleh institusinya atau bisa meminta pendanaan bersama (*co-sharing*) dengan K/L. Dari hasil diskusi dengan beberapa K/L, dalam pelaksanaan sejumlah program K/L juga kerap menggunakan alokasi pendanaan internal yang dianggap relevan dengan program. Biasanya penggunaan dana internal K/L adalah untuk persiapan tahap awal, antara lain untuk rapat koordinasi awal dan berbagai persiapan yang dibutuhkan lainnya.

Proses lainnya untuk program KSST yang tidak direncanakan adalah munculnya gagasan dari pihak K/L atau mitra pembangunan. Pada praktiknya saat ini, K/L juga sering kali mengeksplorasi kemungkinan peluang kerja sama triangular dengan mitra pembangunan tertentu yang memiliki fokus pada bidang yang terkait program tersebut. Sebaliknya, ada pula kemungkinan pihak mitra pembangunan yang melakukan pendekatan kepada K/L secara langsung. Dalam hal ini, K/L atau mitra pembangunan, sesuai dengan S.O.P Perencanaan yang kami susun, perlu berkomunikasi dengan Tim Kornas mengenai rencana tersebut.

Di sisi lain, terkait dengan implementasi bantuan secara *ad hoc*, mekanisme melalui Pokja Hibah juga sudah berjalan, misalnya dalam bentuk pemberian bantuan untuk penanganan pandemi COVID-19 kepada India. Namun, hingga saat ini penulisan S.O.P ini, belum banyak program KSST seperti pelatihan, lokakarya, pengiriman

tenaga ahli atau barang, pembangunan infrastruktur yang memperoleh pendanaan dari Pokja Hibah. Salah satu K/L, yaitu Kementerian PUPR menyatakan bahwa sudah pernah dikontak oleh Pokja Hibah tetapi sebatas memberikan *input* terkait rencana membangun salah satu fasilitas yang akan dibangun di negara penerima. Hingga saat wawancara terakhir dilakukan pada Agustus 2021, belum ada proses selanjutnya apakah memang ada penugasan lebih lanjut dari Pokja Hibah kepada Kementerian PUPR. Hal mengenai kinerja Pokja Hibah ini bisa menjadi bahan kajian selanjutnya.

Di dalam rancangan S.O.P KSST ini, jika K/L merespons permintaan dari mitra/ pembangunan/ donor maka pintu masuknya harus melalui Tim Kornas. Dengan kata lain, K/L harus menyampaikan permintaan tersebut kepada Tim Kornas untuk selanjutnya ditindaklanjuti dengan pihak donor/mitra pembangunan. Demikian pula, jika K/L memiliki inisiatif untuk melaksanakan program KSST maka gagasan/ proposal ini harus disampaikan kepada Tim Kornas.

Berdasar alur proses di atas maka langkah-langkah implementasi program KSST yang tidak direncanakan adalah sebagai berikut:

1. Ketersediaan dokumen *Plan of Action* mengenai program KSST yang disusun oleh Tim Kornas.
2. Unit Kerja KLN menyusun dokumen teknis berdasarkan *Plan of Action* yang disampaikan oleh Tim Kornas.
3. Unit Kerja KLN berkoordinasi secara internal dengan Unit Kerja Perencanaan dan unit kerja lain yang terkait di dalam K/L untuk membahas dokumen teknis pelaksanaan yang disusun oleh Unit Kerja KLN dan memastikan ketersediaan kapasitas dan anggaran internal K/L (jika memerlukan penggunaan anggaran K/L).
4. Berdasarkan hasil koordinasi tersebut, Unit Kerja KLN melakukan perbaikan dokumen teknis pelaksanaan program.
5. Tim Kornas menerima dokumen teknis pelaksanaan program yang sudah disempurnakan.
6. Unit Kerja KLN melakukan koordinasi dengan unit pelaksana teknis dan institusi terkait di negara penerima untuk membahas hal-hal yang tercantum di dalam dokumen teknis terkait persiapan untuk pelaksanaan program.
7. Koordinasi antara K/L, Tim Kornas dan mitra pembangunan (jika dilakukan secara triangular) untuk menyampaikan hasil koordinasi sebelumnya antara K/L, unit pelaksana teknis dan institusi di negara penerima dan membahas pencairan sumber pendanaan yang berasal dari mitra pembangunan.
8. Pencairan pendanaan oleh:
 - a. KSS: *co-sharing* antara salah satu anggota Tim Kornas dan K/L; Tim Kornas atau K/L secara mandiri; Dana Hibah dilakukan sesuai PP 48/2018 dan PP 57/2019.
 - b. KSST: ada kontribusi dari mitra pembangunan.
9. Koordinasi antara Unit Kerja KLN, unit pelaksana teknis (jika ada), dan institusi terkait di negara penerima terkait pelaksanaan program. Pertemuan tersebut dihadiri oleh perwakilan RI di negara penerima (KBRI/KJRI). Jumlah pertemuan atau rapat koordinasi maupun bentuk komunikasi ditentukan oleh kedua belah pihak.
10. Pelaksanaan *scoping mission* untuk program-program yang berskala besar atau *multi years*. Hasil *scoping mission* ini harus dilaporkan kepada Tim Kornas untuk memastikan kesesuaian dengan dokumen teknis yang ada.

11. Unit Kerja KLN dan unit pelaksana melakukan persiapan teknis yang dibutuhkan untuk pelaksanaan program. Misalnya dalam hal program KSS pemberian *training* diperlukan pembuatan modul, penyediaan peralatan serta sumber daya manusia yang diperlukan, penyiapan proses seleksi peserta dan sebagainya berdasarkan SOP teknis yang dimiliki oleh K/L atau unit kerja sebagai pelaksana teknis.
12. Implementasi program sesuai dengan SOP teknis pelaksanaan kegiatan yang dimiliki oleh K/L pelaksana.



3

**STANDAR
OPERASIONAL
PROSEDUR
MONITORING
DAN EVALUASI**

3. STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MONITORING DAN EVALUASI

Dalam pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan termasuk kerja sama internasional, monitoring dan evaluasi atau MONEV menjadi bagian yang penting. Monitoring & Evaluasi menjadi bagian yang menyatu dengan pengelolaan kegiatan atau program yaitu untuk mengawasi proses pelaksanaan serta dampak dari kegiatan atau program. Pemantauan dan evaluasi adalah dua hal yang berfungsi secara berbeda akan tetapi saling melengkapi.

Russ-Eft and Preskill (2009) menjelaskan pentingnya monitoring dan evaluasi dilakukan oleh setiap organisasi, yaitu untuk meningkatkan kualitas program dan menentukan prioritas. Pemantauan atau monitoring adalah kegiatan berkala untuk memeriksa sumber daya yang digunakan (*input*), produk yang dihasilkan (*output*) serta dampak yang dihasilkan oleh suatu program. Jadi pemantauan adalah cara untuk mendapatkan informasi tentang capaian yang digunakan untuk memperbaiki atau melakukan koreksi terhadap pelaksanaan. Sedangkan evaluasi adalah proses menilai apakah tujuan sudah dicapai secara relevan, efektif, dan efisien serta berkelanjutan. Tujuan evaluasi menurut UNDP (2009) antara lain adalah untuk mendukung perbaikan program. Jadi merupakan penilaian obyektif, dari suatu kegiatan, proyek, program yang berfokus pada pencapaian hasil atau target tertentu dengan memeriksa secara kritis sebab akibat, yang terkait proses, dan pencapaian hasil, serta faktor kontekstual yang dapat meningkatkan atau menghambat pencapaian hasil. Evaluasi melihat relevansi, dampak, efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan dari suatu program atau proyek pembangunan dalam rangka penyesuaian atau perbaikan program.

Dengan kata lain, Monitoring & Evaluasi adalah alat pengumpul informasi yang berguna bagi pengambil keputusan untuk menentukan alternatif yang dapat diambil dalam rangka perbaikan.

Monitoring & Evaluasi dalam pelaksanaan KSS diperlukan sebagai instrumen untuk menilai tingkat capaian atau kesuksesan program-program kerja sama internasional yang dilaksanakan Indonesia. Evaluasi bagi program KSST juga diperlukan untuk menjamin transparansi dan pertanggungjawaban terhadap negara penerima bantuan, dan terhadap mitra pembangunan atau donor. Hasil evaluasi dapat dimanfaatkan oleh pemerintah Indonesia untuk merencanakan program dengan lebih baik, membuat keputusan apakah suatu program dapat dilanjutkan atau tidak dan merancang pemberian bantuan-bantuan yang lebih tepat sasaran kepada sesama negara-negara berkembang.

Tantangan yang dihadapi oleh Tim Koordinasi Nasional Kerja sama Selatan-Selatan Triangular (Tim Kornas KSST) dalam pelaksanaan KSST sebelumnya, adalah belum adanya mekanisme evaluasi yang sistematis dengan menggunakan instrumen dan metode yang terstandarisasi untuk mengukur keberhasilan dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

Wawancara dan studi literatur menunjukkan bahwa K/L yang berfungsi sebagai pelaksana program KSST telah melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap program KSST yang dilakukan. Sebagai contoh, Kementerian PPPA melakukan monitoring dan evaluasi dalam program pelatihan yang didukung Colombo Plan. Pemantauan dan evaluasi menggunakan desain dan instrumen yang diberikan oleh Kemensetneg. Pemantauan dan evaluasi terhadap berbagai program juga pernah dilaksanakan melalui suatu pertemuan virtual.

Wawancara dengan institusi pelaksana menunjukkan bahwa dalam program KSST, pemantauan dan evaluasi dilakukan hanya karena merupakan permintaan donor. Dalam hal ini desain dan instrumen disediakan oleh donor. BKKBN, menyatakan bahwa evaluasi biasanya dilakukan pada akhir kegiatan. Misalnya dalam program pelatihan, pada akhir program formulir yang sudah disiapkan oleh Tim Kornas dibagikan kepada para peserta pelatihan. Para peserta diminta untuk memberikan penilaian, seperti kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan mereka, kualitas *trainer*, kualitas logistik, rencana ke depan, dan lain-lain. Pendekatan ini juga digunakan pada MONEV program *Triangular Cooperation Afghanistan, Indonesia, Germany for the Economic Empowerment of Women* (Trico) yang merupakan program kerja sama antara Kementerian PPPA, Kemensetneg dan Pemerintah Jerman. Dalam laporan yang dikeluarkan disebutkan bahwa evaluasi dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada peserta workshop dan melakukan wawancara untuk memperoleh masukan dari peserta (*MoWP*, 2020)

Setelah dilakukan evaluasi akhir program, dalam jangka waktu dua sampai tiga tahun kemudian di lakukan lagi pasca-evaluasi (*post-evaluation*) untuk melihat dampak dari program atau kegiatan.

Beberapa kementerian menyatakan bahwa pelaksanaan evaluasi pasca kegiatan jarang dilaksanakan karena terkendala faktor biaya maupun keterbatasan sumber daya manusia. Kementerian lain seperti Kementerian PUPR melakukan pemantauan dan evaluasi dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan secara internal. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh K/L selaku lembaga pelaksana (*implementing agency*) dalam KSST selama ini merujuk pada berbagai standar atau standar yang dimiliki oleh masing-masing K/L. Belum ada S.O.P yang baku bagi pelaksanaan pemantauan dan evaluasi.

Pelaksanaan MONEV yang tidak baku dan tidak terintegrasi menjadi penyebab munculnya berbagai permasalahan :

- ∞ Pemantauan dan evaluasi tidak dilaksanakan secara optimal, bukan hanya karena tidak adanya standar dan prosedur yang baku tetapi juga karena pedoman pelaksanaan MONEV yang ada terlalu rumit untuk diimplementasikan.
- ∞ Tidak dapat mengukur atau mengetahui hasil (*outcome*) dan dampak (*impact*);
- ∞ Tidak dapat mengakumulasi hasil pembelajaran yang berguna untuk memperbaiki program selanjutnya.

Upaya-upaya untuk mendorong pelaksanaan pemantauan dan evaluasi yang optimal bagi KSST terus diupayakan. Misalnya, pada tahun 2012 dengan dukungan *Japan International Cooperation Agency* (JICA), disusun suatu pedoman mekanisme evaluasi untuk program-program pembangunan peningkatan kapasitas internasional (LPEM and JICA, 2012). Ditahun yang sama dalam studi persiapan bagi pengaturan institusional kerjasama selatan-selatan juga juga disiapkan panduan untuk monitoring dan evaluasi (LM UI, 2012 : 84-126). Upaya lain adalah pembuatan pedoman dan instrumen MONEV untuk *Expert Dispatch* dalam kerangka KSST pada tahun 2018, yang didukung oleh GIZ (Tim Kornas KSS, 2018). Tantangannya adalah bagaimana desain dan instrumen MONEV yang ada diadopsi dan dimanfaatkan secara optimal oleh semua K/L sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penyelenggaraan program KSST secara keseluruhan.

Oleh sebab itu, perlu disusun suatu pedoman pelaksanaan yang mengatur pelaksanaan monitoring dan evaluasi kepada seluruh institusi pelaksana, dengan tujuan:

Pertama, untuk memberikan kejelasan dan kepastian kepada seluruh instansi pelaksana tentang mekanisme dan proses pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pengelolaan program KSST. **Kedua**, memastikan adanya mekanisme dan proses bisnis monitoring dan evaluasi yang baku dan berlaku bagi semua lembaga yang terintegrasi di bawah koordinasi Tim Koordinasi Nasional.

Ketiga, memastikan terbangunnya proses umpan balik yang memadai yang diperlukan bagi revisi dan perbaikan program. Keempat, melekat pada pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah pembuatan laporan yang isinya bukan hanya tentang hasil penilaian terhadap implementasi kegiatan tetapi juga memuat informasi dasar yang dapat digunakan bagi pembuatan *database* terpusat dari seluruh pelaksanaan program-program KSST oleh Kementerian dan lembaga (K/L) terkait.

Hal ini berimplikasi bahwa dalam setiap pelaksanaan program KSST, harus dialokasikan komponen biaya bagi monitoring dan evaluasi program selain untuk audit keuangan. Anggaran khusus diperlukan bagi penyelenggaraan MONEV yang optimal.

Tabel 1. Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan

MONITORING	EVALUASI	PELAPORAN
∞ Dilakukan oleh <i>implementing agencies</i> , ditengah pelaksanaan kegiatan untuk keperluan revisi pelaksanaan program / kegiatan	∞ Evaluasi setelah kegiatan dilakukan dan <i>ex-post</i> evaluation dilakukan oleh <i>implementing agencies</i> dan dilaporkan kepada Tim Koordinasi Nasional.	∞ Dilakukan oleh <i>implementing agencies</i> kepada Tim Kornas; Pelaporan terdiri dari: ∞ Realisasi penyerapan ∞ kinerja pelaksanaan kegiatan

Tabel 1 diatas menunjukkan perbedaan mendasar antara Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan. Masing-masing kategori menjelaskan aktor yang melaksanakan, pada tahapan apa kegiatan tersebut dilakukan dan apa tujuannya.

Pedoman Operasional dan Prosedur Monitoring & Evaluasi (S.O.P MONEV) program KSST merinci tahapan-tahapan pelaksanaan dalam rangka integrasi pengelolaan program di tingkat nasional. Hal ini untuk memastikan bahwa proses dan mekanisme yang terstandardisasi meningkatkan kualitas pengelolaan program. Terutama untuk mempermudah Tim Kornas dalam mengukur capaian program KSST Indonesia secara komprehensif. S.O.P MONEV ini tidak merinci pelaksanaan Monitoring & Evaluasi secara teknis untuk jenis program tertentu, sebab setiap program akan mempunyai desain teknis atau instrumen yang berbeda-beda. Sehingga pelaksanaan MONEV bagi setiap program diserahkan kepada masing-masing institusi.

3.1 MONITORING DAN EVALUASI KERJA SAMA SELATAN-SELATAN – TRIANGULAR (KSST)

Bagian ini akan memberikan pedoman pelaksanaan Monitoring & Evaluasi Program Kerja sama Pembangunan Selatan-Selatan dan Triangular (KSST) yang perlu dilaksanakan oleh Tim Kornas dan seluruh institusi pelaksana sehingga tercapai pelaksanaan Monitoring & Evaluasi dengan prosedur dan standar yang baku serta terintegrasi, untuk menjamin pencapaian tujuan program. Langkah ini menjadi bagian penting untuk memperkuat fungsi tim koordinasi sebagai pengendali program kerja sama selatan-selatan sebelum gagasan *single agency* dilaksanakan.

Pelaksanaan Monitoring & Evaluasi yang terstandardisasi dan berlaku bagi semua pelaksana program diharapkan dapat memastikan:

1. KSST dapat mencapai tujuan yang ditetapkan
2. KSST sesuai dengan prioritas dan kepentingan nasional
3. KSST sesuai dengan kebutuhan negara penerima bantuan
4. KSST dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip relevansi, efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan
5. KSST memberikan dampak dan perubahan secara positif bagi penerima manfaat
6. Terdapat pembelajaran bagi perbaikan program selanjutnya.

3.2 KERANGKA DASAR MONITORING & EVALUASI

3.2.1 Tahapan Monitoring & Evaluasi

Pelaksanaan Monitoring & Evaluasi bagi Kerja Sama Selatan-Selatan/Triangular dilakukan melalui tiga tahapan:

1. Evaluasi Pra Program atau Evaluasi Perencanaan

Adalah proses untuk menilai tahap perencanaan program atau sebelum program dimulai. Tujuannya untuk melihat apakah program yang direncanakan sesuai dengan tujuan KSST atau prioritas nasional. Selain itu, untuk memastikan bahwa program yang dilaksanakan relevan atau diperlukan karena didasarkan pada pemenuhan kebutuhan negara penerima sehingga jelas manfaatnya. Evaluasi pra kegiatan juga dilaksanakan untuk memastikan bahwa institusi pelaksana mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kegiatan serta menjamin kelangsungan program. Dalam hal ini perlu dilakukan penilaian terhadap desain program, tujuan, target, dan sumber daya.

2. Monitoring & Evaluasi tahap implementasi dibagi menjadi dua bagian yaitu monitoring atau pemantauan program dan evaluasi akhir program.

- a. *Monitoring* Saat program (pemantauan pelaksanaan program)
Tujuan *monitoring* pada tahap pelaksanaan program adalah untuk menilai apakah program dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pada tahap pelaksanaan ini, institusi pelaksana dan lembaga mitra di negara penerima bantuan melaksanakan pemantauan atau *monitoring* secara berkala untuk melihat apakah proses implementasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam tahap perencanaan. Jika dalam *monitoring* ditemukan penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan maka harus dilakukan koreksi dan revisi. Langkah-langkah perbaikan diperlukan untuk memastikan tercapainya tujuan yang ditetapkan. *Monitoring* yang efektif membuat kemungkinan tercapainya tujuan program menjadi lebih besar. Selain itu, temuan *monitoring* digunakan sebagai input bagi pelaksana evaluasi di akhir pelaksanaan program (Tim Kornas KSS, 2018)
- b. Evaluasi akhir program atau kegiatan terutama untuk melihat apakah tujuan yang ditetapkan sudah tercapai. Juga untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan serta hambatan serta tantangan yang muncul dalam proses pencapaian tujuan.

3. Evaluasi Pasca Program

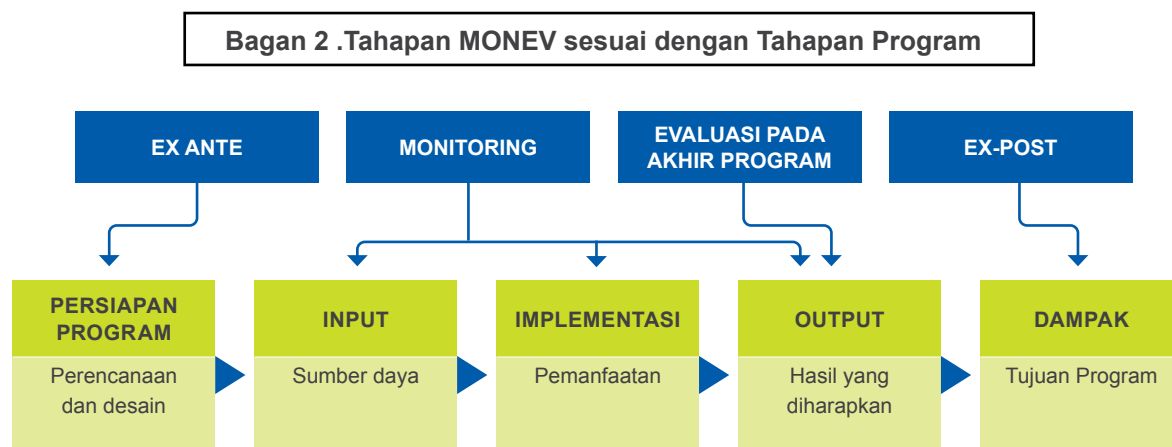
Evaluasi pasca kegiatan atau *ex-post* dilakukan satu sampai dengan tiga tahun setelah program berakhir. Fokus evaluasi *ex-post* adalah untuk melihat apakah hasil dan dampak yang diinginkan dari program dapat tercapai. Temuan evaluasi *ex-post* dapat digunakan sebagai input bagi pemangku kepentingan dalam membuat keputusan strategis kedepan. Selain itu, temuan dan rekomendasi dari evaluasi *ex-post* dapat digunakan sebagai referensi ketika merumuskan dan melaksanakan proyek serupa di kemudian hari, selain menjadi sumber pembelajaran bagi semua aktor yang terlibat.

Dalam program-program KSST jangka pendek misalnya pelaksanaan *training* yang dilakukan hanya dalam beberapa hari, seminar atau konperensi biasanya tidak dilakukan monitoring tetapi langsung diadakan evaluasi pada akhir kegiatan.

Kecuali *monitoring*, evaluasi atas perencanaan maupun pelaksanaan program dapat dilakukan sekaligus pada akhir kegiatan. Perbedaan di antara keduanya adalah pada tujuan dan target evaluasi.

Akhir dari pelaksanaan MONEV adalah perumusan rekomendasi, hasil pembelajaran (*lessons learned*), dan umpan balik hasil (*feedback results*). Evaluasi hanya akan berguna apabila kesimpulan atau hasil evaluasi dimanfaatkan sebagai input oleh pemangku kepentingan untuk memperbaiki pelaksanaan program selanjutnya. Oleh karena itu, hasil evaluasi harus dibuat secara spesifik dan jelas.

Berdasarkan tahapan pelaksanaan program KSST, maka tahapan dan proses Monitoring & Evaluasi untuk KSST dapat dijelaskan melalui bagan di bawah (JICA and ;: p.100)



Pada Bagan 1 terlihat bahwa Evaluasi perencanaan atau *Ex-Ante* dilakukan pada tahap persiapan dan perencanaan program,. Monitoring atau pemantauan atau *Mid-term review* dilakukan pada tahap Implementasi Program (pertengahan program) terutama untuk melihat keterkaitan antara input, implementasi dan *Output*. Evaluasi akhir dilakukan pada tahap akhir program yang difokuskan pada penilaian terhadap pencapaian hasil akhir atau hasil yang diharapkan. Sedangkan setelah 1-3 tahun Program selesai di lakukan evaluasi *Ex-post* untuk melihat dampak dari program.

3.2.2. Kriteria Penilaian

Tujuan evaluasi adalah membuat penilaian berdasarkan hasil yang dicapai. Dalam melakukan evaluasi. OECD (2021) menyebutkan adanya 6 kriteria evaluasi, yaitu relevansi, koherensi, efektivitas, efisiensi, dampak dan keberlanjutan. Enam kriteria ini diajukan oleh *Development Assistance Committee* (DAC) untuk mengevaluasi aktivitas bantuan pembangunan (OECD, 2021), meliputi:

1. Relevansi: untuk memverifikasi keterkaitan antara program dengan kebutuhan, tantangan dan permasalahan yang dihadapi. Selain itu juga untuk melihat apakah kegiatan dan output konsisten dengan keseluruhan tujuan.
2. Koherensi: Apakah semua tahapan dan kegiatan dalam program saling terkait dan melengkapi.
3. Efektivitas; untuk memverifikasi apakah kegiatan dan tahapan dilakukan secara efektif dan mengarah pada tercapainya tujuan ?
4. Efisiensi: Untuk memverifikasi penggunaan dan pemanfaatan sumber daya
5. Dampak: Untuk memverifikasi manfaat program atau melihat perubahan yang muncul akibat pelaksanaan program
6. Berkelanjutan: Untuk memverifikasi apakah program dapat terus berlanjut beserta dengan kemanfaatan yang dihasilkan.

Pelaksanaan MONEV seperti yang disebutkan di atas, disesuaikan dengan tujuan serta tahapan pelaksanaan kegiatan. Kedua hal ini akan membedakan dalam hal:

1. Waktu (kapan dilakukan evaluasi);
2. Target atau apa yang dievaluasi;
3. Aktor, yaitu siapa yang akan melaksanakan evaluasi dan siapa yang akan menjadi nara sumber evaluasi;
4. Data atau informasi yang akan digunakan;
5. Cara pengumpulan data dan informasi; dan
6. Pemanfaatan evaluasi.

Berbagai elemen dalam Monitoring dan Evaluasi dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. Tahapan dan Komponen Evaluasi

EVALUASI	TUJUAN EVALUASI	WAKTU	TARGET EVALUASI	SIAPA YANG YANG MELAKUKAN	KRITERIA EVALUASI	SUMBER INFORMASI	CARA PENGUMPULAN DATA	TEMPAT EVALUASI	DISERAHKAN KEPADA?
Perencanaan (ex-ante)	<ul style="list-style-type: none"> Untuk mengevaluasi : <ul style="list-style-type: none"> Kesesuaian program dengan kepentingan nasional Indonesia dalam kerangka KSS Kesesuaian program dengan program prioritas nasional / Perencanaan Pembangunan Kesesuaian program dengan kepentingan/kebutuhan negara Penerima Kapasitas untuk melaksanakan? 	Akhir Program	<ul style="list-style-type: none"> Latar belakang program Plan of Action atau rencana tahunan Tim Kornas TOR, Proposal, Dokumen teknis program MOU. 	Self Assessment yang dilakukan oleh Tim Kornas (Pokja 3) Atau Evaluator Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> Relevansi Koherensi Efektivitas Efisiensi Dampak Keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> Tim Kornas, K/L pelaksana, Mitra Pembangunan Sumber-sum-ber dari negara penerima Dokumen-dokumen yang relevan 	<ul style="list-style-type: none"> Tinjauan dokumen, Wawancara/Diskusi 	Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> Tim Kornas K/L Pelaksana Mitra Pembangunan (Bila KSST)

EVALUASI	TUJUAN EVALUASI	WAKTU	TARGET EVALUASI	SIAPA YANG YANG MELAKUKAN	KRITERIA EVALUASI	SUMBER INFORMASI	CARA PENGUMPULAN DATA	TEMPAT EVALUASI	DISERAHKAN KEPADA?
Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> Untuk memonitor proses pelaksanaan dan mengevaluasi Capaian Program: Mengukur capaian output /milestone Apakah target yang ditetapkan dapat tercapai? Apa hambatan dan faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian hasil? Bagaimana penggunaan sumber daya yang disediakan ? Saran-saran perbaikan 	Pertengahan dan / di akhir program	<ul style="list-style-type: none"> Sistem manajemen. Input, Output Hasil yang segera dicapai (immediate outcome) 	K/L pelaksana Atau Evaluator Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> Relevansi, Koherensi Efektivitas, Efisiensi, Dampak Keber-langsungan 	<ul style="list-style-type: none"> Tim Kornas K/L pelaksana, Peserta Program Mitra Pembangunan Sumber-sumber dari negara penerima 	<ul style="list-style-type: none"> Tinjauan dokumen, Survey Wawancara/Diskusi Observasi /Tinjauan lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> Indonesia Negara Mitra tempat program dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> Tim Kornas, K/L Pelaksana Lembaga terkait di Negara Penerima Bantuan Mitra Pembangunan (bila KSST)
ex-post	<ul style="list-style-type: none"> Mengevaluasi External benefit setelah program selesai (outcome dalam jangka panjang) Keber-langsungan program (untuk beberapa program tertentu) 	1 – 3 tahun setelah program selesai	<ul style="list-style-type: none"> Output program, Peman-faan hasil Multipikasi, dan tindak lanjut 	K/L pelaksana Atau External Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> Relevansi, Koherensi Efektivitas, Efisiensi, Dampak Keber-langsungan 	<ul style="list-style-type: none"> K/L pelaksana, Peserta Program Mitra Pembangunan Sumber-sumber dari negara penerima 	<ul style="list-style-type: none"> Tinjauan Dokumen Survey Wawancara/Diskusi Kunjungan lokasi 	<ul style="list-style-type: none"> Indonesia Negara mitra tempat program dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> Tim Kornas K/L Pelaksana Lembaga terkait di Negara Penerima Bantuan Mitra Pembangunan (bila KSST)

Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi seperti terlihat dalam Tabel 2, melibatkan beberapa pihak dengan peran dan fungsi masing-masing. Tabel 3 di bawah menunjukkan peran dan tugas pihak-pihak atau *stakeholder* yang terlibat yang berbeda di tiap proses MONEV yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan pasca kegiatan.

Tabel 3. Peran Aktor dalam Proses MONEV

	EVALUASI PERENCANAAN	MONEV PELAKSANAAN	EVALUASI PASCA KEGIATAN
Tim Kornas	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun TOR atau panduan Evaluasi. Penanggung jawab Pelaksanaan Evaluasi Menentukan evaluator jika evaluasi dilaksanakan oleh evaluator eksternal Supervisi proses evaluasi 	Menerima Laporan Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> Penanggung jawab pelaksanaan Evaluasi Menentukan evaluator jika evaluasi dilaksanakan oleh evaluator eksternal Supervisi proses evaluasi Menerima laporan Evaluasi
K/L atau Instansi Pelaksana di Indonesia	Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> Penanggung jawab pelaksanaan MONEV Memilih evaluator jika evaluasi dilaksanakan oleh evaluator eksternal Memberikan persetujuan terhadap desain dan instrumen evaluasi Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator Menyampaikan Laporan MONEV kepada stakeholder lain 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator Menerima laporan Evaluasi
Institusi Pelaksana di Negara Penerima	Memberikan dokumen dan informasi yang diperlukan oleh Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> Penanggung jawab pelaksanaan MONEV di Negara Penerima Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator 	<ul style="list-style-type: none"> Penanggung Jawab pelaksanaan Evaluasi di negara Penerima Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator.
Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> Membuat desain dan instrumen MONEV Pelaksanaan MONEV Penulisan dan Pelaporan hasil evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat desain dan instrumen MONEV Pelaksanaan MONEV. Penulisan dan Pelaporan hasil evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat desain dan instrumen MONEV Implementasi MONEV Penulisan dan Pelaporan hasil evaluasi
Penerima manfaat langsung		Memberikan data dan informasi yang diperlukan oleh Evaluator	Memberikan data dan informasi yang diperlukan oleh Evaluator
Mitra Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator Memberikan dukungan teknis dan finansial pelaksanaan MONEV, bila diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator Memberikan dukungan teknis dan finansial untuk evaluasi, bila diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan informasi yang diperlukan oleh Evaluator Memberikan dukungan teknis dan finansial untuk evaluasi, bila diperlukan

Sebagai penanggung jawab pengelolaan dan implementasi program KSST, Tim Kornas/Pokja 3 dapat mengeluarkan TOR atau panduan bagi MONEV perencanaan, implementasi maupun pasca implementasi.

3.3 PERATURAN PERUNDANGAN

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi Kerja Sama Selatan-Selatan/Triangular perlu didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang terdiri:

- Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pemberian Hibah Kepada Pemerintah Asing / Lembaga Asing, yang terdiri dari:
 - ∞ **Pasal 29:** (1) Menteri melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan tahunan mengenai realisasi penyerapan Pemberian Hibah. (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan realisasi penyerapan Pemberian Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Menteri.
 - ∞ **Pasal 30:** (1) Menteri Luar Negeri melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan tahunan mengenai kinerja pelaksanaan Pemberian Hibah dan kesesuaian dengan peruntukannya. (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kinerja pelaksanaan Pemberian Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Menteri Luar Negeri.
 - ∞ **Pasal 31:** (1) Berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 dan Pasal 30 Menteri melakukan tindakan penyelesaian permasalahan kegiatan yang diakibatkan oleh penyerapan yang rendah, dan/atau tidak sesuai dengan peruntukannya. (2) Tindakan penyelesaian permasalahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa: a. pembatalan Pemberian Hibah; dan/atau b. pengembalian Pemberian Hibah. (3) Penyelesaian permasalahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setelah mendapat pertimbangan Menteri Luar Negeri.
 - ∞ **Pasal 32:** (1) Menteri bersama Menteri Luar Negeri menyelenggarakan publikasi informasi mengenai Pemberian Hibah secara berkala setiap semester. (2) Publikasi informasi mengenai Pemberian Hibah paling sedikit memuat: a. kebijakan tentang Pemberian Hibah; b. jumlah Pemberian Hibah; Penerima Hibah; dan realisasi kemajuan pelaksanaan kegiatan.
- Peraturan Pemerintah (PP) 57 Tahun 2019 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2018 Tentang Tata Cara Pemberian Hibah Kepada Pemerintah Asing / Lembaga Asing.

Pasal 28: (1) Kementerian/Lembaga dan/atau unit pengelola dana yang ditunjuk sebagai penanggung jawab kegiatan dapat melakukan pemantauan pelaksanaan Pemberian Hibah. (2) Dalam hal pelaksanaan kegiatan hibah dilakukan oleh Organisasi Internasional, Kementerian/Lembaga dan/atau unit pengelola dana yang ditunjuk sebagai penanggung jawab kegiatan, wajib meminta laporan kepada Organisasi Internasional. (3) Kementerian/Lembaga dan/atau unit pengelola dana yang ditunjuk sebagai penanggung jawab kegiatan wajib menyampaikan laporan kepada komite pengarah secara berkala setiap semester paling sedikit memuat:

- pelaksanaan pengadaan barang/jasa;
- kemajuan fisik kegiatan;
- realisasi penyerapan;
- permasalahan dalam pelaksanaan kegiatan; dan
- rencana tindak lanjut penyelesaian permasalahan.

Dari peraturan perundangan tersebut menunjukkan bahwa untuk pelaksanaan hibah, Menteri Luar Negeri dan menteri dari kementerian implementing agency menjadi penanggung jawab pelaksanaan pemantauan dan evaluasi.

3.4 PROSES DAN PROSEDUR

3.4.1 Prosedur Evaluasi Tahap Perencanaan

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa evaluasi pada tahap perencanaan program adalah untuk mengetahui apakah program telah direncanakan dengan cermat. Prosedur evaluasi pada saat tahap perencanaan adalah sebagai berikut:

Evaluasi dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan/perencanaan yang dilaksanakan sebelum aktivitas program dilaksanakan (Lihat S.O.P Perencanaan)

3.4.1.1. Target Evaluasi Perencanaan adalah untuk melihat:

1. Relevansi program dengan kepentingan nasional Indonesia dalam kerangka KSST
2. Relevansi program KSST dengan program prioritas nasional atau perencanaan pembangunan;
3. Relevansi Program KSST dengan kepentingan atau kebutuhan negara penerima;
4. Kemampuan atau Kapasitas lembaga penyelenggara (*implementing agencies*);

3.4.1.2. Pelaksana Evaluasi Perencanaan

1. Pelaksana evaluasi adalah Pokja 3 atau evaluator eksternal. Perlu diperhatikan Meskipun Pokja 3 adalah bagian dari Tim Kornas, penilaian yang objektif terhadap kualitas perencanaan perlu ditegakkan.
2. Pembiayaan Evaluasi menjadi bagian dari pembiayaan program secara keseluruhan.
3. Pengembangan desain dan instrumen Evaluasi
 - a. Pokja 3 atau Eksternal Evaluator mengembangkan desain serta membuat instrumen evaluasi berdasarkan TOR yang dibuat oleh Tim Kornas.
 - b. Desain ini bersifat generik sehingga dapat dimanfaatkan oleh semua institusi pelaksana program dalam kerangka koordinasi dengan Tim Kornas.

3.4.1.3. Sumber informasi Evaluasi perencanaan

Sumber informasi berasal dari berbagai dokumen yang terkait dengan perencanaan, wawancara atau diskusi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait seperti Tim Kornas, institusi pelaksana, dan perwakilan dari negara penerima (jika dimungkinkan). Sedangkan dokumen yang menjadi sumber informasi antara lain meliputi: *Plan of Action* atau rencana tahunan program KSST, Proposal atau TOR program, dokumen teknis Program, MOU.

Sumber informasi Evaluasi Perencanaan yang lain adalah catatan, risalah rapat perencanaan, dan risalah rapat triangular serta portofolio atau informasi tentang lembaga pelaksana.

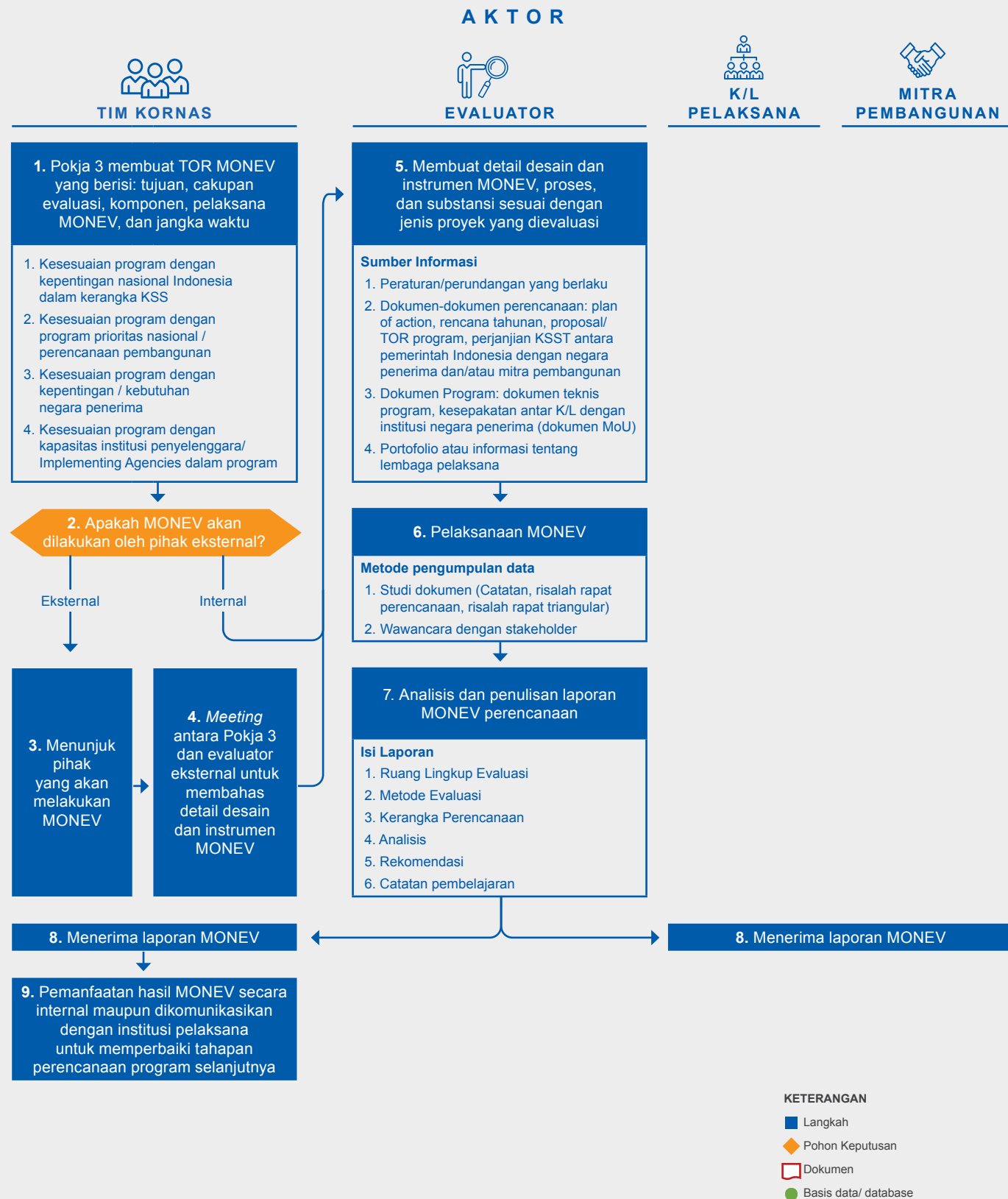
3.4.1.4. Pembuatan Laporan dan Pemanfaatan Laporan Evaluasi

1. Laporan Evaluasi Perencanaan meliputi :
 - a. Ruang Lingkup Evaluasi
 - b. Metode Evaluasi
 - c. Kerangka Perencanaan
 - d. Analisa dan pembahasan terhadap obyek evaluasi
 - e. Rekomendasi
 - f. Catatan pembelajaran.
2. Pemanfaatan Laporan Evaluasi Tahap Perencanaan

Hasil laporan evaluasi tahap perencanaan diserahkan oleh Pokja 3 atau evaluator eksternal kepada Tim Kornas. Hasil tersebut kemudian dimanfaatkan secara internal maupun dikomunikasikan dengan institusi pelaksana untuk memperbaiki perencanaan program. Proses dan mekanisme evaluasi bagi tahap perencanaan program pada bagan 3.1 dihalaman berikut.

3.1 S.O.P Evaluasi Perencanaan

Evaluasi pada tahap perencanaan program adalah untuk mengetahui apakah program telah direncanakan dengan cermat. MONEV perencanaan dilakukan di akhir siklus program dan dijadikan acuan untuk perbaikan siklus program selanjutnya.



S.O.P Evaluasi Perencanaan

Dari bagan proses di atas dapat diidentifikasi peran dan tugas semua pemangku kepentingan yang terlibat serta langkah-langkah evaluasi terhadap perencanaan program:

- Tim Kornas dalam hal ini Pokja 3 membuat TOR evaluasi perencanaan yang berisi penjelasan tentang tujuan, cakupan evaluasi tahap perencanaan, komponen, pelaksana dan kerangka waktu. Tim Kornas juga bertanggung jawab dalam pembuatan *template* laporan evaluasi, pendampingan dan supervisi evaluasi, menerima hasil laporan evaluasi. Karena dalam Tim Kornas terdiri dari empat kementerian, perlu ditentukan kementerian mana yang menjadi "institusi kunci" yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan evaluasi tahap perencanaan.
- Penentuan pelaksana Evaluasi Perencanaan. Apakah akan dilakukan oleh Tim Kornas sendiri (Pokja 3) atau oleh Evaluator eksternal
- Jika disepakati bahwa Evaluasi Perencanaan dilakukan oleh evaluator eksternal, maka dilakukan proses pemilihan evaluator eksternal .
- Evaluator eksternal dan Pokja 3 membahas detail desain, instrumen dan indikator Evaluasi sesuai dengan Program yang akan dievaluasi.
- Jika diputuskan bahwa Evaluasi Perencanaan dilakukan secara internal, maka Pokja 3 membuat detail desain, instrumen dan indikator Evaluasi sesuai dengan Program yang akan dievaluasi.
- Pelaksanaan Evaluasi dengan menggunakan metode: studi dokumen, wawancara dengan *stakeholder*.
- Evaluator membuat Analisis dan Pelaporan evaluasi perencanaan. Laporan hasil evaluasi berisi :
 - Ruang Lingkup Evaluasi
 - Metode Evaluasi
 - Kerangka Perencanaan
 - Analisis
 - Rekomendasi
 - Catatan pembelajaran
- Laporan Evaluasi diserahkan kepada Tim Kornas, K/L Pelaksana dan dalam Program KSST juga diserahkan kepada Mitra Pembangunan (Donor) .

3.4.2 Prosedur dan Proses MONEV Tahap Implementasi

Monitoring & Evaluasi (MONEV) tahap implementasi menjadi tahapan kedua dari seluruh proses MONEV KSST, dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari evaluasi tahap perencanaan (*ex-ante*). Seperti ditunjukkan pada Bagan 1 bahwa Monitoring & Evaluasi tahap implementasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu *Monitoring* atau pemantauan yang dilaksanakan pada pertengahan periode pelaksanaan program atau sebagai *mid-term review*, serta evaluasi yang dilakukan saat akhir program, atau ketika program sudah selesai. *Monitoring* atau Pemantauan dilakukan untuk menilai penggunaan sumber daya (*input*), hasil yang diperoleh atau output, serta melihat apakah *output* atau hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan Evaluasi akhir bertujuan untuk menilai hasil yang diperoleh dari pelaksanaan program tersebut, dan apakah pelaksanaan program menerapkan prinsip relevansi, efektivitas, efisiensi, dan keberlangsungan.

3.4.2.1. Tujuan Monitoring dan Evaluasi Implementasi

Monitoring

1. Melihat capaian terhadap *output*
2. Melihat ketercapaian target-target antara (*miles stones*)
3. Memastikan apakah program dilaksanakan sesuai dengan rencana
4. Menilai apakah capaian target antara akan mendukung tujuan akhir program
5. Meninjau kembali asumsi proram dan menilai resiko
6. Menentukan langkah-langkah koreksi yang harus dilakukan terhadap persoalan yang muncul.

Tujuan Evaluasi Akhir Program

1. Menilai apakah program telah mencapai tujuan yang ditetapkan baik dari sisi kepentingan Indonesia maupun negara penerima bantuan
2. Menilai kemanfaatan dan dampak program
3. Menilai Proses pencapaian tujuan (melalui evaluasi tahapan, langkah-langkah, kapasitas organisasi dan penggunaan sumber daya dan lainnya)
4. Mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi program serta cara mengatasinya.
5. Menilai keberlangsungan program
6. Memberikan rekomendasi bagi pelaksanaan program yang lebih baik

3.4.2.2 Pelaksanaan

MONEV Implementasi menjadi tanggung jawab pelaksana program. Jenis program yang sangat beragam, maupun inisiator program yang beragam membutuhkan desain MONEV implementasi yang spesifik sesuai dengan masing-masing jenis program. Oleh sebab itu, desain dan teknis pelaksanaan MONEV implementasi seperti penentuan metode, pembuatan instrumen maupun penulisan laporan diserahkan kepada masing-masing institusi pelaksana yang perlu didiskusikan dengan evaluator. Salah satu yang menjadi perhatian dari proses evaluasi adalah menentukan indikator kualitas dan nilai dari capaian program.

Meskipun desain dan instrumen MONEV untuk tiap-tiap program diserahkan kepada masing-masing K/L atau institusi pelaksana, Desain standar yang dapat dipergunakan dalam melaksanakan MONEV implementasi mencakup deskripsi dan penjelasan hal-hal berikut:

1. Obyek Monitoring & Evaluasi : *Input* (masukan), *Output* (luaran antara dan luaran hasil program), Dampak jangka pendek (*immediate Outcome*) dan Dampak (*outcome*)
2. Alat verifikasi
3. Perkembangan program (Perbandingan antara capaian saat ini dengan target/tujuan akhir)
4. Tantangan / Hambatan
5. Langkah selanjutnya

3.4.2.3 Sumber Informasi Monitoring & Evaluasi Implementasi

Komponen penting dalam evaluasi pelaksanaan selain penentuan target adalah menentukan dan memperoleh sumber informasi yang diperlukan, metode, pembuatan instrumen MONEV dan pembuatan laporan. Metode pengumpulan data dan informasi oleh evaluator dilaksanakan melalui reuiu dokumen, melakukan survei, *self-assessment*, wawancara dengan berbagai pihak terkait termasuk penerima manfaat, kunjungan lapangan, dan observasi.

3.4.2.4 Pelaporan MONEV Implementasi

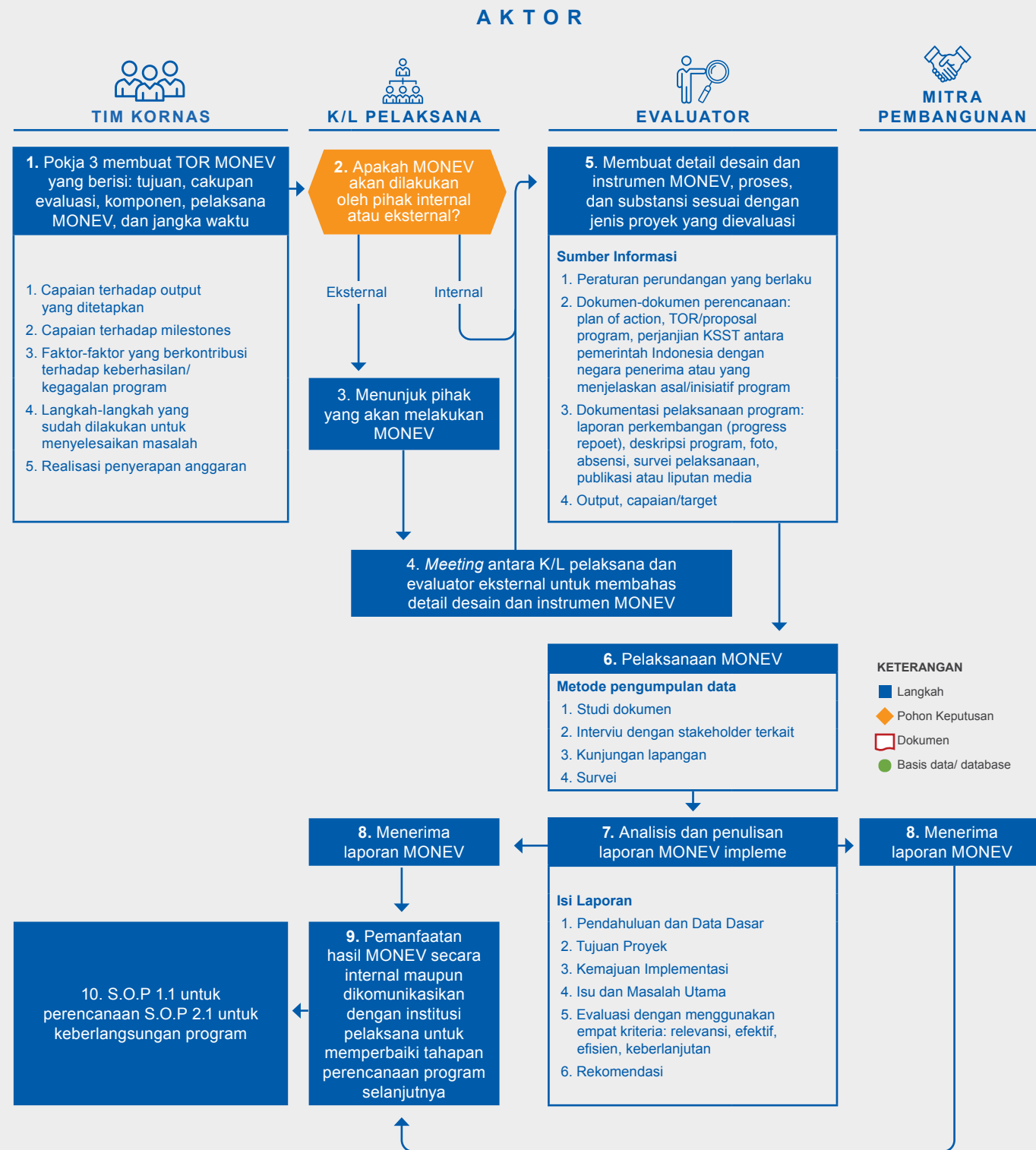
MONEV tahap pelaksanaan diakhiri dengan pembuatan laporan, yang dibuat oleh evaluator. Dalam pembuatan laporan akhir, Evaluator perlu berkonsultasi dengan mitra pembangunan guna memperoleh masukan maupun koreksi. Laporan akhir MONEV tahap pelaksanaan juga berisi hasil evaluasi terkait relevansi, efisiensi, efektivitas, keberlanjutan program, dan faktor-faktor yang mendukung. Oleh Pokja 3, laporan akhir diserahkan kepada institusi pelaksana, dan oleh institusi pelaksana diserahkan kepada Tim Kornas, negara penerima bantuan dan Mitra pembangunan.

Isi laporan adalah sebagai berikut:

1. Cakupan evaluasi;
2. Metode evaluasi;
3. Kerangka program;
 - a. Nama;
 - b. Latar belakang dan Tujuan;
 - c. Rincian Kegiatan, contoh: Pelaksana, Tempat, peserta, sumber pendanaan, mitra pembangunan;
 - d. Capaian.
4. Evaluasi dengan menggunakan 4 kriteria (Relevansi, Efektivitas, Efisiensi, dan Kesinambungan)
5. Hasil pembelajaran dan rekomendasi

3.2 S.O.P Monitoring & Evaluasi Implementasi

MONEV tahap implementasi menjadi tahapan kedua dari seluruh proses MONEV KSST, dan merupakan bagian yang terpisah dari MONEV tahap perencanaan (*Ex Ante*). Monitoring dilaksanakan sebagai *mid term review*, yaitu pada pertengahan periode pelaksanaan program. Evaluasi implementasi dilakukan untuk melihat capaian program.



S.O.P Monitoring & Evaluasi Implementasi

Bagan 3.2 menunjukkan langkah-langkah melaksanakan Monitoring & Evaluasi Implementasi :

- Tim Kornas membuat panduan umum bagi Monitoring & Evaluasi Implementasi program yang berisi tujuan, prosedur pelaksanaan, pelaksana dan jangka waktu.
- K/L sebagai pelaksana MONEV implementasi menentukan apakah MONEV akan dilakukan secara internal (oleh K/L sendiri) atau oleh evaluator eksternal.
- Jika diputuskan bahwa MONEV Implementasi dilakukan oleh evaluator eksternal maka K/L menentukan pihak yang akan melakukan Monitoring & Evaluasi tersebut.
- Pertemuan antara K/L dan Evaluator untuk membahas desain dan instrumen Monitoring & Evaluasi Implementasi.
- Evaluator mengembangkan instrumen, metode dan indikator.
- Evaluator melaksanakan Monitoring & Evaluasi berdasarkan TOR, desain dan Instrumen yang telah ditentukan.
- Evaluator membuat laporan Monitoring & Evaluasi.
- Laporan Monitoring & Evaluasi diserahkan kepada K/L terkait, Tim Kornas, Negara Mitra dan Mitra Pembangunan (dalam hal KSST).
- Pemanfaatan hasil Monitoring & Evaluasi untuk perencanaan program selanjutnya.

3.4.3 Prosedur Evaluasi Pasca Implementasi

3.4.3.1 Tujuan Evaluasi Pasca Implementasi

Evaluasi pasca implementasi atau *ex-post* dilakukan satu sampai dengan tiga tahun setelah program berakhir. Terutama mengukur dampak internal (bagi Indonesia) dan eksternal (Bagi negara mitra) khususnya bagi kelompok penerima manfaat atau *beneficiaries* setelah program selesai. Fokus evaluasi *ex-post* adalah untuk melihat apakah hasil dan dampak yang diinginkan dari program dapat tercapai serta memberikan manfaat positif, sekaligus mengidentifikasi dampak-dampak lain yang tidak diharapkan. Evaluasi Pasca implementasi juga menganalisis hubungan sebab akibat antara dampak atau akibat yang muncul dengan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap munculnya dampak tersebut. Pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan secara kuantitatif antara kondisi sebelum program dan setelah program dilaksanakan (Tim Kornas KSS, 2018). Temuan evaluasi *ex-post* dapat digunakan sebagai *input* bagi pemangku kepentingan dalam membuat keputusan strategis ke depan. Bagian terpenting dalam evaluasi *ex-post* adalah membuat rekomendasi, hasil pembelajaran (*lessons learned*), dan umpan balik (*feedback*).

3.4.3.2 Pelaksanaan

Penanggung jawab Evaluasi *ex-post* adalah Tim Kornas (Pokja 3). Target kegiatan ini adalah negara penerima manfaat program KSST, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan Indonesia atau di luar Indonesia, artinya di negara penerima bantuan. Karena cakupan tersebut, pelaksanaan evaluasi *ex-post* membutuhkan biaya yang cukup besar. Oleh sebab itu perlu dipikirkan bagaimana menghadapi kendala biaya. Dalam hal ini, pada tahap perencanaan Tim Kornas bersama K/L pelaksana maupun mitra pembangunan dapat menentukan apakah pada suatu program akan dilakukan evaluasi pasca implementasi atau tidak.

3.4.3.3 Sumber Informasi Evaluasi Pasca Implementasi

Karena tujuan dan fokus Evaluasi pada dampak atau hasil dari program maka sumber informasi terutama berasal dari Dokumen program, hasil evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya, pernyataan atau penjelasan penerima manfaat, data atau statistik yang terkait dengan program, serta laporan-laporan kegiatan yang terkait dengan program.

Metode untuk memperoleh data dan informasi bagi evaluasi pasca Implementasi adalah melalui survei, wawancara terhadap pihak penerima manfaat, kunjungan lapangan, serta reviu terhadap laporan-laporan kegiatan yang diadakan pasca implementasi program.

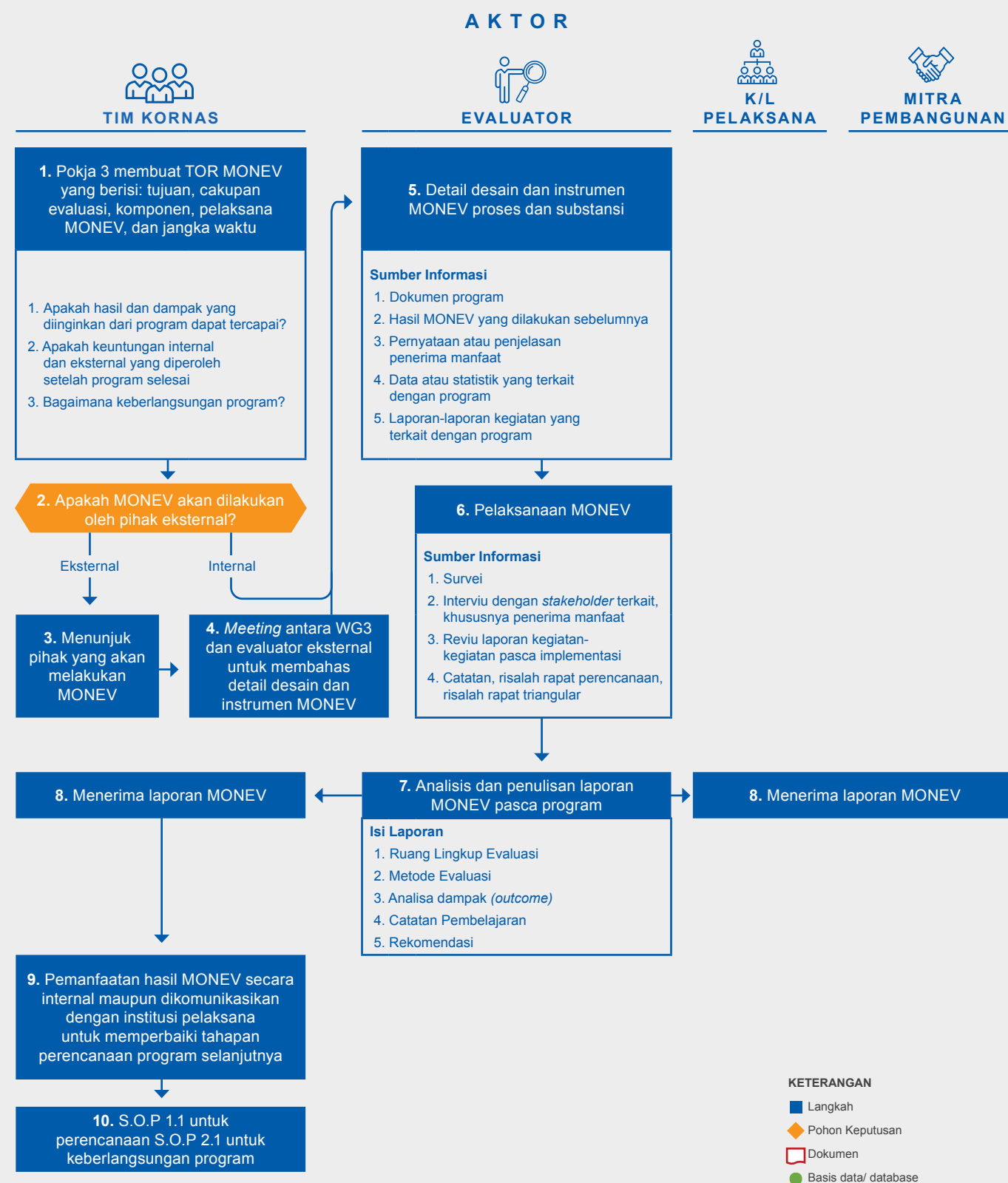
3.4.3.4 Pelaporan Evaluasi Pasca Implementasi

Penulisan laporan Evaluasi pasca implementasi mencakup

1. Ruang Lingkup Evaluasi
2. Metode Evaluasi
3. Analisa dampak (*outcome*)
4. Catatan Pembelajaran
5. Rekomendasi

3.3 S.O.P Evaluasi Pasca Implementasi (*ex-post*)

Fokus evaluasi *ex-post* adalah untuk melihat apakah hasil dan dampak yang diinginkan dari program dapat tercapai. Temuan evaluasi *ex-post* dapat digunakan sebagai input bagi pemangku kepentingan dalam membuat keputusan strategis kedepan. Selain itu, temuan dan rekomendasi dari evaluasi ini dapat digunakan sebagai referensi ketika merumuskan dan melaksanakan proyek serupa dan dijadikan sebagai pembelajaran yang lebih luas.



S.O.P Evaluasi Pasca Implementasi (*ex-post*)

Bagan 3.3 menunjukkan langkah-langkah melaksanakan Evaluasi Pasca Implementasi :

1. Pembuatan TOR dan Panduan Evaluasi Pasca Implementasi oleh Tim Kornas (Pokja 3)
2. Tim Kornas (Pokja 3) sebagai pelaksana Evaluasi Pasca implementasi menentukan apakah MONEV akan dilakukan secara internal (oleh Pokja 3) atau oleh Eksternal Evaluator
3. Jika diputuskan bahwa Evaluasi Pasca dilakukan oleh evaluator eksternal maka Tim Kornas menentukan pihak yang akan melakukan Evaluasi tersebut.
4. Pertemuan antara Tim Kornas dan Evaluator untuk membahas desain dan instrumen Evaluasi pasca implementasi
5. Evaluator mengembangkan instrumen, metode dan indikator berdasarkan dokumen-dokumen Program.
6. Evaluator melaksanakan Evaluasi berdasarkan TOR, desain dan Instrumen yang telah ditentukan.
7. Evaluator membuat laporan Evaluasi pasca implementasi
8. Laporan Evaluasi diserahkan kepada Tim Kornas, K/L terkait, Negara Mitra dan Mitra Pembangunan (Dalam hal KSST)
9. Pemanfaatan Hasil Evaluasi untuk perencanaan program selanjutnya

Agar pelaksanaan MONEV dengan prosedur diatas dapat dilaksanakan secara optimal, tiga hal dibawah ini perlu memperoleh perhatian.

1. Tim Kornas memerlukan sekretariat dengan sumber daya staf tetap (*full-time staff*). Sumber daya purna waktu diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan koordinasi seperti pertemuan, rapat konsultasi, supervisi, dan koreksi.
2. Dalam setiap pelaksanaan program KSST, perlu alokasikan biaya untuk pelaksanaan. Anggaran khusus diperlukan bagi penyelenggaraan MONEV yang optimal.
3. Diperlukan komitmen dan kesepakatan tentang pemanfaatan dan tindak lanjut atas hasil MONEV terutama yang terkait dengan pembelajaran dan rekomendasi.
4. Tim Kornas membuat laporan tahunan berdasarkan hasil MONEV dan informasi kegiatan-kegiatan yang lain.

PENUTUP

Penyusunan Standar Operasional Prosedur (S.O.P) bagi pengelolaan Kerja Sama Pembangunan Selatan-Selatan dan Triangular (KSST) telah beberapa kali dibuat, baik dengan bantuan negara donor maupun atas inisiatif Tim Kornas sendiri. Meskipun demikian, S.O.P yang disusun belum diimplementasikan secara maksimal dan konsisten oleh semua *stakeholder* yang terlibat. Prosedur dan proses pelaksanaan KSST didasarkan pada sejumlah peraturan yang dibuat secara internal oleh institusi pelaksana, maupun praktik-praktik yang berlaku dengan memperhatikan kondisi dan konteks yang ada tanpa mengacu pada S.O.P tertentu yang tertulis. Meskipun demikian KSST telah mencapai kemajuan yang penting sejak Tim Koordinasi Nasional (Tim Kornas) terbentuk pada tahun 2010. Penyelenggaraan KSST yang dilaksanakan oleh tiap-tiap kementerian dan lembaga (K/L) dan terfragmentasi akibat tidak adanya S.O.P yang baku, diatasi oleh Tim Koordinasi yang tugas utamanya adalah mengkoordinasikan kegiatan KSST.

Terdapat beberapa penyebab mengapa S.O.P pelaksanaan KSST yang pernah dibuat tidak diimplementasikan secara maksimal. Pertama, S.O.P yang dirumuskan belum pernah dijadikan sebagai S.O.P formal dengan landasan peraturan yang jelas dan disetujui sebagai acuan seluruh pemangku kebijakan dalam pelaksanaan KSST. Kedua, S.O.P yang ada dipandang terlalu rumit untuk dilaksanakan sehingga dianggap menghambat pelaksanaan program. Akibatnya, S.O.P yang ada hanya digunakan sebagai acuan tanpa keharusan untuk mengimplementasikannya secara penuh. Ketiga, tidak semua pemangku kepentingan K/L mengetahui adanya S.O.P tersebut, akibat lemahnya diseminasi/komunikasi. Keempat, karena setiap *project* mempunyai konteks dan karakteristik dan memerlukan prosedur pelaksanaan yang tidak harus sama dengan S.O.P yang ada.

Oleh sebab itu, keberadaan S.O.P bagi pelaksanaan KSST yang diharapkan dapat menjadi acuan bagi seluruh pemangku kepentingan disusun dengan mempertimbangkan tantangan-tantangan di atas, dengan tetap mempertahankan praktik-praktik penyelenggaraan KSST yang selama ini sudah berlaku dan berjalan dengan baik, serta menghilangkan praktik atau langkah-langkah yang dianggap mempersulit dan menghambat pelaksanaan KSST. S.O.P yang disusun menjamin pelaksanaan KSST secara komprehensif yang meliputi pengaturan mulai dari tahapan penetapan kebijakan, perencanaan, pengalokasian anggaran, pemantauan, evaluasi dan pelaporan.

Untuk meningkatkan kualitas pengelolaan KSST, S.O.P yang baku dan berlaku bagi semua pemangku kebijakan harus dapat memperkuat koordinasi, memperbesar peluang keberhasilan dalam pencapaian tujuan KSST, mengutamakan kepentingan nasional dan memberikan manfaat bagi negara-negara penerima bantuan. Selain itu, pembuatan S.O.P ini juga untuk merespons gagasan bagi pembentukan *single agency* sebagai pengelola yang dapat memberikan arah kebijakan satu pintu KSST Indonesia. Sementara proses pembentukan "*single agency*" sedang berlangsung, peran Tim koordinasi perlu terus diperkuat sehingga KSST dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

S.O.P pelaksanaan KSST yang diusulkan ini menempatkan Tim Kornas pada peran kunci sebagai institusi yang tidak hanya melaksanakan koordinasi lintas sektor dan lintas Kementerian/ Lembaga (K/L), termasuk dengan pemerintah daerah maupun pihak-pihak lain yang relevan, tetapi juga menjalankan fungsi-fungsi yang disyaratkan agar KSST Indonesia dapat mencapai tujuannya. Fungsi

tersebut adalah menempatkan Tim Kornas untuk menjalankan kewenangan dalam mengarahkan program-program KSST sesuai dengan prioritas kawasan, prioritas program, memberi pertimbangan manfaat: politik, ekonomi, sosial dan budaya.

Dengan demikian, S.O.P ini menempatkan Tim Koordinasi Nasional sebagai pusat pengelolaan dan pengendalian KSST. Dalam hal ini Tim Kornas merupakan satu kesatuan dan bukan merupakan akumulasi dari 4 lembaga yang mampu menentukan arah dan mengawal pelaksanaan KSST. *Working Group* yang ada di dalam Tim Kornas merepresentasikan semua fungsi yang diperlukan agar KSST terkoordinasi dengan baik sehingga mampu untuk memperkuat kehadiran dan peran pemerintah Indonesia dalam masyarakat internasional. S.O.P yang baru memberikan peran dan fungsi yang besar Tim Koordinasi dan dalam batas-batas yang dimungkinkan menjalankan fungsi *single agency*, terutama dalam hal arah kebijakan dan prosedurnya. Secara keseluruhan, S.O.P mengatur langkah-langkah strategis untuk harmonisasi, koordinasi dan sinkronisasi program KSST Indonesia sehingga fokus pada pencapaian tujuan yang berkelanjutan dapat tercapai.

Untuk menjalankan fungsinya secara optimal dan sekaligus menjalankan S.O.P yang dibuat maka ada beberapa prasyarat yang perlu dipenuhi oleh Tim Kornas:

- ∞ Mempunyai sekretariat
- ∞ Dijalankan oleh tenaga-tenaga yang berdedikasi dan bekerja penuh waktu, mereka dapat berasal dari 4 kaki Tim Kornas, akan tetapi secara penuh menjalankan fungsi-fungsi Kornas.
- ∞ Memiliki mekanisme koordinasi di internal kelembagaan yang baik sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan akurat
- ∞ Melakukan diseminasi dan sosialisasi S.O.P kepada K/L atau semua pemangku kebijakan yang terkait, sehingga diterima dan dilaksanakan oleh semuanya. Juga mengantisipasi pergantian pejabat tidak memperlemah keberlanjutan.
- ∞ Didukung oleh pembiayaan yang cukup. Misalnya, pelaksanaan Monitoring & Evaluasi yang menjadi fungsi Tim Kornas membutuhkan biaya yang cukup besar.
- ∞ Adanya kerangka hukum yang memberikan kewenangan yang kuat kepada Tim Kornas.

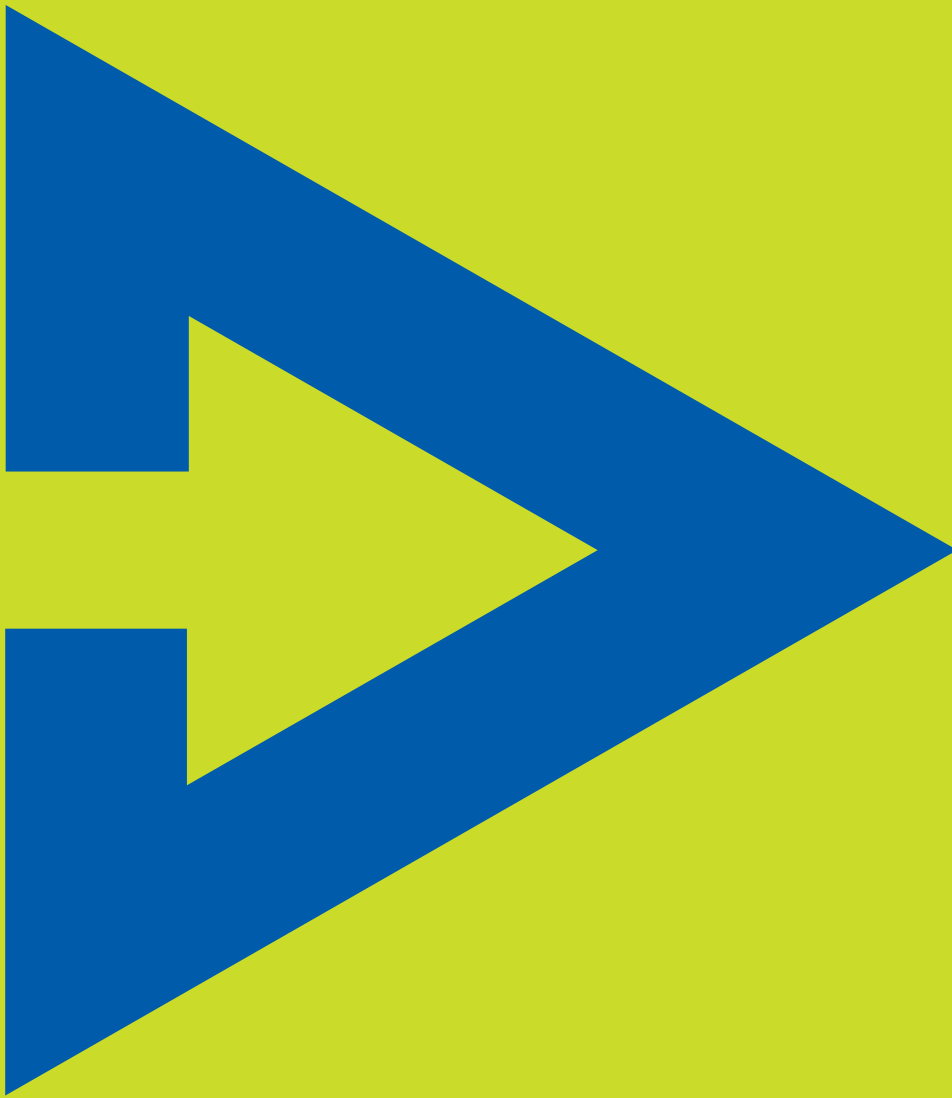
REFERENSI

- CSIS (2014). "Study Policy Implementation and Funding Partnership Strategy of South-South and Triangular Cooperation". *Study Report*, Jakarta.
- D. Russ-Eft & H. Preskill. (2009). *Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance and Change* (2nd ed.). New York, NY: Basic Books.
- Tim Kornas KSS (2018). *General Concept and Instrument on Monitoring and Evaluation Expert Dispatch under the Framework of 23 South-South Cooperation In Indonesia*
- Guido Ashoff (2010). "Triangular Cooperation: Opportunities, Risks, and Conditions for Effectiveness," in *Development Outreach*, issue of 10/08/2010. The World Bank Institute.
- JICA and LPEM (2012). "Formulation of Guideline on Evaluation Mechanism for Indonesia's International Capacity Development Programs Phase II". *Final Report*, Jakarta.
- JICA and Lembaga Manajemen UI (2012). The Final Report of "The Preparatory Study for Institutional Arrangement of South-South Cooperation". *Final Report*. Jakarta.
- Kementerian Luar Negeri Indonesia (2019). *Indonesia Untuk Dunia: Peresmian Lembaga Dana Kerjasama Pembangunan Internasional oleh Pemerintah Indonesia*, Jumat, 18 October. <https://kemlu.go.id/portal/id/read/695/view/peresmian-indonesia-aid>
- Ministry of Women Empowerment and Children protection and Ministry of State Secretary (2020). "Lesson Learned and Conclusions For the Practice of Indonesia South-South Triangular Cooperation." Jakarta.
- OECD (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>.
- Tim Kornas (2017). *South-South Cooperation Better Partnership for Prosperity*.
- UNDP (2009). "Enhancing South-South And Triangular Cooperation: Study of the Current Situation and Existing Good Practices in Policy, Institution, and Operation of South-South and Triangular Cooperation". (New York: 2009).
- UNDP (2009). *The revised UNDP evaluation policy*. New York. http://web.undp.org/evaluation/documents/policy/2019/DP_2019_29_E.pdf
- UNDP (2009). "Enhancing South-South And Triangular Cooperation: Study of the Current Situation and Existing Good Practices in Policy, Institution, and Operation of South-South and Triangular Cooperation". (New York: 2009).

Standar Operasional Prosedur Manajemen Proyek

untuk pelaksanaan Kerjasama Selatan-Selatan dan Triangular di Indonesia





Supported by: the joint Indonesian-German project on
**STRENGTHENING CAPACITIES FOR POLICY PLANNING
FOR THE IMPLEMENTATION OF THE 2030 AGENDA IN
INDONESIA AND IN THE GLOBAL SOUTH (SDGs SSTC)**



Implemented by

