

# **Reformasi Birokrasi di Kementerian Luar Negeri Merespons Tuntutan Domestik dan Internasional<sup>1</sup>**

Oleh Asep Setiawan

## **Abstract**

Reformation at Indonesian Foreign Ministry has been started as a response to domestic and international environments. At domestic level, the government has more democratic character in decision making process. Therefore, the Ministry should response these demand with restructuration, reorganization and also reform at bureaucratic process. Reform is also due to changing international environment post Cold War. International issues shift from Cold War to others issues such as Human Rights and International Economy. Under this reformation program, the Ministry has gain benefit internally particularly for diplomats and same time make diplomacy more transparent to public.

Keywords: Foreign Ministry, Reformation, Reorganization, Restructuration, Indonesia, Bureaucracy.

## **Pendahuluan**

Kementerian Luar Negeri Indonesia memiliki peran utama sebagai lembaga yang memformulasikan dan melaksanakan kebijakan luar negeri. Dengan perangkat organisasi dan birokrasi di dalamnya, Kementerian Luar Negeri setahap demi setahap menyesuaikan diri dengan kondisi domestic terutama setelah reformasi yang menekankan kepada akuntabilitas serta efektivitas.

Dalam konteks politik luar negeri Indonesia, lembaga ini mengubah dirinya dari yang namanya Departemen Luar Negeri menjadi apa yang sekarang ini disebut sebagai Kementerian Luar Negeri. Perubahan nama ini menunjukkan semangat baru

---

<sup>1</sup> Dimuat di Swatantra: Jurnal Otonomi Daerah, Kebijakan Publik dan Pengembangan Masyarakat. Vol. 13. Nomor 1. Januari 2015. Universitas Muhammadiyah Jakarta.

untuk memperlihatkan bahwa kementerian ini mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan domestik.

Pada saat yang sama perubahan organisasi juga disebut sebagai respons terhadap tuntutan internasional yang berkembang secara dinamis sejak berakhirnya Perang Dingin tahun 1990-an. Berbagai peristiwa internasional membutuhkan perhatian para diplomat sehingga reorganisasi yang dilakukan terutama awal tahun 2000-an merupakan salah satu upaya menghadapi berbagai isu yang berkembang di pentas dunia.

Perubahan organisasi dan proses birokrasi juga berkaitan dengan penajaman perjuangan kepentingan Indonesia di dunia internasional. Isu-isu yang berbasiskan bidang seperti politik dan ekonomi sudah tidak lagi relevan karena semakin banyaknya aktor internasional dan semakin kompleksnya kepentingan Indonesia di setiap kawasan.

Untuk membahas reformasi birokrasi ini pertama-tama akan diulas mengenai langkah-langkah pembaruan yang dilakukan berbagai kementerian luar negeri di dunia dan baru kemudian menunjukkan reformasi seperti apa yang sudah berlangsung di kementerian luar negeri.

### **Reformasi Kementerian Luar Negeri**

Dalam dua warsa ini kementerian luar negeri melakukan adaptasi dan reformasi sebagai reaksi terhadap pergeseran paradigma dalam hubungan internasional pasca Perang Dingin, bubarnya Uni Soviet dan globalisasi diplomasi (Rana, 2011:115). Reformasi tersebut meliputi reorganisasi teritorial dan unit-unit fungsional di kantor pusat berkaitan dengan negara-negara baru dan isu-isu baru seperti hak asasi manusia, diplomasi publik dan berkembangnya aktor non negara.

Menurut Kishan S. Rana (2011) reformasi kementerian luar negeri juga menyangkut pengurangan staf di negara maju dan perluasan anggaran kementerian di negara-negara berkembang, adanya metode dan proses baru yang bertujuan mengembangkan jangkauan tugas diplomasi.

Mengenai alasan reformasi itu, Kishan S. Rana menjelaskan adanya empat faktor. Pertama, lingkungan dunia sudah berubah sehingga kementerian bekerja lebih kompleks baik di dalam maupun luar negeri. Kedua, sebagian besar negara melakukan politik luar negeri yang bertujuan melakukan kemitraan pragmatis dan koalisi dalam isu-isu khusus baik di kawasan maupun benua. Ketiga, layanan publik diminta dilaksanakan lebih luas meskipun pengurangan sumber daya manusia dan anggaran. Keempat, globalisasi telah meningkatkan ketergantungan diantara berbagai negara. Kelima, kementerian luar negeri harus melakukan perimbangan antara pengembangan sumber daya dari dalam dengan pemanfaatan keahlian dari luar lembaga.

Sejumlah negara telah melakukan reformasi seperti Tiongkok. Sejak tahun 1993 Tiongkok telah menjalankan reformasi kementerian luar negeri seperti halnya dengan Kanada. Sejumlah negara seperti Jerman dan Inggris juga memilih reformasi besar-besaran. Tahun 2000 Jerman mengajukan permintaan agar diplomat senior yang sudah pension dapat membantu pemeriksaan 14 kedutaan besar di Uni Eropa.

Sebagian dari reformasi kementerian luar negeri dipicu oleh faktor eksternal. Skandal finansial tahun 2001 di Jepang memaksa Kementerian Luar Negeri untuk melakukan reformasi dan membuka diri terhadap pengawasan dari luar. Misalnya, 20 persen dari penunjukkan duta besar berasal dari para pejabat dari kementerian lainnya.

Kementerian di Australia, Kanada dan Kenya juga melakukan reformasi di kementerian luar negerinya dengan melakukan kajian mengenai standar kompetensi dan standar acuan mutu pelayanan mereka. Bahkan reformasi juga didorong oleh faktor teknologi. Saat kementerian luar negeri menggeser birokrasinya kepada internet dan menghubungkan semua kedutaan besar di negara lain maka berarti memperpendek jalur birokrasi, mempercepat komunikasi serta responsif.

Perbaikan di sisi organisasi dan struktur di berbagai kementerian luar negeri itu menunjukkan bahwa penyesuaian dilakukan terus menerus merespons tuntutan domestik dan luar negeri. Ini menunjukkan bahwa perilaku para pejabat di

lingkungan kementerian juga akan berubah seiring dengan adanya peralihan fokus, perbedaan cara kerja dan cara berkomunikasi. Dalam tingkat tertentu penyelesaian perundingan dan resolusi konflik akan terbantu dengan adanya perampingan dari struktur organisasi kementerian luar negeri.

Reformasi kementerian luar negeri semakin mendesak dalam konteks revolusi informasi (Bátora, 2008:1). Dengan adanya revolusi informasi maka teknologi informasi yang canggih semakin banyak tersedia dan murah. Akibatnya lembaga non pemerintah dapat mengalahkan gerak langkah kementerian luar negeri bahkan dengan perwakilannya di manca negara.

Bátora (2008:4) mengutip laporan berjudul *Reinventing Diplomacy in the Information Age* yang menyebutkan bahwa dunia berubah secara fundamental. “Lalu lintas gambar dan informasi tidak mengenal batas neagra dan waktu. Hirarki juga tersalip dengan jaringan, keterbukaan menepiskan kerahasiaan. Dalam dunia sekarang ini informasi yang dikemas dan diplomasi tradisional berjuang keras agar tetap relevan. Penggerak utama perubahan itu adalah teknologi informasi, “demikian bunyi laporan tersebut.

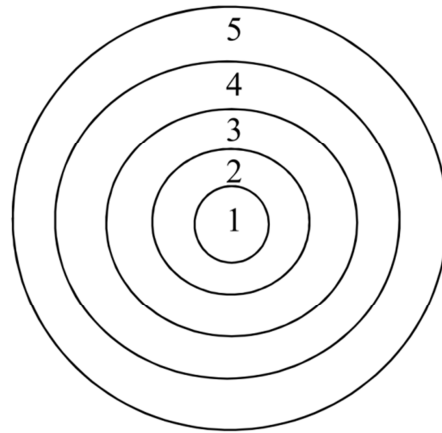
### **Reorganisasi**

Di Indonesia pemicu perubahan antara lain adanya pola berfikir yang berbeda dari era kepemimpinan Presiden Soeharto dengan era pasca reformasi. Hal ini dapat dipahami jika melihat struktur organisasi kementerian luar negeri sebelum adanya reformasi. Sebelumnya struktur organisasi dibagi berdasarkan fungsi seperti bidang politik, ekonomi dan budaya.

Setelah melihat perkembangan dunia maka struktur itu diubah menjadi pendekatan kewilayahan. Artinya pola kerja dibagi per kawasan - mulai dari ASEAN, Asia-Pasifik, Afrika, Amerika dan Eropa, Timur Tengah, Multilateral, dll.

Dengan demikian Indonesia dapat mengelola kepentingan berdasarkan kawasan. Pengelolaan tertib kawasan Asia Tenggara seperti yang dikehendaki Indonesia diikuti pula dengan pendekatan baru terhadap wilayah-wilayah lain, isu-isu

internasional dan lembaga-lembaga internasional. Prinsip Lingkaran Konsentris (*concentric circles*) merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi politik luar negeri Indonesia yang gambarnya menurut urutan kawasan ialah (Setiawan, 2012:7).



Sumber: Setiawan (2012)

Gambar tersebut menunjukkan bagaimana politik luar negeri Indonesia yang dilaksanakan oleh kementerian luar negeri didasarkan kepada kewilayahan. Indonesia berada di pusat perhatian disusul (2) Asia Tenggara dan Pasifik Barat Daya, (3) Asia Pasifik, (4) Timur Tengah dan Afrika serta (5) Eropa dan Amerika.

Prinsip Lingkaran Konsentris mencerminkan pola penyusunan prioritas dalam praktek politik luar negeri sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pembangunan nasional (Setiawan, 2011 : 7) Di dalam Lingkaran Konsentris inilah Asia Tenggara dan Pasifik Barat Daya menempati lingkaran terdalam yang bermakna kawasan Asia Tenggara menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan politik luar negeri RI semenjak Orde Baru berkuasa.

Berdasarkan Prinsip Lingkaran Konsentris inilah Indonesia berusaha mewujudkan stabilitas politik dan keamanan serta kerjasama antar negara-negara di wilayah Asia Tenggara khususnya dalam kerangka ASEAN. Kawasan Asia Tenggara merupakan fokus pelaksanaan politik luar negeri karena keamanan wilayah ini akan banyak berdampak kepada Indonesia. Konsep lingkaran konsentris ini banyak diikuti berbagai negara termasuk Amerika Serikat.

Struktur baru yang diadopsi dari jajaran kementerian luar negeri Jepang dan Australia ini menunjukkan bahwa para diplomat kini tidak sekadar menguasai satu fungsi saja - apakah itu hanya ekonomi, politik, atau keamanan - namun juga harus memahami semua bidang saat banyak kawasan mulai mengambil peran penting dalam tatanan global.

Program Reformasi Birokrasi merupakan kelanjutan dan perluasan Program Benah Diri yang telah dicanangkan Kemlu sejak tahun 2001. Dalam Program Benah Diri, terdapat tiga pilar utama, yaitu yaitu: Restrukturisasi, baik di Kemlu dan Perwakilan RI, Budaya Kerja 3T 1A (Tertib Waktu, Tertib Administrasi, Tertib Fisik dan Aman) – termasuk di dalamnya penguatan pengawasan internal, serta pembenahan Profesi. (Bowoleksono, 2011). Dengan keikutsertaan kementerian luar negeri dalam Reformasi Birokrasi Nasional, Kemlu mempunyai komitmen dalam melakukan pembenahan yang lebih luas untuk menciptakan sistem birokrasi yang lebih baik.

Dalam dokumen yang dikeluarkan kementerian luar negeri tahun 2013 disebutkan bahwa reformasi difokuskan pada tiga aspek penting yakni pembenahan organisasi, pembentukan budaya kerja, pembangunan kapabilitas dan profesionalisme.

Yang dimaksud dengan pembenahan organisasi adalah restrukturisasi Kementerian dan Perwakilan RI di luar negeri menuju organisasi yang tepat ukuran (*right sizing*), adaptif, efektif, dan efisien sebagai suatu proses yang dinamis dan adaptif, pembenahan organisasi dilakukan secara berkesinambungan (Kemlu: 2013). Restrukturisasi organisasi dilakukan melalui perubahan besar dari yang sebelumnya

didasarkan pada pendekatan sektoral seperti Direktorat Jenderal Politik, Direktorat Jenderal Hubungan Ekonomi Luar Negeri, Direktorat Jenderal Hubungan Sosial, Budaya dan Penerangan.

Organisasi kementerian luar negeri diarahkan pada pendekatan kawasan dan fungsional, seperti Direktorat Jenderal Amerika dan Eropa, Direktorat Jenderal Asia, Pasifik dan Afrika, Direktorat Jenderal Multilateral, Direktorat Jenderal Hukum dan Perjanjian Internasional, Direktorat Jenderal Informasi dan Diplomasi Publik. Selanjutnya reformasi birokrasi juga dilakukan dengan penguatan organisasi yang diarahkan pada unit-unit yang memberikan pelayanan publik khususnya perlindungan WNI dan Badan Hukum Indonesia dengan membentuk Direktorat Perlindungan WNI dan BHI.

Restrukturisasi ini berjalan dinamis bahkan tahun 2016 Menteri Luar Negeri Retno Marsudi menekankan lagi aspek ini . Menlu menggarisbawahi lima isu utama yang harus diperhatikan oleh seluruh unsur di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI, yaitu: 1) Perlindungan dan Pelayanan dengan kewajiban memberikan perlindungan kepada seluruh WNI dan BHI di luar negeri yang cepat, responsif, dan mengedepankan kualitas pelayanan kepada publik; 2) Respons yang cepat dan real time terhadap dinamika di dunia, alert, monitor kondisi yang dapat mempengaruhi RI dan sampaikan rekomendasi kebijakan yang tepat; 3) Intensifkan komunikasi kepada publik dan kembangkan networking; 4) Efisiensi, penggunaan anggaran secara bijak dan fokus pada pelaksanaan program prioritas; dan 5) Tingkatkan merit system.

Mengenai aspek reformasi budaya kerja dokumen kementerian luar negeri menyebutkan, “langkah reformasi ini dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan etika, integritas dan etos kerja yang menjadi prasyarat terbentuknya pegawai Kemlu yang disiplin, beretika, berintegritas, berkinerja tinggi, kompeten dan profesional untuk mendukung tujuan organisasi”.

Budaya kerja dimaksud adalah 3 T dan 1 A, yaitu Tertib waktu, Tertib administrasi, Tertib fisik dan Aman personil-informasi-lingkungan kerja menuju

Kementerian Luar Negeri yang lebih baik, yakni partisipatif, inovatif, profesional dan akuntabel (Kemlu: 2013).

Reformasi juga dilakukan untuk pembangunan kapabilitas dan profesionalisme. Disebutkan bahwa pembangunan kapabilitas dan profesionalisme adalah upaya membenahi "mesin diplomasi" RI (diplomat) agar lebih mampu menghadapi berbagai tantangan diplomasi masa kini dan masa depan dan memanfaatkan secara optimal berbagai peluang yang terbuka dari globalisasi, keterbukaan pasar an kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya komunikasi dan informasi.

Tantangan diplomasi dimaksud berkaitan dengan fungsi-fungsi utama yang harus dijalankan seorang diplomat, yaitu pertama, representing yakni mewakili kepentingan negara dan Pemerintah RI di negara penerima atau organisasi internasional serta mengembangkan jejaring dengan berbagai pihak, seperti kalangan pemerintah, parlemen, akademisi, media masa dan organisasi/lembaga nonpemerintah.

Fungsi kedua adalah negotiating yaitu melakukan negosiasi untuk memperjuangkan kepentingan nasional dan memantapkan dukungan masyarakat internaional seluas-luasnya terhadap keutuhan dan kedaulatan NKRI dan pembangunan nasional. Fungsi ketiga yaitu protecting meliputi perlindungan bagi WNI dan BHI di luar negeri sesuai amanat konstitusi RI, meningkatkan pelayanan publik dan mengoptimalkan sistem Pelayanan Warga yang terpadu di Perwakilan RI agar dapat memberikan pelayanan prima yang cepat, murah, ramah, memuaskan, transparan dan akuntabel bagi seluruh WNI dan BHI di luar negeri.

Fungsi ketiga promoting yaitu memajukan hubungan dan kerjasama dengan negara akreditasi di berbagai bidang seperti politik, hukum, keamanan, pertahanan, ekonomi, investasi, perdagangan, kerjasama pembangunan, sosial budaya, pariwisata dan pendidikan. Fungsi keempat yaitu reporting berupa pengumpulan dan melakukan pengolahan data, hasil observasi perkembangan negara akreditasi dan dilaporkan ke Pusat.



Reformasi di tubuh kementerian luar negeri ini telah menjadikannya lebih efisien dibandingkan dengan masa Orde Baru. Proses ini sebagian besar diatribusikan kepada Menteri Luar Negeri Hassan Wirajuda yang memfasilitasi pergeseran dari sistem senioritas dalam bekerja menjadi sistem berbasis prestasi. Dalam sistem baru ini para pegawai yang berprestasi dapat meloncat untuk menduduki tempat-tempat strategis. Bahkan kalangan diplomat muda memiliki akses untuk membahas isu-isu yang dihadapi dengan para seniornya di tingkat direktur.

Salah satu elemen penting yang membuat kementerian luar negeri semakin terbuka adalah apa yang disebut dengan juru bicara kemlu. Kehadiran juru bicara ini juga merupakan terobosan Hassa Wirajuda yang merespons keterbukaan informasi dan kebebasan media massa pasca reformasi 1998. Kehadiran media yang sangat luas termasuk media online dapat dijumpai dengan adanya juru bicara yang senantiasa siap menyampaikan informasi terkait isu-isu internasional dan kebijakan luar negeri Indonesia. Juru bicara kemlu yang diintroduksi tahun 2001 ini jabatannya didekatkan dengan menteri luar negeri sebagai Kepala Biro Administrasi Menteri yang mengikuti kegiatan menteri sehari-harinya.

Kehadiran wakil menteri luar negeri menjadi bagian dari penataan secara keorganisasian di tubuh kementerian luar negeri. Sejak tahun 2008 sudah ditempatkan kembali jabatan wakil menteri luar negeri. Keberadaan wakil menlu ini juga ada kaitan dengan semakin tingginya intensitas diplomasi Indonesia dan semakin luasnya peran Indonesia di dunia internasional.

Tahun 2008, kementerian luar negeri mendapatkan ISO 9001 sebagai penghargaan telah mencapai manajemen berkualitas karena reformasi birokrasi yang dilakukannya. Ini berarti bahwa peran, kewajiban, prinsip dan fungsi kementerian luar negeri dalam mengartikulasikan kepentingan nasional melalui formulasi dan pelaksanaan kebijakan luar negeri berlangsung secara efektif (Herningtyas: 2012).

## **Demokratisasi dan Efisiensi**

Untuk memahami reformasi di lingkungan kementerian luar negeri Nabbs-Keller (2013) menyebutkan perlunya mengetahui motivasi dari langkah-langkah tersebut. Motivasi itu terkait dengan reformasi birokrasi itu sendiri dan memasukkannya unsur-unsur demokrasi dan hak asasi manusia diantara prioritas politik luar negeri Indonesia. Dengan motif seperti itu tampak adanya keinginan untuk mendapatkan lagi kontrol kalangan sipil dalam pengambilan kebijakan luar negeri serta mengurangi *inefficiency* birokrasi yang mewabah di kementerian luar negeri.

Dapat dikatakan bahwa demokratisasi di Indonesia telah mempengaruhi pola kerja dari kementerian luar negeri. Demokratisasi ini telah mendorong peran sipil lebih luas dan sekaligus memperkuat kelembagaan kementerian luar negeri. Salah satu ciri dari adanya demokratisasi di kementerian luar negeri adalah penarikan diri wakil militer di kementerian. Perubahan ini mengakhiri gesekan antara militer dengan para pejabat kementerian yang tampak terlihat saat Orde Baru.

Adanya demokratisasi di Indonesia ini berarti militer menyerahkan semua masalah kepada kementerian luar negeri. Masalah-masalah internasional termasuk berkaitan dengan isu perbatasan dan kedaulatan dikelola lembaga ini. Kementerian luar negeri menerima tanggung jawab lebih luas terkait dengan kebijakan luar negeri. Dengan kondisi seperti itu maka inisiatif dan prakarsa kementerian membutuhkan sumber daya manusia yang professional. Dengan perubahan paradigam seperti itu maka sumber daya manusia di kementerian baik di dalam negeri maupun di mancanegara perlu memiliki standar tinggi mengingat isu-isu internasional semakin luas.

Dalam konteks seperti itu maka selain berakhir ketegangan di dalam tubuh kementerian akibat kehadiran militer, maka muncul masalah baru yakni kontestasi antara lembaga eksekutif dan legislatif. Kementerian harus merespons tuntutan dari luar lembaganya seperti dari legislative, civil society, media dan opini publik. Dengan demikian maka lahirlah apa yang disebut sebagai “multiple centres of power” (Anwar:2000). Yang disebut pusat-pusat kekuasaan yang majemuk ini adalah DPR,

media, civil society dan pengaruh opini publik. Artinya sumber masukan untuk pengambilan keputusan tidak mata-mata dari lembaga eksekutif itu sendiri tetapi juga berasal dari unit lainnya seperti media massa.

Adanya proses demokratisasi dalam kementerian luar negeri bukan berarti keputusan akan lebih mudah diambil. Namun faktanya manajemen isu-isu luar negeri akan lebih sulit dan sensitif. Reformasi birokrasi di kementerian luar negeri mengantisipasi betapa respons kepada publik untuk keputusan mengenai kebijakan luar negeri harus diambil dengan efisien dan melalui proses organisasi kementerian yang tepat.

Dengan semakin terbukanya akses publik kepada keputusan yang diambil pemerintah termasuk dalam kebijakan luar negeri maka diperlukan langkah-langkah yang efisien secara keorganisasian. Demokratisasi menjadikan lembaga pemerintah harus akuntabel dan arena itu maka reformasi di tubuh kelembagaan yang menangani masalah luar negeri juga perlu ditingkatkan.

Sumber daya manusia yang masuk ke kementerian luar negeri dipersepsikan memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan yang daftar ke kementerian lain. Ini karena pandangan bahwa kementerian luar negeri memiliki tuntutan lebih tinggi baik dari bahasa maupun intelegensia. Pandangan ini menjadi keyakinan banyak pihak di kalangan para pegawai negeri juga.

Namun demikian kementerian luar negeri masih terikat kepada masalah yang dialami oleh para pegawai negeri (Nabbs-Keller:2013). Beberapa karakter yang dialami oleh budaya birokrasi Indonesia adalah korupsi yang endemik, lemahnya akuntabilitas keuangan serta perilaku rent-seeking. Meskipun relative dianggap bersih namun beberapa kasus korupsi dari kementerian luar negeri sempat mencuat ke publik.

Oleh karena itulah maka kementerian perlu menjadi sebuah lembaga yang efisien. Efisien dalam mengambil keputusan sekaligus juga efisien dalam mempertanggungjawabkan program yang dieksekusinya yang menyangkut kepada anggaran. Lebih dari itu kementerian dituntut untuk memberikan layanan publik yang

juga efisien baik di Jakarta sebagai kantor pusat maupun di kantor perwakilan di mancanegara.

### **Penutup**

Reformasi birokrasi di kementerian luar negeri Indonesia merupakan respons terhadap tuntutan dari dalam negeri seperti demokratisasi dan juga perlunya efisiensi dalam mengelola lembaga ini baik di Jakarta maupun di mancanegara. Semakin terbukanya proses pengambil keputusan dan birokrasi berarti perlu akuntabilitas kepada publik. Dengan fenomena demokrasi ini makan pusat-pusat masukan untuk pengambilan keputusan luar negeri semakin tersebar.

Reformasi birokrasi juga merupakan respons terhadap perubahan situasi internasional setelah Perang Dingin berakhir. Isu-isu baru yang lebih kompleks bermunculan yang menghendaki respons dari organisasi modern. Isu hak asasi manusia menjadi bagian tidak terpisahkan dari kehidupan di dunia internasional. Demikian isu yang menyangkut lingkungan hidup mendapat perhatian dunia.

Jalan reformasi di kementerian dengan reorganisasi dan restrukturisasi serta mengubah cara pandang dalam bekerja disertai dengan sikap professional telah melahirkan beberapa kemajuan. Namun demikian reformasi birokrasi baru menyelesaikan sebagian dari perbaikan yang diinginkan di kementerian luar negeri. Masih ada aspek yang belum sepenuhnya ditata baik dalam hal penguatan sumber daya manusia maupun pengelolaan sumber daya kementerian yang tersebar di seluruh dunia.\*\*\*

## Daftar Pustaka

- Anwar, Fortuna Dewi. 2010. "The Impact of Domestic and Asian Regional Changes on Indonesian Foreign Policy." *Southeast Asian Affairs*. Volume 2010. pp. 126-141.
- Bátora, Jozef. 2008. *Foreign Ministries and the Information Revolution: Going Virtual?*. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers.
- Budi Bowoleksono. 2011. "Reformasi Birokrasi Kementerian Luar Negeri". *Diplomasi* No 44 Tahun 4.
- Herningtyas, Ratih dan Surwandono dan Tulus Warsito. 2015. *Diplomatic Governance on Formulating and Articulating Indonesian Foreign Policy*. Makalah. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Kemlu. 2016. *Menlu RI Luncurkan Struktur Organisasi Baru Kementerian Luar Negeri*. <http://kemlu.go.id/id/berita/Pages/Menlu-RI-Luncurkan-Struktur-Organisasi-Baru-Kementerian-Luar-Negeri.aspx> . Diakses, Senin 7 November 2016. Pukul. 22.00 WIB.
- Kemlu. 2013. *Reformasi Birokrasi Kementerian Luar Negeri: Hasil-hasil yang Ingin Dicapai*. Jakarta: Kemlu.
- Maulina, Suci Utami. 2013. *Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia Tahun 2011*. Skripsi. FISIP Universitas Indonesia.
- Nabbs-Keller, Greta. 2013. "Reforming Indonesia's Foreign Ministry: Ideas, Organization and Leadership." *Contemporary Southeast Asia* Vol 35. No1 (2013), pp.56-82.
- Rana, Kishan S. 2011. *21<sup>st</sup> Century Diplomacy: A Practitioner's Guide*. New York:

Continuum.

Setiawan, Asep. 2012. *Politik Luar Negeri Indonesia*. Yogyakarta: Leutikaprio.

Sinaga, Obsatar. 2010. *Implementasi Kebijakan Luar Negeri*. Bandung: Lepsindo.