REFORMASI BIROKRASI DAN MODERASI BERAGAMA 2022

Aditya Fathonah Toreh
IAIN Manado
Jl. Dr. S. H. Sarundajang Kompleks RIngroad I Kelurahan Malendeng Kecamatan Paal Dua Kota Manado – Indonesia 95128
Email: adityafathonah@gmail.com

Abstrak

Grand Desain Reformasi Birokrasi sudah diambang pintu keluar, artinya tahun 2024 Indonesia sudah harus menunjukkan keberhasilan dalam menjadikan pemerintah sebagai organisasi berkelas dunia. Namun apakah pelaksanaan reformasi birokrasi di Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah khususnya di Kementerian Agama sudah berhasil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Inti reformasi birokrasi, (2) Wujud reformasi birokrasi Kementerian Agama, dan (3) Keberhasilan reformasi birokrasi di Kementerian Agama.

Hasil penelitian peneiltian studi kasus menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif menunjukkan: (1) Inti dari reformasi birokrasi Indonesia adalah perubahan pada 8 area mendasar penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi (a) manajemen perubahan, (b) deregulasi kebijakan, (c) penataan dan penguatan organisasi, (d) penataan tatalaksana, (e) penataan sistem manajemen SDM aparatur, (f) penguatan akuntabilitas, (g) peningkatan kualitas pelayanan publik, dan (8) penguatan pengawasan; (2) Wujud reformasi birokrasi di Kementerian Agama adalah dengan dipatrikannya lima nilai dasar/budaya kerja dalam format Kode Etik yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh setiap ASN Kementerian Agama; dan (3) Dari perspektif teoritis reformasi birokrasi Kementerian Agama dapat dikatakan berhasil dengan diptrikannya lima nilai budaya kerja dalam kode etik Pegawai ASN Kementerian Agama. Dari perspektif praktis juga dapat dikatakan berhasil karena didukung oleh komitmen seluruh UPT Kementerian Agama untuk menerapkan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM. Keberhasilan tersebut juga ditunjang dengan pencapaian WTP Kemenag untuk kelima kalinya di tahun 2021.

Kata Kunci: *Reformasi Birokrasi, Kementerian Agama, Kode Etik, Keberhasilan, WTP*

Abstract

The Grand Design of Bureaucratic Reform is on the verge of exit, meaning that by 2024 Indonesia must show success in making government a world-class organization. However, has the implementation of bureaucratic reform in Institutions/Ministries/Regional Governments, particularly in the Ministry of Religion, been successful? This study aims to find out: (1) The essence of bureaucratic reform, (2) The form of bureaucratic reform in the Ministry of Religion, and (3) The success of bureaucratic reform in the Ministry of Religion.

The results of the case study research using a qualitative descriptive approach show: (1) The core of Indonesian bureaucratic reform is a change in 8 fundamental areas of governance which include (a) change management, (b) policy deregulation, (c) organization structuring and strengthening, (d) structuring management, (e) structuring the HR management system for apparatus, (f) strengthening accountability, (g) improving the quality of public services, and (8) strengthening supervision; (2) The form of bureaucratic reform in the Ministry of Religion is the establishment of five basic values/work culture in the format of a Code of Ethics which must be adhered to and implemented by every ASN of the Ministry of Religion; and (3) From a theoretical perspective, bureaucratic reform of the Ministry of Religion can be said to be successful with the establishment of five work cultural values in the code of ethics for ASN Employees of the Ministry of Religion. From a practical perspective it can also be said to be successful because it is supported by the commitment of all UPTs of the Ministry of Religion to implement the Integrity Zone towards WBK and WBBM. This success was also supported by the achievement of the Ministry of Religion's WTP for the fifth time in 2021.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Ministry of Religion, Code of Ethics, Success, WTP*

Pendahuluan

Indonesia adalah negara besar dan akan berperan serta berpengaruh besar di dunia apabila pemerintahnya dapat memposisikan diri sebagai organisasi berkelas dunia. Berbagai upaya untuk menuju organisasi pemerintah berkelas dunia sudah dan sedang dilakukan oleh Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah melalui program besar yang disebut Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025. Saat ini upaya menuju terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dengan aparatur berintegritas tinggi, produktif, dan melayani secara prima dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik, telah sampai pada lima tahun ketiga (tahun ke 13 dari target 14 tahun pencapaian).

Pemerintah dengan berbagai metode dan teknik, ingin mengetahui apakah hajatan besar nasional untuk membawa Indonesia menjadi negara dengan pemerintahan yang dapat diperhitungkan oleh dunia sudah menunjukkan keberhasilan atau sebaliknya. Karena itu Kementerian Agama pada 27 Desember 2022 menyelenggarakan Survey CAT IPMB 2022 antara lain untuk mengukur dirinya apakah penerapan reformasi birokrasi menunjukkan tanda-tanda keberhasilan atau masih perlu perkuat lagi pelaksanaannya.

Sebagaimana diketahui, survey CAT IPMB 2022 menggunakan instrumen tes dalam bentuk soal essay (tes uraian) dengan pertanyaan terbatas. Pertanyaan pada hal-hal tertentu atau ada pembatasan tertentu. Pembatasan dapat dilihat dari segi: ruang lingkupnya, sudut pandang jawabannya, dan indikatornya. Dari 28 soal yang disajikan dalam CAT IPMB 2022 dibadi menjadi empat kategori, yaitu kategori untuk melihat (1) Indeks Profesionalitas, (2) Pemahan (Kognisi) Profesionalisme, (3) Sikap (Afeksi) Profesionalisme, dan (4) Moderasi Beragama.

Bagi peserta CAT yang latar belakang pendidikannya S3 (Doktor) dan sudah mengikuti serangkaian pendidikan dan uji kompetensi, maka nilai indeks profesionalismenya 100, dan begitu seterusnya untuk peserta yang latar belakang pendidikannya S2 nilainya 95 dan S1 90. Tetapi terlepas dari nilai yang diperolehnya, ada satu kategori yang menjadi titip tumpu untuk melaihat hasil pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Agama, yaitu moderasi beragama.

Nilai inilah yang menurut hemat saya menduduki posisi paling penting disamping nilai pada aspek lainnya yang juga sama sama penting. Karena moderasi beragama merupakan program unggulan Pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu Jilid dua yang keberhasilan dan kegagalannya akan dimintai pertanggungjawaban langsung Presiden. Dengan kata lain, apabila Kementerian Agama menghendaki Warga Negara Indonesia

memiliki pola pikir dan sikap serta praktik keagamaan yang moderat, syarat utamanya adalah Pegawai ASN Kementerian Agama harus terlebih dahulu memberi contoh dan menjadi tauldan bagi masyarakat dalam hal moderasi agama. Merupakan sesuatu yang tidak logis dan tidak lucu, apabila Kementerian Agama menggalakkan moderasi beragama, sementara Pegawai ASN-nya masih banyak yang belum moderat.

Karena itu penelitian ini bertujuan untuk melengkapi penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung masih bersifat naratif dari pada menampilkan bukti-bukti keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dari Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah, dengan mengemukakan tiga pokok permasalahan: (1) Apa inti dari reformasi birokrasi, (2) Apa wujud reformasi birokrasi di Kementerian Agama, dan (3) Apakah pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Agama sudah berhasil.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis studi kasus dengan pendekatan deskripstif kualitatif untuk mengetahui pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Agama dan keberhasilan yang telah dicapai. Sumber data diperoleh dari berbagai literatur dan kasus pelaksanaan Survey CAT IPMB Kementerian Agama tanggal 27 Desember 2022. Langkah penyusunan penelitian adalah membandingkan konten atau substansi CAT IPMB 2022 yang dilaksanakan serentak seluruh Indonesia dengan literatur berupa buku dan hasil-hasil penelitian tentang seluk beluk implementasi reformasi birokrasi di Lembaga/kementerian/ Pemerintah Daerah.

Landasan Teori

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 telah menetapkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pelaksanaan operasional *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010- 2025 akan dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun sekali oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Peraturan Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 menetapkan bahwa ruang lingkup reformasi birokrasi yang harus dicapai pada tahun 2014

meliputi: (a) Penguatan birokrasi pemerintah (yaitu terwujudnya penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi); (b) Tingkat Pelaksanaan (ada dua tingkat pelaksanaan, yaitu tingkat nasional dan tingkat instansional. Pada tingkat nasional, pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan makro dan meso. Tingkat pelaksana makro menyangkut penyempurnaan regulasi nasional dalam upaya pelaksanaan reformasi birokrasi. Sementara tingkat pelaksanaan meso menjalankan fungsi manajerial, yaitu mendorong kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda. Pada tingkat instansional (disebut tingkat pelaksanaan mikro) menyangkut implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda); dan (c) Program (program-program berorientasi hasil (*outcomes oriented programs*), baik pada tingkat makro, meso, maupun tingkat mikro).

Pada tahun 2015 Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui peraturan Nomor 16 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 menetapkan bahwa agenda kedua pembangunan nasional yang disusun sebagai penjabaran operasional dari nawacita adalah membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya yang meliputi lima agenda prioritas, yaitu: (1) melanjutkan konsolidasi demokrasi untuk memulihkan kepercayaan publik, (2) meningkatkan peranan dan keterwakilan perempuan dalam politik dan pembangunan, (3) membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah, (4) menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional, dan (5) meningkatkan partisipasi publik dalam proses pengambilan kebijakan publik.

Sementara pada tahun 2019 melalui peraturan Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengharapkan bahwa pada tahap akhir ini pelaksanaan reformasi birokrasi dapat menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Periodisasi perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia. Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari

paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Public Management*, yang ditunjukkan dengan upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yeng berorientasi pada hasil, serta *New Public Service* (*Governance*) yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media masa. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan praktik-praktik birokrasi weberian, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara.

Gambar 1

Grand Desain Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi juga medorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan mindset dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Reformasi Birokrasi harus dibangun bersama secara sistematis dan berkelanjutan dalam mewujudkan Visi Indonesia Maju.

Guna meningkatkan kualitas Road Map ini dibandingkan dengan Road Map sebelumnya, terdapat setidaknya tiga hal yang diperbaharui, (1) Road Map ini lebih

menekankan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan dengan formalitas. Penyusunan strategi diarahkan untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan, (2) Program dan kegiatan didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal ini dilakukan agar reformasi birokrasi berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah, dan (3) Analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan Reformasi Birokrasi yang lebih utuh.

Untuk mengetahui Capaian Reformasi Birokrasi pada 5 tahun terakhir (2020-2024) sekaligus untuk menganalisis lingkungan strategis, maka dilakukanlah survey CAT kepada seluruh ASN pada kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Karena itu terbitlah Surat Edaran Menteri Agama Nomor P-6012/SJ/B.II.2/KP/02.3/12/2022 tanggal 19 Desember 2022 tentang Pelaksanaan dan **Petunjuk Teknis *Computer Assisted Test* (CAT) Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama IPMB ASN Kementerian Agama Tahun 2022.** Di dalam Surat Edaran tersebut disampaikan bahwa Kementerian Agama akan melaksanakan *Computer Assisted Test* dalam rangka penyusunan indeks sebagaimana dimaksud. Penyelenggaran *Computer Assited Test* IPMB dilaksanakan secara serentak berbasis lokasi tingkat kabupaten/kota untuk seluruh Pegawai ASN Kementerian Agama mulai hari Selasa tanggal 27 Desember 2022.

Kajian Penelitian Terdahulu

Lili Romli dalam penelitiannya berjudul "Masalah Reformasi Birokrasi" mengungkapkan bahwa era reformasi ini, birokrasi di Indonesia tidak banyak mengalami perubahan, baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Meskipun pemerintah pusat banyak mengeluarkan kebijakan tentang reformasi birokrasi, namun perilaku birokrasi pada era reformasi mirip dengan era Orde Baru. Birokrasi di Indonesia masih bersifat patrimonialisme. Oleh karena itu pemerintah baik ditingkat pusat maupun daerah, perlu mewujudkan *good governance* (Romli, 2008).

Mohammad Thahir Haning dalam penelitiannya bertajuk "Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik" dikemukakan dari hasil kajian literatur menggambarkan bahwa reformasi birokrasi yang pernah dilakukan di beberapa negara umumnya dikaitkan dengan dua dimensi yaitu dimensi SDM Organisasi (struktur organisasi, budaya organisasi, teknologi organisasi, hukum dan peraturan) dan dimensi

SDM Aparatur (meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, pola pikir, disiplin, integritas, kinerja). Reformasi birokrasi yang dilakukan di berbagai negara seperti di Amerika Serikat pada masa pemerintahan Presiden Bill Clinton dikenal dengan istilah *reinventing government* yang menegaskan bahwa untuk memperbaiki penyelenggaraan pemerintahan perlu dilakukan transformasi nilai-nilai *entrepreneurship* ke dalam administrasi. Di Eropa dikenal dengan *Neo-Weberian State* (NWS) yang pada hakikatnya memperkuat peran Negara dalam pelayanan birokrasi dengan prinsip mengutamakan hubungan *citizenstate* untuk memenuhi hak-hak dasar warga negara. Demikian pula, reformasi dilakukan di negara-negara Persemakmuran Afrika yang menekankan pentingnya mewujudkan pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Di Indonesia, reformasi birokrasi telah dilakukan sejak tahun 1998 dengan tujuan mewujudkan birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Perwujudan tujuan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019 (Haning, 2018).

Dalam sebuah buku karangan Dahyar Daraba (2019) berjudul "*Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik" dikemukakan bahwa* Kegagalan Indonesia memutus warisan Kolonial dalam kehidupan birokrasi pemerintah telah ikut membentuk sosok birokrasi dan aparatur mentransformasi dirinya sebagai agen pelayanan dan perubahan. Nilai, simbol dan perilaku yang berkembang dalam birokrasi lebih mencerminkan sebagai agen kekuasaan daripada agen pelayanan dan perubahan. Hal itu tumbuh struktur birokrasi Weberian yang masih sangat kental dan membentuk penyakit yang sampai saat ini belum dapat dihilangkan dari anatomi tubuh administrasi publik. Tidak dapat disangkal lagi, bahwa berbagai penyakit birokrasi yang selama ini berkembang telah membuat birokrasi publik di Indonesia menjadi disfungsional dalam menjalankan misinya baik sebagai agen pelayanan maupun sebagai agen perubahan. Sebagai agen pelayanan, birokrasi publik belum mampu menjadikan dirinya sebagai kekuatan yang dapat memberikan nilai tambah terhadap efesiensi nasional, termasuk kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial. Pada saat yang sama juga birokrasi publik belum mampu mentransformasi dirinya sebagai agen perubahan, hal ini dapat dilihat dari keberadaannya yang justru sering mencerminkan sosoknya sebagai bagian dari status-quo, dalam kondisi seperti itu, tidak mengherankan apabila krisis kepercayaan publik terhadap institusi birokrasi dan aparatnya menjadi keniscayaan belakangan ini. Hal inilah yang mendorong saya untuk menulis buku ini, yang punya pengalaman sebagai praktisi dan sudah berkecimpung di dunia akademisi, karena tidak banyak akademisi yang memiliki pengalaman sebagai praktisi (Daraba, 2019).

Gugun dkk. yang melakukan penelitian dengan judul "Reformasi Birokrasi di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur" menunjukkan bahwa hasil analisis terhadap artikel yang terbit selama 2000-2020 menandakan telah terjadi peningkatan publikasi dalam 10 tahun terakhir dengan topik 'Reformasi Birokrasi'. Namun demikian, masih didimonasi oleh beberapa orang peneliti. Hal ini menunjukkan penelitian dalam area reformasi birokrasi belum terlalu banyak mendapat perhatian. Perhatian Jurnal pada topik reformasi birokrasi belum begitu tinggi, terlihat dari hanya terdapat 10 Jurnal yang menerbitkan topik dengan tema reformasi birokrasi lebih dari tiga artikel. Sementara lembaga yang paling banyak menerbitkan artikel mengenai reformasi birokrasi masih didominasi oleh Perguruan tinggi, sementara Kementrian, Lembaga Ilmu Pengetahuan dan Lembaga Riset masih belum banyak melakukan penelitian mengenai reformasi birokrasi. Namun demikian, Lembaga Riset memiliki posisi sentral dalam isu reformasi birokrasi. Hal lain yang merupakan temuan penelitian adalah belum banyaknya kerjasama serta kolaborasi yang dilakukan baik antar peneliti maupun antar lembaga dalam topik reformasi birokrasi. Kerjasama baru sebatas antara peneliti didalam sebuah organisasi, atau diantara perguruan tinggi. Belum banyak peneliti yang melakukan kolaborasi dengan peneliti di perguruan tinggi lain, atau dengan lembaga riset milik pemerintah maupun swasta serta organisasi pemerintah. Berbagai penelitian yang ada mengenai reformasi birokrasi telah mencakup delapan area perubahan yang dicanangkan oleh pemerintah, yaitu monitoring dan evaluasi, manajemen perubahan, manajemen pengetahuan, penegakkan hukum, peraturan perundang undangan, organisasi serta tata lasana. Namun, belum banyak penelitian yang mengkaitkan berbagai area perubahan reformasi birokrasi dengan manajemen pengetahuan, tata laksana, hukum serta teknologi informasi yang akan menjadi basis perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi reformasi birokrasi (Akbar, 2021:196).

Wardana dkk. Dalam penelitiannya berjudul "Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih dan Bermartabat" memaparkan dalam upaya mengubah birokrasi pemerintahan di Indonesia ke arah yang lebih baik mengutamakan kepentingan masyarakat sebagai pihak yang dilayani masih memerlukan proses yang panjang. Pasalnya kebiasaan yang tidak berorientasi masyarakat dan perilaku korup dalam birokrasi telah terpupuk lama jauh berdasarkan sejarah panjang birokrasi di Indonesia, sehingga tidak mudah untuk mengubahnya dengan cepat. Upaya perubahan dan pembentukan nilai-nilai birokratisme baru lebih rasional, profesionalisme, pasti dan bertanggungjawab akhirnya terletak pada kemampuan dan kesungguhan pemerintah. Namun, reformasi birokrasi tidak hanya menitikberatkan pada gerak pemerintah saja, seluruh komponen masyarakat dan swasta

juga harus mendukung reformasi birokrasi ini sehingga *effective governance* akan cepat tercapai. Jika semua pihak dapat saling bergotong royong memajukan birokrasi di Indonesia seperti yang dicita-citakan maka terwujudnya Indonesia Baru yang bersih serta bermartabat dimata dunia akan tercapai (Wardana, 2017:335).

Rohayatin dkk. dalam penelitiannya berjudul "Faktor Penyebab belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam Birokrasi Pemerintah" mengemukakan bahwa *pelayanan publik merupakan salah satu unsur penting bagi organisasi publik termasuk organisasi pemerintah. Oleh karena itu pelayanan publik yang diberikan aparatur pemerintah (birokrasi pemerintah) harus senantiasa berorientasi pada kepentingan publik. Pemenuhan terhadap kepentingan publik secara substantif sudah selayaknya memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan agar masyarakat yang dilayani dapat memberikan tanggapan positif terhadap hasil pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah tersebut. Namun dalam realitanya masalah pelayanan publik dilingkungan pemerintahan masih banyak yang belum berpihak kepada kepentingan masyarakat. Ini mengisyaratkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah belum menunjukkan hasil yang memuaskan bagi masyarakat. Pelayanan yang berbelit-belit, in-efisiensi, lambat, tidak ramah serta tidak jelasnya waktu penyelesaian dan tidak jelasnya biaya pelayanan merupakan bukti nyata bahwa kualitas pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah masih rendah dan pelayanan publik belum berkualitas. Adapun faktor yang menjadi penyebab belum berkualitasnya pelayanan publik adalah: SDM aparatur, organisasi birokrasi, tata laksana, pola pikir, kinerja organisasi, budaya birokrasi, inovasi birokrasi dan teknologi informasi, perilaku birokrasi, sistem dan strategi pelayanan, kepemimpinan yang transaksional, struktur organisasi yang adaptif, perilaku organisasi yang koruptif, lemahnya implementasi kebijakan, belum diterapkannya prinsip good governance dan komunikasi birokrasi (Rohayati dkk, 2017).*

Dari beberapa tulisan dan hasil kajian leteratur dan penelitan di atas dapat dikemukakan bahwa reformasi birokrasi adalah grand desain yang haris dilaksanakan secara sistematis, bersama-sama dan berkesinambungan. Keberhasilan reformasi birokrasi yang dicanangkan sejak 2010 adalah terwujudnya organisasi pemerintah Indonesia berkelas dunia pada tahun 2024. Sudah tentu karena saat ini dalam proses penerapan, masih dijumpai beberapa kekurangan dan kelemahan yang perlu harus diperbaiki.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Inti Reformasi Birokrasi Indonesia

Pemerintah berasal dari kata "perintah" yang setelah ditambah awalan "pe" menjadi pemerintah, dan ketika ditambah akhiran "an" menjadi pemerintahan, dalam hal ini beda antara "pemerintah" dengan "pemerintahan" adalah karena pemerintah merupakan badan atau organisasi yang bersangkutan, sedangkan pemerintahan berarti perihal ataupun hal ikhwal pemerintahan itu sendiri. Kata perintah itu sendiri paling sedikit ada 4 (empat) unsur yang terkandung di dalamnya, yaitu: (1) Ada dua pihak yang terlibat, (2) Yang pertama pihak yang memerintah disebut penguasa atau pemerintah, (3) Yang kedua adalah pihak yang diperintah yaitu rakyat, dan (4) Antara kedua pihak tersebut terdapat hubungan (Syafiie, 2011: 61).

Secara umum, pemerintahan dapat didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta undang-undang di suatu wilayah tertentu. Pemerintah merupakan sebuah organisasi yang memiliki: (1) Otoritas memerintah dari sebuah unit politik; (2) Kekuasaan yang memerintah suatu masyarakat politik (*political*); (3) Aparatus yang merupakan badan pemerintahan yang berfungsi dan menjalankan kekuasaan; dan (4) Kekuasaan untuk membuat peraturan perundang-undangan, untuk menangani perselisihan dan membicarakan putusan administrasi dengan monopoli atas kekuasaan yang sah.

Akan tetapi kewenangan pemerintah yang begitu dominan cenderung menjadikan pemerintah sewenang-wenang dan tidak berpihak kepada masyarakat. Pada hal keberadaan pemerintah sesungguhnya adalah wakil masyarakat untuk mengatur, mengelola dan memakmurkan wilayah suatu negara. Seiring dengan perkembangan zaman, kini pelayanan pemerintah dituntut untuk adil. Masyarakat ingin kesederhanaan dalam pelayanan birokrasi agar tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan, memiliki kejelasan tentang persyaratan dan pembayaran yang akan dikenakan dalam pelayanan birokrasi, serta menyelesaikan pekerjaan dengan batas waktu yang ditentukan tanpa mempersulit masyarakat. Masyarakat ingin mendapatkan kemudahan dalam pelayanan birokrasi dalam arti pemerintah tidak berada diatas dan masyarakat tidak berada dibawah pemerintah. Paradigma inilah yang menghantarkan perlunya dibentuk pemerintahan yang baik (*Good governance*) yang dalam proses pembuatan keputusan melibatkan masyarakat didalamnya.

Dalam kerangka melaksanakan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dalam penerapannya pemerintah harus menggunakan prinsip: Akuntabilitas, Transparansi, Orientasi Konsensus (kesepakatan), Keadilan, Efektivitas, Partisipasi, Penegakan Hukum, dan Visi Strategis. Jika dari seluruh prinsip itu bejalan dengan baik maka masyarakat tidak menuntut keadilan bagi dirinya.

Untuk melaksanakan prinsip-prinsip tersebut di Indonesia dilakukanlah reformasi birokrasi, upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business proses*) dan sumber daya manusia aparatur. Dengan kata lain bahwa reformasi birokrasi diyakini berbagai pihak sebagai strategi efektif menyelesaikan berbagai permasalahan terkait penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia (Kemenpan RB, 2011:3).

Sebagai sebuah strategi, Grand Desain Reformasi Birokrasi telah dicanangkan Presiden pada 2010 dan ditargetkan pada 2024 Indonesia sudah menjadi organisasi pemerintah yang baik dan berkelas dunia. Grand desain reformasi birokrasi memuat road map (peta jalan) yang berisi panduan penguatan yang harus dilakukan secara bertahap setiap lima tahunan. Mulai Road map reformasi birokrasi 2010-2014, 2015-2019 sampai pada pada Road map reformasi birokrasi 2020-2024 secara umum mencantumkan target perubahan yang harus dicapai meliputi delapan area perubahan: (1) Manajemen Perubahan, (2) Deregulasi Kebijakan, (3) Penataan dan Penguatan Organisasi, (4) Penataan Tatalaksana, (5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, (6) Penguatan Akuntabilitas, (7) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, dan (8) Penguatan Pengawasan.

Secara lebih detail, delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi meliputi:

a. Manajemen Perubahan

   Manajemen Perubahan bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta *mindset* (pola pikir) dan *culture* set (cara kerja) individu ASN menjadi lebih adaptif, inovatif, responsive, professional, dan berintegritas sehingga dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Kondisi yang ingin dicapai pada area perubahan ini adalah:

   - Semakin konsistennya keterlibatan pimpinan dan seluruh jajaran pegawai dalam melaksanakan reformasi birokrasi;

- Perubahan pola pikir dan budaya kerja kementerian yang semakin meningkat, khususnya dalam merespon perkembangan zaman;
- Menurunnya resistensi terhadap perubahan;
- Budaya perubahan yang semakin melekat (*embedded*) pada kementerian

b. Deregulasi Kebijakan

Deregulasi kebijakan bertujuan untuk menyederhanakan regulasi dan menghapus regulasi/kebijakan yang sifatnya menghambat. Selain melaksanakan deregulasi kebijakan, kementerian diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- Menurunnya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang undangan yang dikeluarkan oleh istansi pemerintah;
- Meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundang- undangan kementerian;
- Menurunnya kebijakan yang menghambat investasi/ perizinan/kemudahan berusaha.

c. Penataan dan Penguatan Organisasi

Penataan dan penguatan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing sehingga tercipta organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran. Selain itu, penataan dan penguatan organisasi juga diarahkan untuk menciptakan organisasi pemerintah yang semakin sederhana dan lincah yang salah satunya ditunjukkan dengan berkurangnya jenjang organisasi. Adapun kondisi yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal kementerian;
- Meningkatnya kapasitas kementerian dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- Terciptanya desain organisasi kementerian yang mendukung kinerja;
- Berkurangnya jenjang organisasi kementerian dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

d. Penataan Tatalaksana

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem, proses, dan prosedur kerja pada kementerian. Salah satu yang perlu diciptakan adalah dengan menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang akan menjadi acuan dalam integrasi proses bisnis, data, infrastruktur,

aplikasi dan keamana SPBE untuk menghasilkan keterpaduan secara nasional. Adapun kondisi yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di kementerian;
- Terciptanya pemanfaatan teknologi informasi terintegrasi yang akan menghasilkan keterpaduan proses bisnis, data, infrastruktur, dan aplikasi secara nasional;
- Meningkatnya efektivitas dan efisiensi proses manajemen pemerintahan;
- Meningkatnya kinerja di kementerian.

e. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Penataan sistem manajemen SDM Aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masingmasing kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Kondisi yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM aparatur pada kementerian;
- Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur pada kementerian;
- Meningkatnya disiplin SDM Aparatur pada kementerian;
- Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur pada kementerian; 5. Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur pada kementerian.

f. Penguatan Akuntabilitas

Penguatan Akuntabilitas Kinerja bertujuan untuk menciptakan kementerian yang akuntabel dan berkinerja tinggi. Kondisi yang ingin dicapai pada area perubahan ini adalah:

- Meningkatnya komitmen pimpinan dan jajaran pegawai terhadap kinerja dibandingkan sekedar kerja rutinitas semata;
- Meningkatnya kemampuan kementerian dalam mengelola kinerja organisasi;
- Meningkatnya kemampuan kementerian menetapkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi;
- Meningkatnya efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran kementerian.

g. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada kementerian sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada kementerian;
- Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada kementerian;
- Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh kementerian.

h. Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada kementerian. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- Meningkatnya kepatuhan dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan negara oleh masing-masing kementerian;
- Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada masing- masing kementerian;
- Meningkatkan sistem integritas di kementerian dalam upaya pencegahan KKN.

Dengan berubah dan meningkatnya delapan area mendasar penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi (1) Manajemen Perubahan, (2) Deregulasi Kebijakan, (3) Penataan dan Penguatan Organisasi, (4) Penataan Tatalaksana, (5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, (6) Penguatan Akuntabilitas, (7) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, dan (8) Penguatan Pengawasan, pemerintah Republik Indonesia bisa menjadi pemerintahan yang baik (*good governance*) yang memiliki karakter birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan pelayanan publik semakin berkualitas dan tata kelola semakin efektif dan efisien.

2. Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama

Reformasi Birokrasi tidak hanya diterapkan pada Kemenpan RB, tetapi juga disemua Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah termasuk juga di Kementerian Agama sebagai lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara (Perpres 83/2015). Karena itu fungsi yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama adalah: (1) perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang bimbingan masyarakat Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu, penyelenggaraan haji dan

umrah, dan pendidikan agama dan keagamaan; (2) koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama; (3) pengelolaan barang milik/kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama; (4) pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agama; (5) pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agama di daerah; (6) pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah; (7) pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan di bidang agama dan keagamaan; (8) pelaksanaan penyelenggaraan jaminan produk halal; dan (9) pelaksanaan dukungan substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama.

Reformasi Birokrasi di tubuh Kementerian Agama sebenarnya telah dimulai sejak pertama kali didirikan pada tanggal 03 Januari 1946 dengan semboyan "Ikhlas Beramal" yang artinya aparatur Kementerian Agama dalam mengabdi kepada masyarakat, bangsa dan negara berlandaskan niat beribadah dengan tulus dan ikhlas. Namun secara internal kelembagaan, proses reformasi birokrasi di tubuhh Kementerian Agama telah dimulai sejak tahun 2009 melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 153 Tahun 2009 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Agama. Kemudian tahun 2010 reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama telah dilaksanakan dengan ditetapkannya Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama 2010-2014 yang disusun sesiai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Penguatan pelaksanaan reformasi birokrasi dijajaran Kementerian Agama dibuktikan pula dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Agama Nomor 41 Tahun 2014 tentang Pembentukan Tim Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama, Keputusan Menteri Agama Nomor 158 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Agama, Keputusan Menteri Agama Nomor 536 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama yang kemudian diperbarui dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama, serta peraturan perundang-undangan yang menyertainya.

Diera kemajuan teknologi informasi yang semakin canggih dan dampaknya terhadap aspek kemanusiaan (dehumanisasi), peran Kementerian Agama semakin strategis bagi pembangunan nasional untuk mewujudkan kehidupan yang maju dan berkarakter berdasarkan nilai-nilai ketuhanan, menumbuhkan spirit kebangsaan, serta

budaya menebar manfaat dan kedamaian. Oleh sebab itu, melalui PMA Nomor 18 Tahun 2020 ditetapkanlah Visi Kementerian Agama "Kementerian Agama yang Profesional dan Andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas, dan unggul untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong."

Untuk mewujudkan visi tersebut Kementerian Agama menetapkan 6 misi pencapaian, yaitu: (1) meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama, (2) memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama, (3) meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata, (4) meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu, (5) meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan; dan (6) memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Keberlanjutan reformasi birokrasi Kementerian Agama yang sudah memasuki tahap ketiga ini memiliki peran penting dalam menentukan arah pembangunan bidang agama pada era disrupsi. Pondasi penting untuk mewujudkan reformasi birokrasi sesuai sasaran yang diharapkan pada akhir 2024 adalah: (1) kepemimpinan dan profesionalitas SDM berdasarkan internalisasi lima nilai Kementerian Agama, (2) dukungan teknologi informasi untuk mewujudkan *E-government* dan pelayanan publik yang mudah, murah dan cepat, dan (3) tata kelola birokrasi yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Lima nilai dasar yang harus dipegang teguh oleh ASN pelaksana pembangunan dibidang agama itu ditetapkan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN Kementerian Agama, yaitu: Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Integritas, Profesionalitas, Tanggung jawab, dan Keteladanan (PMA No 12/2019).

a. Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa

   Dalam keimanan dan ketakwaan terkandung makna pegawai ASN mempunyai keyakinan, kesadaran, dan tanggung jawab sebagai makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa. Pelaksanaan nilai keimanan dana ketakwaan ini diwujudkan dalam kode etik dan perilaku sebagai berikut:

   - Tidak melakukan tindakan yang melanggar atau bertentangan dengan sumpah/janji pegawai dan/atau sumpah/janji jabatan;
   - Melaksanakan ibadah sesuai agama dan kepercayaannya masing-masing;
   - Menjadi teladan dalam kehidupan bermasyarakat;
   - Melaksanakan tugas kemanusiaan;

- Menumbuhkembangkan sikap saling menghormati dan bekerja sama antarpemeluk agama yang berbeda-beda;
- Membina kerukunan hidup beragama;
- Tidak bertindak diskriminatif;
- Tidak memaksakan suatu agama kepada orang lain; dan
- Bersifat moderat dalam konteks moderasi beragama sebagai bentuk pemahaman dan pengamalan untuk kebersamaan umat.

b. Integritas

Dalam nilai integritas terkandung makna bahwa dalam melaksanakan tugas secara baik dan benar, Pegawai ASN memiliki sikap dan tindakan yang mencerminkan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan. Pelaksanaan nilai integritas diwujudkan dalam kode etik dan perilaku sebagai berikut:

- Bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar serta berpikir positif, arif, dan bijaksana
- Tidak melakukan tindakan yang merekayasa atau memanipulasi suatu keterangan, perintah, surat, dokumen, atau keadaan sehingga tidak sesuai dengan kebenaran yang seharusnya; dan
- Tidak menggunakan kewenangan yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan atau keistimewaan, baik bagi diri sendiri, keluarga, maupun orang lain

c. Profesionalitas

Dalam nilai profesionalitas terkandung makna bahwa sikap dan perilaku pegawai ASN dalam melaksanakan tugas secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Pelaksanaan nilai profesionalitas diwujudkan dalam kode etik dan perilaku sebagai berikut:

- Memiliki komitmen kuat terhadap tugasnya serta berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu;
- Bersikap berani mengakui kesalahan dan bersedia menerima konsekuensi serta melakukan langkah-langkah perbaikan dengan segera;
- Bersikap netral dan tidak memandang suku, agama, ras dan/atau golongan;
- Tidak menyamlaikan informasi atau pendapat kepada pihak di luar Kementerian Agama atas sesuatu hal yang menjadi kewenangannya tanpa adanya perintah dari pejabat yang berwenang;

- Tidak menggunakan kewenangan jabatan dan fasilitas kantor, baik langsung maupun tidak lansgung untuk membantu anggota keluarga dekatnya mendapatkan kontrak kerja sama dengan Kementerian Agama;
- Tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun dari pihak yang melakukan transaksi atau pihak lain yang berhubungan dengan Kementerian Agama;
- Tidak mempekerjakan atau merekomendasikan keluarga dekatnya untuk bekerja di Kementerian Agama;
- Tidak memberi atau menerima hadiah, pinjaman, imbalan, keringanan biaya, bantuan atau pelayanan dalam bentuk dan kondisi apapun yang diketahui atau patut diduga dapat mempengaruhi pegawai ASN dalam melaksanakan tugasnya, dan
- Mengembangkan sikap patuh pada norma hukum dan norma sosial serta memacu etos kerja, disiplin, produktifitas, inovasi dan rasa kesetiakawanan sosial.

d. Tanggung jawab

Dalam nilai tanggung jawab terkandung makna bahwa sikap dan perilaku pegawai ASN yang selalu berkomitmen mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, pihak lain, dan/atau golongan. Pelaksanaan nilai Tanggung jawab diwujudkan dalam kode etik dan perilaku sebagai berikut

- Mengutamakan tugas dan funsgi;
- Meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan pribadi lainnya melalui berbagai sarana dan media yang tersedia yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas;
- Melaksanakan tugas secara patut, tekun, dan perhatian tertuju kepada pekerjaan sepenuhnya;
- Memelihara setiap aset/barang milik negara di Kementerian Agama;
- Melaksanakan pekerjaan sesuai jam kerja;
- Tidak memberikan informasi yang dikategorikan sebagai rahasia negara atau rahasia jabatan; dan
- Pelaksanana tugas tidak dilakukan bersamaan orang atau lembaga yang dapat menimbulkan konflik kepentingan atau mempengaruhi keputusan yang diambil.

e. Keteladanan

Dalam keteladanan terkandung makna perwujudan kualitas pribadi yang luhur dan terpuji dalam melaksanakan tugas dan kehidupan bermasyarakat sehingga dapat

menjadi teladan bagi sesama pegawai ASN dan anggota masyarakat. Pelaksanaan nilai keteladanan diwujudkan dalam kode etik dan perilaku sebagai berikut:

- Memiliki akhlak terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, dan adil;
- Tidak melakukan perbuatan tercela, baik menurut ajaran agama maupun norma soial di masyarakat;
- Tidak berprasangka atau bias, baik dalam perkataan maupun perbuatan, terhadap orang lain tanpa alasan yang dapat dibenarkan;
- Bersikap ramah dan berperilaku sederhana serta menghindarkan diri dari kesan yang berlebihan; dan
- Bersahaja dan menjauhkan diri dari sifat terlalu membanggakan diri atau menyombongkan diri.

Implementasi dari lima nilai kode etik dan perilaku Pegawai ASN itulah sebagai bukti bahwa reformasi birokrasi di Kemeterian Agama sudah dilaksanakan. Akan tetapi pelaksanaan reformasi birokrasi yang sudah dipatrikan dalam kode etik yang wajib dilaksanakan oleh setiap pegawai ASN Kementerian Agama tersebut secara ilmiah belum dapat diterima karena baru asumsi atau dugaan yang bersifat subyektif sehingga tingkat bias atau errornya dimungkinkan sangat tinggi. Karena itu untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi perlu dilakukan evaluasi atau penilaian secara ilmiah melalu metode atau cara-cara tertentu yang valid dan diakui oleh publik.

3. Keberhasilan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama

Komitmen pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa salah satunya ditunjukkan dengan keseriusan untuk melakukan Reformasi Birokrasi. Birokrasi yang profesional, efektif dan efisien, merupakan pilar penting bagi terbentuknya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pemerintahan yang baik akan membuat masyarakat merasa makmur, tenteram, dan bahagia karena segala kebutuhannya telah terpenuhi dengan baik. Selain itu pemerintahan yang baik akan mendatangkan banyak manfaat, antara lain: membangkitkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah, warga negara lebih giat dan aktif mengikuti setiap kegiatan politik, kegiatan administrasi negara berlangsung lebih transparan dan kredibel, sistem keuangan menjadi lebih akuntabel dan jauh dari kekacauan seperti korupsi, meningkatkan nilai moral masyarakat dan saling menjaga keamanan di tengah masyarakat, penegakan hukum di setiap lapisan menjadi lebih

terjamin, tidak ada tindakan yang bersifat diskriminatif terhadap masyarakat kelas bawah, pemerintah mampu mengelola kebijakan dengan baik, sehingga masyarakat lebih sejahtera dan makmur, sistematika pemerintahan menjadi lebih bersih, efisien dan efektif (Risetya, 2022).

Good Governance dapat diwujudkan dengan catatan pemerintah harus melaksanakan prinsip-iprinsip akuntabilitas dan pengelolaan sumber daya secara efisien didukung sistem pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Untuk melaksanakan prinsip-prinsip tersebut seluruh Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah harus melakukan reformasi birokrasi. Saat ini penerapan reformasi birokrasi di Indonesia sudah mencapai lima tahun ketiga, yang berarti pula dua tahun lagi (tepatnya tahun 2024) pencanangan Grand Desain Reformasi Birokrasi sudah harus menunjukkan hasil nyata. Karena itu, tahun 2022-2023 merupakan tahun evaluasi pengukuran tingkat keberhasilan implementasi reformasi birokrasi di seluruh Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah. Sehingga tidak mengherankan apabila Kementerian Agama mulai 27-30 Desember 2022 melaksanakan survey nasional melalaui teknik CAT.

Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi Lembaga/Kementerian/Pemerintah Daerah dapat diukur melalui penilaian terhadap 6 indikator, yaitu: (1) Indeks Persepsi Korupsi (IPK), (2) Opini Badan Pemeriksa Keuangan, (3) Integritas Pelayanan Publik, (4) Peringkat Kemudahan Berusaha, (5) Efektivitas Pemerintahan, dan (6) Akuntabilitas (Permenpan No 11/2011).

Dari keenam indikator tersebut khususnya pada indikator Indeks Persepsi Korupsi (IPK), Kementerian Agama pada tahun 2014 diganjar rapor merah oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Predikat ini salah satu penyebabnya karena unit pelayanan publik pencatatan nikah di KUA masih bermasalah. Namun perkembangan warna rapor Kementerian Agama apakah sudah menjadi kuning atau hijau, secara umum hingga tulisan ini dipublis belum ada informasi resmi (https://news.detik.com/berita/)

Sementara dari indikator Opini BPK, pada tahun 2021 setidaknya Kementerian Agama telah mencapai predikat WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) untuk kelima kalinya. Hal ini menunjukkan bahwa Auditor Badan Pemeriksa Keuangan tidak menemukan adanya penggunaan keuangan negara yang bersifat material yang menyimpang dari standar akuntansi pemerintahan dan peraturan perundangan yang berlaku, Auditor tidak memiliki reservasi tentang laporan keuangan di Kementerian

Agama karena laporan keuangan telah disajikan secara wajar (*fair*) (https://kemenag.go.id/).

Dari kedua indikator tersebut reformasi birokrasi di Kementerian Agama dapat dikatakan berhasil ditunjang dengan diptrikannya lima nilai/budaya kerja dalam kode etik Pegawai ASN Kementerian Agama yang secara otomatis wajib dilaksanakannya. Sementara dari perspektif praktis reformasi birokrasi di Kementerian Agama dapat pula dikatakan berhasil. Hal ini salah satunya dapat dibuktikan dengan terbitnya Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama dan komitmen seluruh Unit Pelaksana Tugas (UPT) Kementerian Agama menerapkan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) (KMA No 633/2020).

Namun untuk memberikan kepuasan publik dan penguatan evaluasi internal lembaga, keberhasilan secara teoritis dan praktis tersebut harus diudukung oleh data valid yang diperoleh dari hasil penelitian ilmiah. Maka tidak heran apabila Kementerian Agama melakukan survey CAT IPMB 2022 yang wajib diikuti oleh seluruh ASN Kementerian Agama. Meskipun secara resmi hasil survey CAT belum diumumkan, namun dari cara-cara yang ditempuh, hasilnya akan valid dan dapat dijadikan sebagai referensi terhadap keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Agama. Selain itu, hasil CAT IPMB 2022 bisa menjadi petunjuk tentang deskripsi ASN Kementerian Agama dalam aspek: (1) Indeks Profesionalitas, (2) Pemahan (Kognisi) Profesionalisme, (3) Sikap (Afeksi) Profesionalisme, dan (4) Moderasi Beragama.

Sudah tentu ASN Kementerian Agama yang belum moderat, perlu dibina dan ditindaklanjuti sebagai implementasi lima budaya kerja dalam aspek keteladanan. Karena kecil kemungkinan reformasi birokrasi di Indonesia berhasil dengan gemilang jika ASN Kementerian Agama sendiri belum moderat. Apabila dalam DIPA populer dengan tanda bintang bagi mata anggaran yang disaving atau harus dikembalikan ke negara, maka hasil survey CAT IPMB 2022 Kementerian Agama juga nantinya bisa menjadi rekomendasi pembubuhan tanda bintang bagi ASN yang belum/tidak moderat.

Kesimpulan

Dari uraian pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) Inti dari reformasi birokrasi Indonesia adalah perubahan pada 8 area mendasar penyelenggaraan

pemerintahan yang meliputi (a) manajemen perubahan, (b) deregulasi kebijakan, (c) penataan dan penguatan organisasi, (d) penataan tatalaksana, (e) penataan sistem manajemen SDM aparatur, (f) penguatan akuntabilitas, (g) peningkatan kualitas pelayanan publik, dan (8) penguatan pengawasan; (2) Wujud reformasi birokrasi di Kementerian Agama adalah dengan dipatrikannya lima nilai dasar/budaya kerja dalam format Kode Etik yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh setiap ASN Kementerian Agama; dan (3) Dari perspektif teoritis reformasi birokrasi Kementerian Agama dapat dikatakan berhasil dengan diptrikannya lima nilai budaya kerja dalam kode etik Pegawai ASN Kementerian Agama. Dari perspektif praktis juga dapat dikatakan berhasil karena didukung oleh komitmen seluruh UPT Kementerian Agama untuk menerapkan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM. Keberhasilan tersebut juga ditunjang dengan pencapaian WTP Kemenag untuk kelima kalinya di tahun 2021.

Daftar Pustaka

Akbar, Gugun Geusan. Rulandari, Novianita. Widaningsih (2021) "Reformasi Birokrasi di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur". Transparansi. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Vol 4. No. 2., Desember. 187- 199.

Daraba, Dahyar (2019) *Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. Makassar*. Leisyah.

Haning, Mohammad Thahir (2018) *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik*. JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik). Vol 4 No 1.

https://kemenag.go.id/read/lima-kali-raih-wtp-menag-bpk-harus-terus-awasi-kemenag-ggqee

https://news.detik.com/berita/d-2751572/survei-layanan-publik-kpk-beri-rapor-merah-ke-kemenag-dan-kemenhub

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2011) *Frequently Asked Questions (FAQs): Reformasi Birokrasi*, Jakarta. Kemenpan RB.

Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama

Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN Kementerian Agama

Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;

Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89);

Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 108);

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama

Risetya, Detty. Good Governance: Pengertian, Prinsip, Ciri, dan Manfaatnya: https://www.ekrut.com/media/good-governance, 05 Desember 2022.

Rohayatin, Titin. Warsito, Tulus. Pribadi, Ulung. Nurmandi, Achmad. Kumorotmo, Wahyudi, dan Suranto (2017) "Faktor Penyebab belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam Birokrasi Pemerintah". Caraka Prabu (Jurnal Ilmu Kepemerintahan), Vol 1 No 01.

Romli, Lili (2008) *Masalah Reformasi Birokrasi*, Jurnal kebijakan dan manajemen PNS, Jakarta. BKN. Vol. 2 No. 2 November.

Sadirman A.M. (1990) *Interaksi dan Motivasi Belajar*. Jakarta. Rajawali Press.

Surat Edaran Menteri Agama Nomor P-6012/SJ/B.II.2/KP/02.3/12/2022 tanggal 19 Desember 2022 tentang Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis *Computer Assisted Test* (CAT) Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama ASN Kementerian Agama Tahun 2022.

Syafiie, Inu Kencana (*2011) Sistem Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.