



## Formulasi Diskresi Pada Penyelenggaraan Reformasi Birokrasi Di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah

**Sarip Sahrul Samsudin**

Magister Administrasi Publik, UNTAG Semarang

e-mail: [saripsahrul7@gmail.com](mailto:saripsahrul7@gmail.com)

**Y Setyohadi Pratomo**

Administrasi Publik, FISIP UNTAG Semarang

e-mail: [pratomosetyohadi@gmail.com](mailto:pratomosetyohadi@gmail.com)

Alamat : Jl. Pawiyatan Luhur, Bendan Dhuwur Semarang,

\* Korespondensi: [saripsahrul7@gmail.com](mailto:saripsahrul7@gmail.com)

**Abstract.** *State administration is never separated from policy making. Bureaucratic reforms is carried out to realize good governance, therefore policy is a must because all the implementation of programs and community services should be conducted. One of the policies that is often carried out is discretion, with the aim of filling the regulatory vacuum and not stopping innovating in carrying out policies because of the regulatory vacuum. This study was conducted to analyze the formulation of discretion in the implementation of bureaucratic reform. This research was conducted with a qualitative approach. Results of the study: 1) discretion is carried out by taking into account the objectives, causes and conditions for using discretion; 2) discretion that is contrary to the objectives, procedures and conditions can be canceled; 3) it is necessary to build an accountability system in the implementation of discretion so that it does not lead to corrupt behavior. Conclusion: discretion is an innovation that can be accounted for by the government and society*

**Keywords:** *bureaucratic reform, good governance, discretion, accountability, policy*

**Abstrak.** Penyelenggaraan negara tidak pernah lepas dari pembuatan kebijakan. Adanya reformasi birokrasi yang dilaksanakan untuk mewujudkan good governance, kebijakan merupakan suatu keharusan karena seluruh penyelenggaraan program dan layanan masyarakat. Salah satu kebijakan yang sering dilakukan adalah diskresi, dengan tujuan untuk mengisi kekosongan aturan dan tidak berhenti melakukan inovasi dalam melakukan kebijakan karena kekosongan aturan tersebut. Dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk menganalisis formulasi diskresi pada penyelenggaraan reformasi birokrasi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Adapun hasil penelitian: 1) diskresi dilakukan dengan memperhatikan tujuan, sebab dan syarat menggunakan diskresi; 2) diskresi yang dilakukan bertentangan dengan tujuan, prosedur dan syarat dapat dibatalkan; 3) perlunya dibangun sistem akuntabilitas pada pelaksanaan diskresi agar tidak mengarah pada perilaku korupsi. Kesimpulan: disresi adalah inovasi yang dapat dipertanggungjawabkan pada pemerintah dan masyarakat

**Kata kunci:** *reformasi birokrasi, good governance, diskresi, akuntabilitas, kebijakan*

### PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan *Good Governnace*. Pada Kementerian Agama, reformasi birokrasi dicantumkan dalam PMK No. 29 Tahun 2020 tentang *roadmap* reformasi birokrasi Kementerian Agama tahun 2020-2024. Pada Pasal 2 aturan tersebut dijelaskan bahwa *roadmad* reformasi birokrasi dilakukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, kapabel dalam pelayanan publik yang dilakukan secara prima.

Received Agustus 12, 2023; Revised September 29, 2023; Accepted Oktober 26, 2023

\* Sarip Sahrul Samsudin, [saripsahrul7@gmail.com](mailto:saripsahrul7@gmail.com)

Pada *roadmap* tahun 2020-2024 terdapat penekanan untuk 3 (tiga) hal yakni reformasi birokrasi harus bersifat implementatif, desain program dan kegiatan hingga pada satuan kerja paling rendah serta reformasi dilakukan secara komprehensif antisipatif sehingga diperoleh deskripsi permasalahan, tantangan dan kemajuan reformasi. Dengan adanya *roadmap* tersebut, maka reformasi birokrasi tidak hanya dilakukan pada satuan kerja besar tetapi sampai pada satuan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten/kota bahkan KUA dan madrasah.

Untuk mewujudkan *good governance* dalam instansi pemerintah, maka diperlukan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien dengan menjaga sinergitas antara sektor pemerintah, swasta dan masyarakat. Adapun cara untuk mewujudkan *good governance* tersebut dilakukan dengan menekankan pada 6 (enam) elemen yakni:

- a. Kompetensi.
- b. Transparansi.
- c. Akuntabilitas.
- d. Partisipasi
- e. Penegakan hukum
- f. Keadilan social (Sunarno, 2006).

Keenam elemen tersebut merupakan indicator terlaksananya pekerjaan pemerintahan. Pejabat pemerintah harus senantiasa melakukan pekerjaan dengan benar, akuntabel, responsive pada setiap kebutuhan masyarakat dan berdasarkan aturan. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam menjalankan pemerintahan tidak boleh terjadi stagnasi ketika tidak ditemukan aturan dalam menjalankan suatu pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan public.

Dengan demikian, pada penyelenggaraan reformasi birokrasi tidak luput dari penentuan kebijakan agar seluruh aktivitas yang dilakukan oleh pejabat pemerintah berdasarkan hasil telaah untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh A.M. Donner (1987) dalam Hadjon (1987) yang menyebutkan bahwa suatu peraturan kebijakan adalah sebuah output dari perbuatan tata usaha negara yang dilakukan dengan tujuan tertentu.

Ketika menjalankan suatu pekerjaan pemerintahan, tidak jarang pejabat pemerintah berbeturan dengan suatu kondisi yang membutuhkan diskresi. Diskresi harus dilakukan karena pejabat pemerintah atau administrator tidak diperbolehkan untuk melakukan penolakan dalam hal pengambilan keputusan dengan alasan tidak adanya peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kejadian atau kasus yang dihadapi oleh para administrator. Adanya kewajiban tersebut dikarenakan pemerintahan suatu negara tidak diperbolehkan adanya stagnasi, sehingga administrator diberikan kebebasan untuk bertindak dalam hal mengambil keputusan walaupun tidak ada dasar hukumnya atau tidak adanya kejelasan dalam aturan yang mengatur suatu hal yang sedang dihadapi oleh administrator (Asmara, 2022).

Diskresi dilakukan untuk melakukan suatu legalitas jika terjadi kekosongan hukum atau tidak adanya aturan yang mengatur suatu hal tertentu. Diskresi dilakukan ketika pembuat kebijakan menemukan suatu kebuntuan, kekosongan hukum, namun kebijakan harus ditentukan untuk melanjutkan roda pemerintahan. Diskresi dilakukan dengan alasan untuk kepentingan umum dan bertalian dengan azas hukum *Solus populi suprema lex esto* (Latin) yang artinya kepentingan umum atau publik atau rakyat adalah hukum tertinggi (Majalah Konstitusi, 2020). Diskresi harus dilakukan oleh pemerintah karena pemerintah harus melakukan pembangunan dan campur tangan dengan kehidupan sosial ekonomi (Darumurti, 2012). Ada beberapa diskresi yang sering dilakukan oleh pembuat kebijakan, yakni a) surat edaran, b) surat perintah, c) pedoman kerja, d) petunjuk pelaksanaan, e) petunjuk teknis, f) instruksi, g) pengumuman, h) buku panduan i) kerangka acuan kerja (KAK) dan j) desain kerja (Anggono, 2021).

Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, diskresi sering dilakukan dengan tujuan untuk tetap menjalankan layanan public. Diskresi pada umumnya dilakukan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah atas permasalahan-permasalahan yang membutuhkan keputusan cepat, tepat, efektif dan efisien. Ada beberapa diskresi yang pernah dilakukan diantaranya adalah membuat keputusan untuk melaksanakan kegiatan luring pada masa Pandemi Covid 19 sehingga harus dibuat kebijakan agar program dapat dilaksanakan dengan aman. Diskresi yang dilaksanakan pada pemberangkatan haji tahun 2023 dimana terdapat kekosongan penumpang pesawat dikarenakan permasalahan belum turunnya visa menjelang beberapa jam sebelum pemberangkatan haji.

Berbagai macam diskresi juga dilakukan bukan hanya untuk memberikan solusi atas suatu permasalahan yang mengalami kekosongan aturan, tetapi juga memberikan kemudahan atas pelaksanaan suatu pekerjaan pemerintahan, seperti halnya pembuatan petunjuk teknis untuk pelaksanaan program prioritas Kementerian Agama dilakukan untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan dan menyamakan hasil yang akan diperoleh satuan kerja. Adanya petunjuk teknis tersebut menghindarkan satuan kerja dari kesalahan implementasi dalam pelaksanaan program prioritas kementerian.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut baik untuk mencari solusi atau untuk memberikan pedoman atas suatu pelaksanaan program, diskresi harus dilakukan karena Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah tidak diperbolehkan untuk tidak menentukan kebijakan atas permasalahan yang terjadi. Jika diskresi tidak dilakukan, maka dampak yang ditimbulkan akan sangat besar, misal program tidak dapat dilaksanakan dan pemberangkatan haji dengan jumlah penumpang pesawat yang sedikit akan meningkatkan *cost* pesawat yang merugikan pemerintah.

Namun, disamping adanya kewenangan untuk melakukan diskresi, pelaksanaan diskresi sangat rentan dengan penyalahgunaan wewenang karena dengan adanya diskresi tersebut dapat dinilai sebagai sebuah kebebasan untuk membuat kebijakan. Jika penyalahgunaan wewenang tersebut diterapkan oleh pembuat kebijakan, maka dapat menimbulkan kerugian baik materiil maupun immaterial pada masyarakat dan negara. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis formulasi diskresi pada penyelenggaraan reformasi birokrasi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber lain dalam bentuk dokumen atau berkas yang menunjang penelitian, seperti halnya buku-buku referensi, jurnal dan dokumen lain. Data sekunder yang diperoleh dilakukan uji keabsahan dengan menggunakan triangulasi sumber. Data yang sudah diperoleh dilakukan analisa dengan menggunakan teknik deskriptif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Diskresi merupakan sebuah inovasi dalam melakukan kebijakan pemerintah. Sehubungan dengan adanya inovasi kebijakan tersebut, maka implementasi diskresi tidak boleh bertentangan dengan 4 (empat) aspek yakni kewenangan, batasan, pengujian dan control yudisial (Saputra et al, 2023). Diskresi tidak dilakukan dengan penuh kebebasan, karena diskresi diatur dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan bahwa diskresi dilakukan dengan tujuan melancarkan penyelenggaraan pemerintahan, mengisi kekosongan aturan, memberikan kepastian hukum, mencegah stagnasi pemerintahan karena pemerintah bertugas untuk mewujudkan kepentingan umum. Dengan adanya aturan tersebut, maka penyelenggara negara tidak perlu ragu untuk membuat kebijakan yang tidak terdapat aturan hukumnya atau adanya kekosongan hukum (Jeddawi, 2017).

Namun, pada kondisi yang terjadi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, diskresi dapat dilakukan sebagai alternatif terakhir ketika aturan-aturan perundangan tidak ditemukan atau aturan yang ada belum jelas memberikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan. Diskresi pada intinya tidak perlu dihindari karena pejabat administrasi pemerintah mempunyai wewenang untuk membuat diskresi, yang didasari oleh perhatian pada pemenuhan kepentingan umum atau prinsip-prinsip umum penyelenggaraan administrasi negara. Prinsip tersebut tidak dapat dihindari oleh penyelenggara negara yang mempunyai kekuasaan dalam berhubungan langsung dengan masyarakat (Sirajudin, et.al, 2012).

Penyelenggara administrasi negara yang berhadapan langsung dengan masyarakat, lebih sering dihadapkan dengan berbagai kasus yang membutuhkan penyelesaian secara cepat karena berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan masyarakat, sebagai contoh pada penyelenggaraan ibadah haji tahun 2023 yang mengalami permasalahan pada beberapa jam menjelang keberangkatan jamaah. Terdapat 81 (delapan puluh satu) calon jamaah haji yang belum keluar visa sehingga tidak dapat diberangkatkan, dengan demikian banyak *seat* pesawat yang akan kosong dan menimbulkan kerugian pada negara.

Adanya permasalahan tersebut jika tidak dilakukan diskresi maka akan berdampak pada kerugian negara. Disisi lain, adanya *seat* pesawat yang kosong tersebut dilakukan diskresi untuk mengajukan pemberangkatan kloter berikutnya sehingga tidak terjadi kekosongan *seat* yang menimbulkan kerugian negara. Adanya *seat* kosong pada kloter terakhir juga ditindaklanjuti dengan melakukan diskresi penambahan calon jamaah yang bersedia untuk melakukan pelunasan sehingga dapat diberangkat lebih awal dari perkiraan pemberangkatan yang masih dilakukan pada tahun depan.

Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah tidak hanya berlaku untuk *event* besar seperti halnya pemberangkatan jamaah haji, tetapi juga pada pelaksanaan tugas-tugas pemerintah sehari-hari, seperti halnya pemberlakuan standar biaya masukan yang hanya berlaku secara internal dengan tujuan untuk menyamakan penggunaan harga satuan sehingga mempermudah pencatatan pada laporan keuangan dan output fisik atau standar yang digunakan, penyamaan standar pelaporan yang dinilai lebih lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan, dan sebagainya. Adanya diskresi tidak hanya memberikan kelonggaran pada pejabat administrator tetapi juga diskresi ini dapat dilakukan penyalahgunaan oleh pejabat yang tidak bertanggungjawab. Dengan demikian, untuk meminimalisir terjadinya penyalahgunaan wewenang dalam pembuatan diskresi maka perlu dilakukan formulasi mengenai pembuatan diskresi yang dapat dipertanggungjawabkan baik pada pemerintah maupun masyarakat..

## **FORMULASI DISKRESI DALAM UPAYA PEMBANGUNAN REFORMASI BIROKRASI**

Pembuatan diskresi tidak dilakukan secara bebas tetapi harus didasarkan pada Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, yakni:

- a) Diskresi dikeluarkan oleh pejabat pemerintah untuk mengatasi permasalahan yang terjadi selama menjalankan pemerintahan, dengan catatan ketika terjadi kekosongan aturan, peraturan tidak lengkap atau tidak jelas namun diperlukan adanya kebijakan sehingga penyelenggaraan pemerintahan tidak terkendala oleh kondisi tersebut.
- b) Diskresi dibatasi hanya dapat dilakukan oleh pejabat pemerintahan yang mempunyai wewenang untuk membuat diskresi tersebut.
- c) Diskresi dilakukan dengan tujuan untuk melancarkan penyelenggaraan pemerintahan.
- d) Diskresi dilakukan untuk mengisi kekosongan hukum.
- e) Diskresi dilakukan untuk menjamin kepastian hukum.

- f) Diskresi dilakukan untuk mencegah terganggunya penyelenggaraan pemerintahan sehingga dapat berdampak pada kepentingan umum.
- g) Diskresi tidak boleh dilakukan dengan melampaui kewenangan, mencampurkan kewenangan atau bertindak sewenang-wenang.
- h) Diskresi yang dilakukan dengan mengubah alokasi anggaran harus memperoleh persetujuan dari atasan pejabat sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku.
- i) Diskresi yang dibuat disinyalir dapat menimbulkan keresahan masyarakat, keadaan darurat mendesak atau terjadi bencana; maka pejabat pemerintah wajib memberitahukan pada atasan pejabat sebelum menerapkan diskresi tersebut, dan melaporkan pada atasan pejabat setelah menggunakan diskresi.

Berdasarkan pada aturan tersebut, maka dapat diketahui bahwa diskresi tidak digunakan secara bebas melainkan ada aturan yang harus dipedomani. Walau penggunaan diskresi tidak dilakukan secara bebas, kewenangan diskresi pada pejabat pemerintah mengandung 2 (dua) aspek pokok, yakni:

- a. Kebebasan menilai secara obyektif yakni pejabat pemerintah diberikan kebebasan untuk melakukan penafsiran atas ruang lingkup kewenangan yang dirumuskan dalam peraturan dasar wewenangnya.
- b. Kebebasan menilai secara subyektif, yakni pejabat pemerintah diberikan kebebasan untuk menentukan sendiri kapan dan bagaimana cara melaksanakan wewenangnya tersebut (Indroharto dalam Asmara, 2022). Penggunaan diskresi juga sangat rentan dengan unsur subyektifitas pemikiran para pejabat pemerintah. Pejabat pemerintah yang tidak mempunyai kemampuan untuk melakukan telaah atas suatu permasalahan, maka dapat membuat diskresi yang tidak tepat, subyektif dan tidak dapat digunakan sebagai alat untuk memecahkan masalah.

Kebebasan menilai secara subyektif inilah yang rentan dengan kesalahan dalam memberikan kebijakan, jika pejabat pemerintah atau administrator tidak melakukan analisa dan telaah pada setiap permasalahan dengan detail dan kritis maka diskresi yang dibuat bukan sebagai pemecah masalah tetapi akan menimbulkan masalah baru. Padahal fungsi kebijakan merupakan suatu langkah untuk memecahkan suatu masalah, sehingga kebijakan harus bersifat adaptif dan interpretative. Kebijakan harus dapat diinterpretasikan pada kondisi yang spesifik. Menurut *United Nation* yang dikutip Solichin (2014) kebijakan adalah pedoman untuk bertindak, bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, kabur atau jelas, longgar atau terperinci, bersifat kualitatif atau kuantitatif, public atau privat.

Dengan demikian, untuk mengurangi kesalahan dalam melakukan telaah sehingga kebijakan menjadi tidak bermanfaat sebagai *problem solver*, maka membuat suatu kebijakan harus melalui beberapa tahapan, yakni:

- a. Identifikasi masalah kebijakan.
- b. Penyusunan agenda.
- c. Perumusan kebijakan.
- d. Pengesahan kebijakan.
- e. Implementasi kebijakan.
- f. Evaluasi kebijakan (Dye, 2005).

Hal terpenting dalam membuat suatu kebijakan adalah perumusan kebijakan yang mengharuskan adanya pengembangan usulan akan suatu tindakan yang harus dilakukan oleh pejabat pemerintah atau administrator dalam hal melakukan penanganan masalah publik. Perumusan kebijakan tidak selalu membuat peraturan perundang-undangan, namun untuk menyelesaikan suatu masalah public, dapat dibuat berbagai pilihan alternatif kebijakan untuk dapat menjadi sebuah kebijakan (Sidney, 2007).

Dengan demikian, untuk membuat sebuah kebijakan yang membutuhkan beberapa alternatif kebijakan diperlukan pemikiran dari para akademisi. Kontribusi akademisi tersebut sangat diperlukan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam membuat diskresi. Kontribusi akademisi tersebut dapat dijalin dengan mengadakan hubungan kerjasama atau dialog antara para akademisi dan birokrat sehingga seluruh kebijakan yang dibuat dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan dan kesejahteraan umum.

Pada konteks reformasi birokrasi khususnya paradigma *New Public Service*, keberadaan diskresi sangat dibutuhkan karena pemerintah harus peka dengan kebutuhan masyarakat, sehingga seluruh permasalahan yang dialami oleh masyarakat harus mendapat perhatian utama. Walaupun diskresi sangat dibutuhkan, diskresi digunakan sebagai alternatif terakhir setelah peraturan perundang-undangan tidak mengatur masalah tersebut, atau terjadi ketidakjelasan solusi atas suatu masalah.



## **DISKRESI DAN PERILAKU KORUPTIF SERTA AKUNTABILITAS**

Diskresi yang dibuat oleh pejabat pemerintah juga sangat rentan dengan perilaku korupsi, baik untuk memperkaya dan menguntungkan diri sendiri atau pihak-pihak lain dengan meleakukan penyalahgunaan wewenang dari para pejabat pemerintah. Diskresi yang mengarah pada perilaku koruptif adalah diskresi yang dilakukan secara bebas, tanpa analisa dan ditujukan untuk menguntungkan pihak tertentu, baik diri sendiri atau orang lain; padahal sebagai pejabat pemerintah, kewenangan membuat diskresi ditujukan bagi kesejahteraan umum.

Pada dimensi manajemen ditegaskan bahwa setiap tugas dan tanggung jawab yang melekat pada sebuah jabatan selalu melakukan diskresi dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Adanya diskresi yang tidak tepat, akan menghasilkan permasalahan baru. Tetapi, adanya diskresi yang tepat, juga tidak akan berhasil baik jika implementasi diskresi tersebut tidak sesuai dengan aturan atau tidak dilaksanakan dengan tepat (Keban, 2008).

Perilaku koruptif yang selama ini melekat dengan para birokrat berkembang sehubungan dengan adanya kewenangan subyektif tanpa batas dari seorang administrator atau pejabat pemerintah. Kewenangan subyektif mendominasi sebuah diskresi sehingga mengesampingkan unsur kebenaran dan kepentingan umum bahkan terdapat perbuatan melawan hukum. Pada Penjelasan Pasal 1 Ayat (1) Sub a Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1971 diatur bahwa perbuatan melawan hukum bukan merupakan perbuatan yang dapat dihukum, tetapi melawan hukum merupakan sarana untuk melakukan perbuatan yang dapat dihukum, yakni menguntungkan diri sendiri atau orang lain atau suatu badan. Untuk memperjelas unsur ini, elemen melawan hukum mencakup perbuatan melawan hukum baik secara formil maupun materiil. Walaupun perbuatan ini tidak diatur dalam peraturan perundang-undangan namun melekat unsur tercela karena perbuatan yang dilakukan tidak sesuai dengan rasa keadilan, norma dalam kehidupan social, maka perbuatan yang dilakukan dapat dipidana.

Dengan demikian, jika diskresi dilakukan oleh pejabat pemerintah karena adanya kewenangan yang melampaui batas, maka perbuatan diskresi tersebut dapat dipidana jika terdapat unsur melawan hukum. Maka untuk meminimalisir kondisi tersebut, kewenangan membuat diskresi harus dilengkapi dengan system akuntabilitas. System pertanggungjawaban yang tidak hanya pada atasan tetapi juga pada masyarakat atau public. Hal ini sebagaimana diungkapkan bahwa dalam upaya untuk mewujudkan *Good Governance* diperlukan tanggungjawab dan berani mempertanggungjawabkan kepada masyarakat (Utomo, 2007).

Pertanggungjawaban yang dilakukan bukan hanya meliputi pertanggungjawaban anggaran pemerintah, atau pelaksanaan program prioritas pemerintahan tetapi juga pertanggungjawaban secara moral. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Thoha (2008), bahwa untuk menjadi pejabat pemerintah juga harus dapat melaksanakan akuntabilitas sosial kepada masyarakat, yang disebut dengan *Human Governance*. Dengan adanya *Human Governance* tersebut seorang administrator tidak hanya berupaya untuk melakukan tata Kelola pemerintahan yang baik tetapi juga harus dapat berdialog dengan *stakeholder* untuk menganalisa setiap kebijakan yang akan dibuat oleh seorang pejabat pemerintah.

Adanya kewenangan diskresi yang tidak dapat dihindarkan dari seorang pejabat public atau administrator, maka system akuntabilitas harus diperkuat. Hal ini dapat diwujudkan dalam pengoptimalan fungsi kontrol baik internal atau eksternal dari pemerintah. Kewenangan subyektif dari diskresi yang dibuat oleh pimpinan yang sangat rentan dengan penyimpangan yang bersifat koruptif atau kesalahan bertindak karena kesalahan melakukan analisa, maka fungsi control diwujudkan dalam bentuk *check and balance*.

Pada konteks Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, *check and balance* dilakukan dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi pengendalian dan evaluasi, seperti halnya pembuatan laporan kinerja triwulan hingga tahunan (LAKIN), pengoptimalan fungsi area-area perubahan dalam Zona Integritas serta audit yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama, sehingga diskresi yang dilakukan oleh pejabat pemerintah dapat dipantau secara internal; sedangkan pemantauan dari eksternal dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Jawa Tengah.

## **KESIMPULAN**

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Diskresi merupakan suatu inovasi yang dilakukan oleh pejabat pemerintah yang mempunyai kewenangan untuk melakukan diskresi. Diskresi didasarkan pada upaya meminimalisir terjadinya stagnasi pada penyelenggaraan pemerintahan yang disebabkan oleh kekosongan hukum atau tidak jelasnya aturan hukum.
2. Diskresi sangat rentan disalahgunakan oleh pejabat pemerintah karena adanya kewenangan subyektifitas. Oleh karena itu untuk meminimalisir terjadinya perilaku koruptif melalui tindakan diskresi, diperlukan system akuntabilitas yang baik, yakni diskresi yang dibuat oleh pejabat pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada pemerintah maupun masyarakat dengan sistem *check and balance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Donner. (1987). *Nederlands Bestuursrecht (Algemeen Deel)*, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn.
- Asmara, G. (2022). Urgensi Kewenangan Diskresi Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Untuk Memajukan Kesejahteraan Umum. *Jurnal Diskresi*, 1(1), 1–16.
- Bayu Dwi Anggono, N. Y. M. (2021). Konsistensi Bentuk Dan Materi Muatan Surat Edaran Sebagai Produk Hukum Dalam Penanganan Covid-19. *Masalah-Masalah Hukum*, 50(4), 351–362.
- Darumurti, K. . (2012). *Kekuasaan Diskresi Pemerintah*. Citra Aditya Bakti.
- Dye, T. R. (2005). *Understanding Public Policy, Eleventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hadjon, P. M. (1987). *Perlindungan Hukum Bagi Rakyat di Indonesia*. Bina Ilmu.
- Keban, Y. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media.
- Murtir Jeddawi. (2017). DISKRESI (FREIES ERMESSEN): PERANGKAT HUKUM PENUNJANG PEMBANGUNAN. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, II(2), 1–11. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-bekasi/baca-artikel/13112/Fleksibilitas-Tempat-Kerja-Normal-Baru-Birokrasi.html>
- No Title. (2020). *Majalah Konstitusi No. 159*, 68–69.
- Rahmat Saputra, Zaenal Muttaqin, Hernadi Affandi, A. E. R. (2023). Discretion as a Government Policy Innovation in Indonesia. *Lex Localis-Journal of Local Self Government*, 21(2).
- Sidney. (2007). *Perumusan Kebijakan Publik. Diterjemahkan oleh Amidjaya*. BNSP.
- Sirajudin, E. a. (2012). *Hukum Pelayanan Publik: Berbasis Partisipasi dan Keterbukaan Informasi*. Setara Press.
- Solichin. (2014). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara.
- Sunarno. (2006). Reformasi Birokrasi dalam Rangka Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Governance. Yusaintanas Prima. Jakarta*, 10(2), 7–16. <http://jwk.bandung.lan.go.id/ojs/index.php/jwk/article/view/404>
- Thoha, M. (2008). *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Prenada Media.
- Utomo, W. (2007). *Administrasi Publik Baru, Program MAP UGM*. Pustaka Pelajar.