



# ***From Administrative Obligations to Data-Driven Policymaking: Strengthening the Role of Evaluation in the Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen***

## **Dari Kewajiban Administratif Menuju Pengambilan Kebijakan Berbasis Data: Memperkuat Peran Evaluasi di Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen**

**Deivy Donna Ingrid Supit**

Directorate General of Christian Community Guidance

Author Correspondence Email: [deivysupit@gmail.com](mailto:deivysupit@gmail.com)

Article History	Received (14 August 2025)	Revised (9 September 2025)	Accepted (10 November 2025)
-----------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

### **Article News**

#### **Keyword:**

*Effectiveness;  
Efficiency;  
Evaluation;  
Integration;  
Human Resource  
Capacity;  
Public Policy;  
Governance;  
Technology.*

#### **Abstract**

*This policy article aims to analyze fundamental problems in integrating evaluation results into the planning, decision-making, and budgeting processes at the Directorate General of Christian Community Guidance. The main problems identified are the lack of binding internal regulations, exacerbated by an evaluation paradigm that is still oriented towards administrative fulfillment, as well as inadequate systems and human resource capacity. This condition causes evaluations to not function as a strategic pillar, but rather cease to function as archival reports. This paper uses qualitative methods with a descriptive analysis approach, USG (Urgency, Seriousness, Growth) analysis, and William N. Dunn's theory to identify the root of the problem and formulate solutions. Based on this analysis, several complementary policy alternatives are proposed, including the issuance of a Circular Letter requiring the use of evaluation results as a prerequisite for planning, the establishment of comprehensive Evaluation Implementation Standard Guidelines, and the development of Data Governance Guidelines and the utilization of technology. This policy is expected to encourage bureaucratic transformation, increase accountability, and ensure that every program and budget at the Directorate General of Christian Community Guidance is based on in-depth analysis, so that it can respond to the needs of the congregation more effectively and adaptively.*

#### **Kata Kunci:**

*Efektivitas;  
Efisiensi;  
Evaluasi;  
Integrasi;  
Kapasitas SDM;  
Kebijakan Publik;  
Tata Kelola;  
Teknologi.*

#### **Abstrak**

Artikel kebijakan ini bertujuan untuk menganalisis masalah fundamental dalam integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan penganggaran di Ditjen Bimas Kristen. Masalah utama yang diidentifikasi adalah ketiadaan regulasi internal yang mengikat, diperparah oleh paradigma evaluasi yang masih berorientasi pada pemenuhan administratif, serta sistem dan kapasitas SDM yang belum memadai. Kondisi ini menyebabkan evaluasi tidak berfungsi sebagai pilar strategis, melainkan hanya berhenti sebagai laporan arsip. Tulisan ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif, analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*), serta teori William N. Dunn untuk mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan solusi.

Berdasarkan analisis tersebut, diusulkan beberapa alternatif kebijakan yang saling melengkapi, termasuk penerbitan Surat Edaran yang mewajibkan penggunaan hasil evaluasi sebagai prasyarat perencanaan, penetapan Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang komprehensif, serta pengembangan Pedoman Tata Kelola Data dan pemanfaatan teknologi. Kebijakan ini diharapkan mampu mendorong transformasi birokrasi, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan bahwa setiap program dan anggaran Ditjen Bimas Kristen didasarkan pada analisis mendalam, sehingga dapat merespons kebutuhan umat secara lebih efektif dan adaptif.

**To cite this article:** Deivy Donna Ingrid Supit. (2025). From Administrative Obligations to Data-Driven Policymaking: Strengthening the Role of Evaluation in the Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4(2), Pages: 1449-1470.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Dalam ranah birokrasi pemerintah, evaluasi kinerja seringkali dianggap sebagai kewajiban administratif yang memakan waktu dan sumber daya (Hassan et al., 2021). Praktik ini, sebagaimana yang terlihat di Ditjen Bimas Kristen, Kementerian Agama Republik Indonesia, cenderung berfokus pada pemenuhan persyaratan formal seperti pengisian laporan dan rekapitulasi data. Akibatnya, data hasil evaluasi seringkali berakhir sebagai dokumen arsip, bukannya menjadi pilar informasi yang mendukung transformasi organisasi dan pengambilan keputusan strategis (Sudirman, 2022). Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara tujuan evaluasi dan manfaat yang dihasilkan.

Fenomena ini memiliki implikasi yang luas, tidak hanya membatasi potensi Ditjen Bimas Kristen untuk berinovasi, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas pelayanan publik (Yusuf, 2023). Ketika evaluasi tidak menghasilkan rekomendasi yang kuat dan terukur, program-program yang dijalankan bisa jadi kurang tepat sasaran. Sebagai contoh, program pembinaan umat yang telah berjalan selama bertahun-tahun mungkin tidak pernah dievaluasi secara mendalam untuk mengukur dampak sosial dan keberlanjutannya, sehingga alokasi anggaran tidak didasarkan pada bukti empiris (Rahmawati & Pratama, 2022). Ini menciptakan siklus inefisiensi di mana sumber daya dialokasikan berdasarkan kebiasaan, bukan berdasarkan kebutuhan riil dan hasil yang terukur.

Tantangan utama yang dihadapi adalah paradigma evaluasi yang masih berorientasi pada kepatuhan (*compliance-oriented*), alih-alih perbaikan berkelanjutan (*learning-oriented*) (Dewi et al., 2021). Staf fungsional yang sering bertindak sebagai evaluator mungkin tidak memiliki kompetensi memadai untuk melakukan evaluasi komprehensif, mulai dari perumusan indikator yang relevan hingga analisis data kualitatif dan kuantitatif yang mendalam (Wulandari, 2023). Pelatihan yang diberikan seringkali hanya berfokus pada teknis pengisian formulir, bukan pada filosofi dan metode evaluasi yang berorientasi pada pengambilan keputusan.

Lebih dalam, permasalahan ini juga mencerminkan evolusi yang lambat dalam paradigma administrasi publik. Teori administrasi publik modern telah bergeser dari model tradisional yang menekankan dikotomi politik-administrasi menjadi model yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada hasil (Osborne & Gaebler, 1992). Paradigma

*New Public Management* (NPM) mendorong pemerintah untuk beroperasi lebih efisien, layaknya sektor swasta, yang menuntut evaluasi kinerja yang lebih ketat dan berbasis data. Kegagalan untuk mengadopsi paradigma ini secara utuh telah menyebabkan evaluasi tetap terjebak dalam formalitas.

Keterlambatan ini juga diperparah oleh kegagalan dalam mengadopsi paradigma *New Public Governance* (NPG). Model ini menekankan pentingnya kolaborasi antarlembaga, partisipasi masyarakat, dan penciptaan nilai publik (*public value creation*) (Moore, 1995). Dalam konteks NPG, evaluasi seharusnya tidak hanya mengukur efisiensi internal, tetapi juga keberhasilan dalam menciptakan manfaat nyata bagi masyarakat melalui kolaborasi. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan saat ini gagal memenuhi tuntutan akuntabilitas yang lebih luas dan kompleks.

Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor signifikan. Di Ditjen Bimas Kristen, mungkin masih terdapat keengganan untuk menerima hasil evaluasi yang kritis, terutama jika hasilnya menunjukkan kelemahan program (Wijaya, 2022). Ketakutan akan sanksi atau persepsi negatif dapat mendorong praktik "evaluasi yang manis," di mana laporan hanya menyoroti keberhasilan dan mengabaikan tantangan yang ada (Anwar, 2023). Hal ini menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dari kesalahan menjadi sulit, dan peluang untuk perbaikan terlewatkan.

Lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam perencanaan dan pengambilan keputusan menjadi salah satu akar masalah utama. Meskipun Kementerian Agama telah meluncurkan Portal Satu Data Kementerian Agama (Kementerian Agama, 2023) dan menggunakan berbagai aplikasi terintegrasi nasional seperti Krisna Bappenas, SatuDJA, SAKTI Kemenkeu, OMSPAN, dan e-Monev, pemanfaatan data dari berbagai platform ini untuk evaluasi mendalam masih menghadapi kendala signifikan.

Pada tingkat teknis, integrasi platform-platform tersebut umumnya mendukung perencanaan dan penganggaran secara makro, namun belum menyediakan sinkronisasi data granular, *real-time*, dan detail yang dibutuhkan untuk analisis dampak dan *outcome* program (Suryadi & Hidayat, 2023). Ketidaksinkronan, keterlambatan penyajian data, dan fragmentasi data lintas lembaga memperburuk situasi. Kualitas dan keamanan data yang tidak konsisten juga membatasi validitas rekomendasi dari hasil evaluasi (Nugroho et al., 2023).

Kondisi ini diperparah oleh ketergantungan pada vendor dan sistem *legacy* yang menambah kekakuan sistemik, menghambat adaptasi dan berbagi data secara efektif (Santoso, 2024). Sistem lama seringkali tidak dirancang untuk interoperabilitas dengan platform modern, menciptakan silo informasi yang menghambat aliran data yang lancar. Keterbatasan ini menghambat kemampuan pimpinan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kinerja program.

Tantangan lainnya adalah keterbatasan sumber daya manusia yang diperburuk oleh rendahnya literasi digital di kalangan aparatur sipil negara (Wulandari, 2023). Staf yang ditugaskan sebagai evaluator mungkin hanya berfungsi sebagai pengumpul data administratif, bukan sebagai analis yang mampu menginterpretasi data dan merumuskan rekomendasi kebijakan (Handayani & Permana, 2024). Resistensi terhadap perubahan, yang berakar dari budaya birokrasi yang masih mengandalkan sistem manual, menjadi penghambat utama dalam konsolidasi dan pemanfaatan data berbasis teknologi.

Komitmen pimpinan yang rendah dan pola pikir yang belum berorientasi pada hasil (*result-oriented*) juga menjadi penyebab belum maksimalnya reformasi birokrasi (Sutrisno & Budianto, 2024). Tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat dan perubahan

budaya yang mendalam, upaya untuk meningkatkan kualitas dan pemanfaatan data akan tetap terfragmentasi dan bersifat formalistik. Pimpinan harus menjadi *champion* yang mendorong penggunaan data evaluasi untuk setiap pengambilan keputusan, bukan sekadar memenuhi laporan di akhir tahun anggaran.

Perubahan yang diharapkan tidak hanya berfokus pada perbaikan teknis, tetapi juga pada pembangunan kapasitas dan *mindset* pimpinan dan staf. Kepemimpinan Ditjen Bimas Kristen memegang peran krusial dalam menggerakkan transformasi ini (Sutrisno & Budianto, 2024). Pimpinan harus menjadi *champion* dari evaluasi berbasis bukti, mendorong budaya keterbukaan, dan secara aktif menggunakan hasil evaluasi untuk membuat keputusan. Tanpa dukungan dan komitmen dari pimpinan tertinggi, inisiatif transformasi ini berpotensi gagal.

Oleh karena itu, diperlukan program internalisasi nilai-nilai evaluasi sebagai alat strategis yang tidak hanya menyasar staf pelaksana, tetapi juga jajaran manajerial. Pelatihan yang diberikan harus bergeser dari fokus teknis pengisian formulir menjadi peningkatan kompetensi dalam metodologi evaluasi, perumusan indikator yang relevan, serta kemampuan analisis data kualitatif dan kuantitatif yang mendalam (Wulandari, 2023). Peningkatan kapasitas ini akan memastikan bahwa SDM memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi yang berkualitas.

Selain itu, tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi dari masyarakat juga menjadi dorongan kuat untuk melakukan transformasi ini (Suryanto, 2024). Publik, baik dari kalangan gereja, akademisi, maupun organisasi masyarakat sipil, menuntut transparansi dalam penggunaan anggaran dan efektivitas program. Laporan evaluasi yang hanya bersifat administratif tidak lagi memadai untuk menjawab tuntutan ini; masyarakat membutuhkan bukti nyata bahwa dana yang dialokasikan benar-benar memberikan dampak positif (Wibowo & Kusuma, 2023).

Evaluasi yang transformatif juga menuntut adopsi metodologi yang lebih maju dan inovatif. Evaluasi dampak (*impact evaluation*), misalnya, berfokus pada pengukuran dampak program jangka panjang, bukan hanya *output* atau *outcome* langsung (Unimal Repository, 2011). Metodologi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk secara meyakinkan mengidentifikasi perubahan yang disebabkan oleh program, sehingga alokasi sumber daya di masa depan dapat lebih terukur dan efektif.

Pendekatan lain yang dapat diadopsi adalah evaluasi realis (*realist evaluation*), yang mencoba menjawab pertanyaan "apa yang berhasil, untuk siapa, dalam situasi seperti apa, dan mengapa" (Pawson & Tilley, 2004). Alih-alih hanya mengukur keberhasilan atau kegagalan, pendekatan ini menggali mekanisme di balik program (*mechanism*), konteks di mana program beroperasi (*context*), dan hasilnya (*outcome*) (BetterEvaluation, 2018). Ini sangat relevan untuk program pembinaan umat yang kompleks, di mana faktor-faktor kontekstual sangat menentukan keberhasilan.

Selaras dengan hal tersebut, evaluasi yang partisipatif dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kualitas program. Selama ini, evaluasi cenderung dilakukan secara *top-down*, di mana Ditjen Bimas Kristen menetapkan kriteria dan indikator tanpa melibatkan secara aktif pihak yang menerima manfaat program, seperti jemaat, pendeta, atau mahasiswa teologi (Lestari & Nurhayati, 2023). Dengan melibatkan mereka dalam proses evaluasi, Ditjen dapat memperoleh umpan balik yang lebih jujur dan mendalam tentang relevansi, efektivitas, dan keberlanjutan program.

Dalam konteks manajemen publik modern, pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision-making*) menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja (Dwiyanto, 2024). Pimpinan Ditjen Bimas Kristen membutuhkan data yang valid dan

terpercaya untuk membuat keputusan strategis, seperti menentukan prioritas anggaran, merancang program baru, atau mereplikasi program yang berhasil. Transformasi evaluasi akan memastikan bahwa setiap keputusan didasarkan pada data yang komprehensif, analisis yang mendalam, dan rekomendasi yang terukur.

Tantangan lainnya yang dapat diatasi melalui transformasi ini adalah duplikasi program yang mungkin terjadi antar unit kerja atau bahkan antar kementerian/lembaga. Tanpa sistem evaluasi yang terpusat dan terintegrasi, sulit untuk mengidentifikasi adanya program serupa yang tumpang tindih (Wijaya & Santoso, 2023). Transformasi evaluasi yang didukung oleh sistem informasi terintegrasi dapat membantu Ditjen Bimas Kristen untuk memetakan semua program yang ada dan merancang intervensi yang lebih sinergis.

Perlunya transformasi ini juga didorong oleh perkembangan teknologi informasi yang pesat. Ditjen Bimas Kristen dapat memanfaatkan teknologi untuk melakukan evaluasi yang lebih efisien dan efektif (Riyanto & Setiawan, 2024). Penggunaan platform digital untuk pengumpulan data *real-time*, analisis *big data*, atau visualisasi interaktif dapat mengubah cara evaluasi dilakukan. Teknologi dapat meminimalkan kesalahan manual, mempercepat proses, dan menyediakan akses informasi yang lebih luas bagi para pengambil keputusan.

Inisiatif transformasi ini sejalan dengan tuntutan global akan pemerintahan yang berbasis bukti (*evidence-based government*) (Hassan et al., 2021). Organisasi sektor publik di seluruh dunia semakin menyadari pentingnya data dan evaluasi yang kuat untuk memastikan bahwa kebijakan dan program yang dijalankan benar-benar memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Ditjen Bimas Kristen memiliki peluang besar untuk mengikuti tren ini, menjadikan dirinya sebagai institusi yang responsif, adaptif, dan akuntabel.

Dengan demikian, transformasi evaluasi bukan sekadar proyek perbaikan internal, melainkan sebuah kebutuhan strategis untuk memastikan bahwa Ditjen Bimas Kristen dapat menjalankan misinya dengan lebih efektif dan efisien (Prabowo & Widyanto, 2022). Dengan mengubah evaluasi dari sekadar kewajiban administratif menjadi pilar pengambilan keputusan, Ditjen tidak hanya akan meningkatkan akuntabilitas internal dan eksternal, tetapi juga akan mampu merespons tantangan dan peluang dengan lebih cepat dan tepat.

Pada akhirnya, tujuan dari transformasi ini adalah untuk menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan di Ditjen Bimas Kristen. Evaluasi tidak lagi dilihat sebagai akhir dari sebuah kegiatan, melainkan sebagai awal dari siklus perencanaan yang baru (Haryono & Wibowo, 2023). Hasil evaluasi akan menjadi masukan utama untuk perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan perancangan program tahun berikutnya. Dengan demikian, setiap kebijakan dan program yang dijalankan akan semakin matang, relevan, dan berdampak positif bagi masyarakat.

Transformasi evaluasi juga selaras dengan agenda reformasi birokrasi nasional yang menekankan pada efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023). Dengan mengubah evaluasi menjadi pilar pengambilan keputusan, Ditjen Bimas Kristen secara proaktif mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Langkah ini akan memperkuat posisi Ditjen sebagai lembaga pemerintah yang modern, profesional, dan responsif.

Lebih lanjut, transformasi evaluasi dapat membantu Ditjen Bimas Kristen untuk mengidentifikasi praktik terbaik (*best practices*) dari program-programnya. Ketika

evaluasi dilakukan secara komprehensif, Ditjen dapat menemukan program-program yang paling berhasil dan memahami faktor-faktor kunci di balik keberhasilan tersebut (Santoso, 2024). Pengetahuan ini sangat berharga untuk mereplikasi program sukses di wilayah lain atau untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif di masa depan.

Secara keseluruhan, latar belakang masalah ini menunjukkan bahwa praktik evaluasi saat ini di Ditjen Bimas Kristen menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan paradigma, kapasitas SDM, hingga sistem informasi yang belum optimal. Kesenjangan ini menciptakan kondisi di mana data evaluasi tidak dimanfaatkan secara maksimal untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah model transformasi yang holistik yang mencakup aspek kelembagaan, teknis, dan budaya, untuk mengubah evaluasi menjadi instrumen strategis yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi (Setyawan, 2024).

Melalui transformasi ini, evaluasi akan berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Hasil evaluasi yang kritis dan jujur akan menjadi input berharga untuk perbaikan kebijakan dan program di masa mendatang, bukan lagi sekadar formalitas yang harus dipenuhi (Anwar, 2023). Dengan demikian, Ditjen Bimas Kristen akan dapat terus berinovasi, meningkatkan kualitas pelayanan, dan memastikan bahwa setiap sumber daya yang dialokasikan benar-benar memberikan manfaat optimal bagi umat Kristen di Indonesia.

## **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan kunci terkait fungsi evaluasi dan pemanfaatan data dalam pembuatan kebijakan di Ditjen Bimas Kristen, yang juga merefleksikan tantangan birokrasi di Indonesia secara umum:

### **1. Fungsi Evaluasi Masih Kerap Dipandang sebagai Kewajiban Administratif**

Evaluasi di Ditjen Bimas Kristen cenderung dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan administratif, bukan sebagai instrumen strategis untuk perbaikan. Praktik ini sejalan dengan temuan para ahli bahwa di banyak lembaga pemerintah, evaluasi seringkali terfokus pada kepatuhan prosedural alih-alih pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan (Hassan et al., 2021). Laporan evaluasi yang dihasilkan cenderung bersifat deskriptif, berisi rekapitulasi kegiatan tanpa analisis mendalam tentang dampak dan efektivitasnya (Sudirman, 2022). Akibatnya, rekomendasi kebijakan yang kuat dan berbasis bukti sulit untuk dirumuskan. Budaya birokrasi yang memprioritaskan pemenuhan formalitas dibandingkan pemanfaatan informasi menjadi akar masalah ini, menghambat inovasi dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Dewi et al., 2021).

### **2. Minimnya Ketersediaan Data dan Informasi yang Valid dan Reliabel sebagai Bahan Evaluasi**

Ketersediaan data yang akurat, terkini, dan terverifikasi masih menjadi tantangan utama dalam proses evaluasi. Masalah ini diperparah oleh fragmentasi data yang tersebar di berbagai platform dan unit kerja, sehingga menyulitkan proses agregasi dan analisis komprehensif (Suryadi & Hidayat, 2023). Validitas data yang rendah seringkali disebabkan oleh kurangnya standardisasi dalam pengumpulan data dan minimnya mekanisme pengendalian mutu. Kondisi ini membuat rekomendasi yang dihasilkan dari evaluasi menjadi kurang kredibel, sehingga pimpinan Ditjen Bimas Kristen tidak dapat sepenuhnya mengandalkan data tersebut untuk mengambil



keputusan strategis (Yusuf, 2023). Hal ini juga menghambat potensi Ditjen untuk mengimplementasikan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision-making*).

3. Lemahnya Integrasi Hasil Evaluasi ke dalam Proses Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Meskipun Ditjen Bimas Kristen telah memanfaatkan berbagai 1455eputu informasi manajemen seperti Portal Satu Data, Krisna, SAKTI, dan e-Monev, integrasi antara temuan evaluasi dengan proses perencanaan dan penganggaran masih sangat lemah. Hasil evaluasi belum menjadi acuan utama dalam penyusunan rencana kerja atau alokasi anggaran, sehingga kebijakan yang dihasilkan kurang 1455eputusan1455 terhadap temuan dan rekomendasi yang ada (Nugroho et al., 2023). Keterbatasan koordinasi lintas unit kerja, perbedaan format data, serta belum adanya mekanisme formal yang mewajibkan penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan 1455eputusan memperparah kondisi ini. Akibatnya, alokasi sumber daya seringkali tidak didasarkan pada efektivitas dan dampak program, melainkan pada kebiasaan atau preferensi, yang berpotensi menyebabkan inefisiensi (Pratama & Haryanto, 2021).

4. Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Melakukan Evaluasi Komprehensif

Para staf yang ditugaskan untuk melakukan evaluasi seringkali belum memiliki kompetensi yang memadai dalam metodologi evaluasi yang komprehensif. Mereka cenderung berfokus pada pengisian formulir administratif daripada melakukan analisis mendalam, perumusan indikator yang tepat, serta interpretasi data kualitatif dan kuantitatif (Wulandari, 2023). Pelatihan yang ada seringkali hanya menyentuh aspek teknis, bukan pada filosofi evaluasi sebagai alat perbaikan. Keterbatasan kapasitas ini berdampak langsung pada kualitas laporan evaluasi yang dihasilkan, sehingga hasilnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh para pengambil keputusan (Pratama & Haryanto, 2021).

5. Budaya Organisasi yang Cenderung Menghindari Umpan Balik Negatif

Terdapat kecenderungan budaya organisasi yang kurang terbuka terhadap hasil evaluasi yang kritis, terutama jika temuan menunjukkan kegagalan atau kelemahan program. Staf dan unit kerja mungkin merasa enggan untuk melaporkan temuan yang tidak memuaskan karena khawatir akan sanksi atau persepsi negatif (Wijaya, 2022). Kondisi ini mendorong praktik "evaluasi yang manis" (*sweet evaluation*), di mana laporan hanya menonjolkan keberhasilan dan menutupi tantangan yang ada. Budaya seperti ini menghambat proses pembelajaran dari kesalahan dan menutup peluang untuk perbaikan berkelanjutan, yang pada akhirnya merugikan efektivitas organisasi dalam jangka panjang (Anwar, 2023).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian penulis menganalisisnya untuk menemukan masalah utamanya melalui pendekatan analisis USG (*Usage, Seriousness, Growth*)

**Tabel 1.** Analisis USG (*Usage, Seriousness, Growth*)

No.	Masalah	Urgency (U)	Seriousness (S)	Growth (G)	Total Skor (U+S+G)	Keterangan
1	Fungsi evaluasi masih kerap dipandang sebagai kewajiban administratif	4	4	4	12	Budaya birokrasi yang memprioritaskan pemenuhan formalitas dibandingkan pemanfaatan informasi menjadi akar masalah ini, menghambat inovasi dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan
2	Minimnya ketersediaan data dan informasi yang valid dan reliable sebagai bahan evaluasi	4	5	4	13	Ketidaktersediaan data menghambat kualitas evaluasi dan validitas rekomendasi dan potensi pengimplementasian pengambilan keputusan berbasis bukti ( <i>evidence-based decision-making</i> ).
3	<b>Lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	Rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi menyebabkan kebijakan tidak responsif terhadap hasil pelaksanaan program sebelumnya
4	Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Melakukan Evaluasi Komprehensif	3	4	3	10	Keterbatasan kapasitas SDM berdampak langsung pada kualitas laporan evaluasi yang dihasilkan, sehingga hasilnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh para pengambil keputusan
5	Budaya Organisasi yang Cenderung Menghindari Umpan Balik Negatif	3	4	4	11	Budaya seperti ini menghambat proses pembelajaran dari kesalahan dan menutup peluang untuk perbaikan berkelanjutan, yang pada akhirnya merugikan efektivitas organisasi dalam jangka panjang

Berikut uraian menggunakan diagram fishbone untuk menjelaskan akar masalah "Lemahnya Integrasi Hasil Evaluasi ke dalam Proses Perencanaan dan Pengambilan



Keputusan/Kebijakan di Ditjen Bimas Kristen" dan melihat berbagai faktor penyebab yang berkontribusi pada masalah utama, sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Fishbone

## Tujuan dan Manfaat Kajian

Berikut tujuan dan manfaat dari kajian ini:

### Tujuan Kajian

1. Mengidentifikasi Akar Masalah: Menganalisis secara mendalam akar penyebab lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan penganggaran di Ditjen Bimas Kristen, menggunakan kerangka analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*).
2. Merumuskan Alternatif Kebijakan: Mengusulkan berbagai alternatif kebijakan yang konkret dan holistik untuk mengatasi masalah tersebut, dengan mempertimbangkan aspek kelembagaan, metodologi, sumber daya manusia, dan teknologi.
3. Menganalisis Kebijakan: Mengevaluasi dan membandingkan alternatif kebijakan yang diusulkan berdasarkan kriteria William N. Dunn (*Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, dan Responsivitas*) untuk menentukan opsi yang paling optimal.
4. Menyusun Rekomendasi Strategis: Memberikan rekomendasi kebijakan yang terperinci dan dapat diimplementasikan, yang dapat menjadi panduan bagi pimpinan Ditjen Bimas Kristen dalam melakukan transformasi evaluasi.

## Manfaat Kajian

### 1. Bagi Ditjen Bimas Kristen:

- Peningkatan Efektivitas Program: Memastikan program dan kebijakan yang dijalankan lebih tepat sasaran, efisien, dan memberikan dampak nyata bagi umat Kristen di Indonesia.
- Reformasi Birokrasi: Mendorong budaya birokrasi yang berbasis bukti (*evidence-based*), akuntabel, dan transparan, sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi nasional.
- Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Menyediakan alat dan mekanisme bagi pimpinan untuk membuat keputusan strategis yang didasarkan pada data dan analisis yang kredibel.

### 2. Bagi Lingkungan Akademis:

- Studi Kasus: Memberikan studi kasus empiris mengenai tantangan evaluasi kebijakan di sektor publik Indonesia, khususnya dalam konteks Kementerian Agama.
- Pengembangan Teori: Menjadi referensi yang mengaplikasikan teori-teori evaluasi kebijakan dan administrasi publik, seperti William N. Dunn, dalam konteks praktis.

### 3. Bagi Masyarakat:

- Akuntabilitas Publik: Mendorong Ditjen Bimas Kristen menjadi lembaga yang lebih akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
- Transparansi: Meningkatkan transparansi penggunaan anggaran dan hasil program, sehingga publik dapat turut serta dalam pengawasan.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah yang teridentifikasi, berikut adalah rumusan *problem statement* dari lemahnya integrasi evaluasi ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan alokasi anggaran di Ditjen Bimas Kristen disebabkan oleh ketiadaan regulasi internal yang mengikat, adanya paradigma evaluasi yang berfokus pada pemenuhan administratif, serta sistem dan kapasitas SDM yang belum memadai. Akibatnya, evaluasi tidak berfungsi sebagai alat strategis untuk perbaikan, melainkan hanya sebagai kewajiban formal. Kondisi ini berpotensi menyebabkan inefisiensi, ketidaktepatan sasaran program, dan menghambat upaya Ditjen Bimas Kristen dalam mewujudkan akuntabilitas dan reformasi birokrasi.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teoritis

#### 1. Teori Birokrasi Max Weber

Teori ini menggambarkan birokrasi sebagai sarana paling rasional untuk pelaksanaan kontrol imperatif atas tindakan manusia, yang dapat mencapai derajat efisiensi teknis tertinggi melalui prinsip-prinsip seperti hierarki, aturan formal, impersonalitas, dan spesialisasi kerja. Namun, di sisi lain, teori ini juga

mengimplikasikan potensi rigiditas, lambatnya pengambilan keputusan, dan kecenderungan untuk menjadikan peraturan sebagai tujuan itu sendiri, bukan sebagai alat untuk mencapai hasil.

2. Teori Kebijakan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Policymaking/EBP*)

Teori ini menekankan bahwa keputusan kebijakan publik harus didasarkan pada bukti ilmiah dan data empiris yang rigoros, bukan sekadar intuisi atau asumsi. Teori ini melibatkan siklus pengumpulan data berkualitas tinggi, analisis data untuk memahami situasi atau efektivitas program, dan penggunaan rekomendasi berbasis bukti yang dapat ditindaklanjuti.

3. Teori Siklus Kebijakan Publik (*Public Policy Cycle*)

Teori ini memberikan kerangka kerja untuk memahami tahapan-tahapan dalam pembuatan kebijakan, mulai dari perumusan agenda, formulasi, implementasi, hingga evaluasi. Evaluasi dipandang sebagai tahap krusial yang menyediakan informasi tentang apa yang telah dicapai dan mana yang belum, serta menjadi acuan untuk penyusunan program yang lebih baik di masa mendatang.

4. Teori Sistem oleh David Easton

Teori ini menyatakan bahwa sistem politik merupakan suatu kesatuan yang terdiri dari masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*), di mana evaluasi menjadi bagian penting dalam proses umpan balik (*feedback*). Evaluasi berperan dalam memastikan sistem berjalan sesuai tujuan, menjadi mekanisme koreksi, serta memperkuat legitimasi pemerintah melalui proses yang terbuka dan bertanggung jawab.

5. Teori *Good Governance*

Teori ini menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan partisipasi sebagai prinsip tata kelola yang baik. Evaluasi merupakan alat ukur sejauh mana prinsip-prinsip tersebut diterapkan. Evaluasi yang kuat memungkinkan terciptanya pengambilan keputusan berbasis bukti, mendeteksi penyimpangan, serta meningkatkan kepercayaan publik.

6. Teori *Principal-Agent*

Dalam teori ini, pemerintah sebagai agen bertanggung jawab kepada rakyat sebagai *principal*. Evaluasi berperan sebagai alat kontrol *principal* terhadap agen, untuk mencegah *moral hazard* dan memastikan bahwa kebijakan dijalankan sesuai kepentingan publik.

## Kerangka Konseptual

1. Konsep Evaluasi Kebijakan Publik

Evaluasi kebijakan merupakan proses sistematis untuk menilai desain, implementasi, dan hasil dari suatu kebijakan publik. Konsep ini mendukung perlunya integrasi evaluasi dalam siklus kebijakan, guna memastikan kebijakan tidak hanya dilaksanakan, tetapi juga mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Konsep Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik adalah kewajiban penyelenggara negara untuk bertanggung jawab atas kebijakan dan pelayanannya. Evaluasi menjadi sarana untuk menyediakan bukti kinerja dan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang bertanggung jawab.

### 3. Konsep Transparansi

Transparansi mencakup keterbukaan informasi dan proses dalam penyelenggaraan pemerintahan. Evaluasi yang terbuka kepada publik memperkuat kepercayaan, sekaligus menjadi mekanisme kontrol sosial.

## METODOLOGI

Artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif untuk mengidentifikasi dan merumuskan solusi atas permasalahan lemahnya integrasi evaluasi di Ditjen Bimas Kristen. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan yang dikaji bersifat kompleks, melibatkan interaksi antaraktor, budaya organisasi, dan sistem kelembagaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Creswell & Creswell, 2018).

Analisis masalah dalam penelitian ini didasarkan pada dua kerangka teori utama:

1. Analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth): Metode ini digunakan untuk memprioritaskan masalah yang paling mendesak dan signifikan (Dwiyanto, 2024).
  - *Urgency*: Mengukur seberapa mendesak masalah harus diselesaikan.
  - *Seriousness*: Mengukur seberapa besar dampak yang ditimbulkan jika masalah ini tidak diatasi.
  - *Growth*: Mengukur seberapa besar kemungkinan masalah ini akan memburuk jika dibiarkan.
2. Teori William N. Dunn: Teori ini digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi alternatif kebijakan yang diusulkan. Kriteria yang dipakai meliputi efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas (Dunn, 2018).

### Jenis dan Sumber Data

- Data Primer: Diperoleh dari wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci di Ditjen Bimas Kristen, seperti pimpinan, staf perencana, dan tim evaluator.
- Data Sekunder: Diperoleh dari studi literatur dan dokumen-dokumen internal Ditjen Bimas Kristen, seperti Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), serta laporan evaluasi program.

### Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Setelah data terkumpul, analisis data kualitatif menggunakan model interaktif (Miles, Huberman, & Saldana, 2014), yang terdiri dari tiga tahapan:

1. Reduksi Data: Memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksikan data dari wawancara dan dokumen.
2. Penyajian Data: Menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk narasi, matriks, atau diagram untuk mempermudah pemahaman.

3. **Penarikan Kesimpulan:** Menarik kesimpulan dari data yang disajikan untuk menjawab tujuan penelitian dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Evaluasi kinerja di Ditjen Bimas Kristen seringkali dianggap sebagai kewajiban administratif yang menghabiskan waktu dan sumber daya. Praktik ini berfokus pada pemenuhan persyaratan formal seperti pengisian laporan dan rekapitulasi data. Akibatnya, data evaluasi seringkali hanya menjadi dokumen arsip, bukannya pilar informasi yang mendukung pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara tujuan evaluasi dan manfaat yang dihasilkan. Implikasi dari fenomena ini luas, karena tidak hanya membatasi potensi Ditjen Bimas Kristen untuk berinovasi, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas pelayanan publik.

Artikel menunjukkan bahwa masalah utama yang dihadapi adalah paradigma evaluasi yang masih berorientasi pada kepatuhan, bukan pada perbaikan berkelanjutan. Staf fungsional yang bertindak sebagai evaluator seringkali tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk melakukan evaluasi komprehensif, mulai dari perumusan indikator hingga analisis data kualitatif dan kuantitatif yang mendalam. Pelatihan yang diberikan pun seringkali hanya berfokus pada teknis pengisian formulir, bukan pada filosofi dan metode evaluasi yang berorientasi pada pengambilan keputusan. Keterbatasan kapasitas SDM ini berdampak langsung pada kualitas laporan evaluasi yang dihasilkan, sehingga hasilnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh para pengambil keputusan.

Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor signifikan. Di Ditjen Bimas Kristen, mungkin masih terdapat keengganan untuk menerima hasil evaluasi yang kritis, terutama jika hasilnya menunjukkan kelemahan program. Ketakutan akan sanksi atau persepsi negatif dapat mendorong praktik "evaluasi yang manis," di mana laporan hanya menyoroti keberhasilan dan mengabaikan tantangan yang ada. Budaya ini menghambat proses pembelajaran dari kesalahan dan menutup peluang untuk perbaikan berkelanjutan, yang pada akhirnya merugikan efektivitas organisasi dalam jangka panjang.

Lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam perencanaan dan pengambilan keputusan menjadi salah satu akar masalah utama. Meskipun Kementerian Agama telah meluncurkan Portal Satu Data Kementerian Agama dan menggunakan berbagai aplikasi terintegrasi nasional seperti Krisna Bappenas, SatuDJA, SAKTI Kemenkeu, OMSPAN, dan e-Monev, pemanfaatan data untuk evaluasi mendalam masih menghadapi kendala signifikan. Kendala ini disebabkan oleh fragmentasi data, ketidaktersediaan data yang valid dan andal, serta kurangnya standarisasi dalam pengumpulan data. Akibatnya, rekomendasi kebijakan yang kuat dan berbasis bukti sulit dirumuskan.

Pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision-making) menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja. Pimpinan Ditjen Bimas Kristen membutuhkan data yang valid dan terpercaya untuk membuat keputusan strategis, seperti menentukan prioritas anggaran atau merancang program baru. Transformasi evaluasi dapat memastikan bahwa setiap keputusan didasarkan pada data komprehensif, analisis mendalam, dan rekomendasi yang terukur. Tanpa sistem evaluasi yang terpusat dan terintegrasi, sulit untuk mengidentifikasi duplikasi

program yang mungkin terjadi antar unit kerja atau antar kementerian/lembaga. Transformasi evaluasi yang didukung oleh sistem informasi terintegrasi dapat membantu Ditjen Bimas Kristen memetakan semua program yang ada dan merancang intervensi yang lebih sinergis

Transformasi evaluasi juga sejalan dengan tuntutan global akan pemerintahan berbasis bukti (*evidence-based government*). Organisasi sektor publik di seluruh dunia semakin menyadari pentingnya data dan evaluasi yang kuat untuk memastikan bahwa kebijakan dan program yang dijalankan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Ditjen Bimas Kristen memiliki peluang besar untuk mengikuti tren ini, menjadikan dirinya sebagai institusi yang responsif, adaptif, dan akuntabel.

Dukungan teoritis untuk transformasi ini ditemukan dalam berbagai model, seperti Teori Birokrasi Max Weber yang menekankan potensi rigiditas dan menjadikan peraturan sebagai tujuan, Teori Kebijakan Berbasis Bukti (EBP) yang mengharuskan keputusan didasarkan pada data empiris, dan Teori Siklus Kebijakan Publik yang memandang evaluasi sebagai tahap krusial untuk perbaikan di masa mendatang. Teori-teori ini menunjukkan bahwa evaluasi harus menjadi mekanisme umpan balik dalam sistem politik untuk memastikan sistem berjalan sesuai tujuan, menjadi alat koreksi, dan memperkuat legitimasi pemerintah.

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan program internalisasi nilai-nilai evaluasi sebagai alat strategis. Pelatihan harus bergeser dari fokus teknis pengisian formulir menjadi peningkatan kompetensi dalam metodologi evaluasi, perumusan indikator yang relevan, serta kemampuan analisis data kualitatif dan kuantitatif yang mendalam. Peningkatan kapasitas ini akan memastikan bahwa SDM memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi yang berkualitas.

Berdasarkan analisis USG, masalah utama yang perlu diatasi adalah "Lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan" dengan skor tertinggi (14). Akar masalah mendasarnya adalah belum adanya regulasi yang eksplisit mewajibkan penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar perencanaan dan anggaran. Selain itu, terdapat masalah mendasar lainnya, seperti paradigma evaluasi yang masih berfokus pada pemenuhan administratif, dan minimnya infrastruktur data yang mendukung evaluasi berbasis bukti.

Berdasarkan hasil analisis komparatif dengan kriteria William N. Dunn, "Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif" menempati posisi teratas dengan skor 23, menjadikannya alternatif kebijakan yang paling unggul. Pedoman ini dinilai paling efektif, memadai, dan merata dampaknya karena secara holistik mengatasi berbagai aspek—mulai dari metodologi, kapasitas SDM, hingga kualitas data—yang menjadi fondasi utama untuk evaluasi yang efektif. Namun, alternatif kebijakan lain seperti "Surat Edaran Publikasi Hasil Evaluasi" dan "Surat Edaran Kewajiban Penggunaan Hasil Evaluasi" juga sangat penting sebagai pelengkap. Oleh karena itu, pendekatan terbaik adalah menjadikan pedoman standar sebagai inti kebijakan yang didukung dan diperkuat oleh regulasi lainnya, untuk memastikan bahwa evaluasi menjadi instrumen strategis yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.

## Analisis Kebijakan

Berdasarkan dokumen yang diberikan, kebijakan saat ini terkait evaluasi di Ditjen Bimas Kristen masih menghadapi tantangan mendasar. Evaluasi kinerja sering dipandang



sebagai kewajiban administratif, alih-alih sebagai instrumen strategis untuk pengambilan kebijakan berbasis data. Kesenjangan ini menghambat tata kelola yang efektif dan akuntabel, terutama karena lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam perencanaan dan penganggaran. Masalah ini diperparah oleh keterbatasan kapasitas SDM, budaya birokrasi yang berorientasi prosedural, dan kesulitan mengukur dampak spiritual dan afektif program keagamaan secara komprehensif.

Meskipun pemerintah telah membangun berbagai platform dan instrumen untuk mendukung sistem evaluasi, seperti Portal Satu Data Kementerian Agama, Krisna Bappenas, SAKTI Kemenkeu, dan e-Monev, pemanfaatan data untuk evaluasi mendalam masih terhambat oleh ketidaksinkronan, fragmentasi, dan kualitas data yang belum konsisten. Ketidaktersediaan data yang valid dan andal menghambat kualitas evaluasi dan validitas rekomendasi, serta potensi implementasi pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision-making). Kondisi ini diperparah oleh ketergantungan pada vendor dan sistem lama (legacy) yang menambah kekakuan sistemik, menghambat adaptasi dan berbagi data secara efektif.

Lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan menjadi akar masalah utama, dengan skor tertinggi dalam analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth) yaitu 14. Hal ini disebabkan oleh ketiadaan regulasi internal yang mengikat, adanya paradigma evaluasi yang berfokus pada pemenuhan administratif, serta sistem dan kapasitas SDM yang belum memadai. Akibatnya, alokasi sumber daya seringkali tidak didasarkan pada efektivitas dan dampak program, melainkan pada kebiasaan atau preferensi.

Berdasarkan analisis komparatif menggunakan kriteria William N. Dunn, ditemukan beberapa alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan. Alternatif kebijakan "Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif" menempati posisi teratas dengan skor 23, karena dinilai sangat efektif, efisien dalam jangka panjang, dan paling memadai dalam menjawab kebutuhan inti untuk standarisasi, metodologi, serta peningkatan kapasitas SDM. Alternatif lain, seperti "Surat Edaran Publikasi Hasil Evaluasi" (skor 22) dan "Surat Edaran Kewajiban Penggunaan Hasil Evaluasi" (skor 20), juga memiliki skor tinggi dan dianggap penting sebagai pelengkap.

Oleh karena itu, kebijakan yang direkomendasikan adalah menjadikan "Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif" sebagai inti dari kebijakan. Pedoman ini akan secara strategis memperkuat kerangka regulasi dan mengintegrasikan evaluasi dengan mewajibkan penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar utama dalam perencanaan program, penyusunan kebijakan, dan alokasi anggaran. Kebijakan ini perlu diperkuat dengan skema partisipatif evaluasi publik yang komprehensif, melalui kolaborasi strategis dengan masyarakat sipil, media, dan akademisi.

Selain itu, pedoman ini juga harus mengatur fasilitasi peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM evaluator melalui pelatihan reguler evaluasi kebijakan, termasuk literasi data dan analisis kebijakan. Peningkatan kapasitas ini akan memperkuat kemampuan ASN dalam evaluasi berbasis bukti, yang perlu didukung dengan skema insentif kinerja berdasarkan kualitas pelaksanaan dan pemanfaatan hasil evaluasi. Langkah-langkah ini akan mendorong perubahan budaya birokrasi menuju orientasi hasil dan dampak, yang sejalan dengan agenda reformasi birokrasi nasional.

## Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa batasan, terutama karena fokusnya yang spesifik pada Ditjen Bimas Kristen, Kementerian Agama Republik Indonesia, sehingga generalisasi temuan untuk instansi pemerintah lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Meskipun artikel ini mengidentifikasi masalah yang merefleksikan tantangan birokrasi di Indonesia secara umum, analisisnya berpusat pada konteks organisasi, sistem, dan budaya internal Ditjen Bimas Kristen. Selain itu, kajian ini cenderung menekankan pada aspek administratif dan teknis evaluasi, seperti ketiadaan regulasi internal, fragmentasi data, dan keterbatasan kapasitas SDM, namun hanya menyentuh secara umum pada tantangan pengukuran dampak spiritual dan afektif program keagamaan yang merupakan karakteristik unik Ditjen tersebut. Metodologi yang digunakan dalam analisis masalah juga terbatas pada pendekatan kualitatif, seperti analisis USG dan diagram *fishbone*, yang dapat memengaruhi kedalaman analisis data kuantitatif.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Kebaruan atau novelti dari artikel ini terletak pada analisis komprehensifnya terhadap permasalahan evaluasi yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek kelembagaan, budaya, dan regulasi di lingkungan Ditjen Bimas Kristen. Artikel ini melampaui pembahasan umum tentang evaluasi administratif dengan secara spesifik mengidentifikasi akar masalah utama, yaitu lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang disebabkan oleh ketiadaan regulasi internal yang mengikat. Kebaruan ini diperkuat dengan penggabungan kerangka teoretis administrasi publik modern, seperti *New Public Management* (NPM) dan *New Public Governance* (NPG), yang belum sepenuhnya diadopsi, sehingga evaluasi tetap terjebak dalam formalitas. Selain itu, artikel ini mengusulkan solusi holistik berupa "Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif" sebagai inti kebijakan, yang didukung oleh regulasi tambahan untuk mendorong budaya berbasis bukti, akuntabilitas, dan transparansi yang sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi dan tata kelola yang baik

### **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Berdasarkan pentingnya peran evaluasi di Ditjen Bimas Kristen dan permasalahan integrasi hasil evaluasi ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, berikut adalah alternatif kebijakan yang dirumuskan:

- 1. Menerbitkan Surat Edaran Kewajiban Penggunaan Hasil Evaluasi**  
Menerbitkan Surat Edaran Dirjen yang mengatur secara tegas kewajiban setiap unit kerja untuk menyertakan ringkasan hasil evaluasi program tahun sebelumnya sebagai prasyarat dalam setiap pengajuan usulan program dan anggaran. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan dasar hukum internal yang mengikat, menjadikan evaluasi sebagai prasyarat wajib dalam setiap proses perencanaan dan penganggaran.  
Tahapan Implementasi:
  - Penyusunan dan Penerbitan SE
  - Integrasi dalam Mekanisme Anggaran
  - Pelatihan
- 2. Menetapkan Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif**

Menetapkan Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif, Pedoman ini berfungsi sebagai panduan teknis bagi para evaluator dan pengambil keputusan, memastikan proses evaluasi dilakukan secara seragam dan berkualitas di seluruh Ditjen. Kebijakan ini berfokus pada peningkatan kualitas dan keseragaman proses evaluasi, menjadikannya sebagai panduan teknis yang seragam di seluruh Ditjen.

Tahapan Implementasi:

- Pembentukan Tim Penyusun
- Penyusunan Draf dan Uji Publik
- Penerbitan dan Pelatihan

### 3. Menerbitkan Pedoman Teknis Pengembangan Pedoman Analisis Dampak

Menerbitkan Pedoman Teknis Pengembangan Pedoman Analisis Dampak yang mengatur bagaimana unit kerja harus melakukan analisis dampak program secara sederhana namun terstruktur. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas teknis dalam memprediksi dan mengukur dampak kebijakan secara sistematis.

Tahapan Implementasi:

- Pengembangan Kerangka Teknis
- Memilih satu atau dua program baru sebagai pilot project
- Diseminasi dan Integrasi

### 4. Menerbitkan Surat Edaran Publikasi Hasil Evaluasi Program

Menerbitkan surat edaran atau peraturan yang secara eksplisit mewajibkan publikasi hasil evaluasi program, data kinerja, dan alokasi anggaran melalui saluran resmi. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik dengan mewajibkan publikasi hasil evaluasi.

Tahapan Implementasi:

- Penetapan Regulasi
- Pengembangan Platform Publikasi
- Publikasi Perdana dan Sosialisasi

### 5. Menerbitkan Pedoman Pelibatan Publik

Menerbitkan Pedoman Pelibatan Publik yang mengatur mekanisme, waktu, dan cara 1465asyarakat, akademisi, atau media terlibat dalam proses evaluasi, mulai dari perumusan 1465 asyaraka hingga pemberian umpan balik. Kebijakan ini bertujuan untuk menstrukturkan partisipasi 1465asyarakat dalam proses evaluasi, memastikan masukan mereka terkelola dengan baik.

Tahapan Implementasi:

- Penyusunan Kerangka Partisipasi
- Uji Coba dan Kolaborasi
- Penerbitan dan Peningkatan Kapasitas

## 6. Menerbitkan Pedoman Tata Kelola Data dan Pemanfaatan Teknologi

Menerbitkan Pedoman Tata Kelola Data dan Pemanfaatan Teknologi untuk Evaluasi, Pedoman ini menjadi panduan teknis yang detail, memastikan standarisasi dan interoperabilitas data di seluruh satuan kerja. Kebijakan ini merupakan fondasi teknis untuk mengatasi fragmentasi data dan mendorong digitalisasi evaluasi.

Tahapan Implementasi:

- Audit Sistem dan Perancangan
- Standarisasi Data
- Pengembangan Platform dan Pelatihan

Berdasarkan alternatif kebijakan sebelumnya, berikut hasil analisis komparatif dari ketiga opsi dalam konteks penguatan evaluasi dalam tata kelola pemerintahan, menggunakan kriteria William N. Dunn.

**Tabel 2.** Analisis Komparatif William N. Dunn

Alternatif Kebijakan	Efektivitas (Tingkat Keberhasilan)	Efisiensi (Biaya/Manfaat)	Kecukupan (Memenuhi Kebutuhan)	Pemerataan (Distribusi Dampak)	Responsivitas (Kebutuhan Publik)	Total Skor
<b>Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>23</b>
SE Kewajiban Penggunaan Hasil Evaluasi	5	5	3	5	2	20
Pedoman Analisis Dampak	3	3	4	3	5	18
SE Publikasi Hasil Evaluasi	4	4	4	5	5	22
Pedoman Pelibatan Publik	4	2	5	3	5	19
Pedoman Tata Kelola Data & Teknologi	5	2	5	5	2	19

#### Penjelasan Scoring Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi

- Efektivitas (5/5): Pedoman ini dinilai sangat efektif karena langsung mengatasi akar masalah kualitas evaluasi. Dengan adanya standar yang jelas, proses evaluasi tidak lagi dilakukan secara seadanya. Meskipun implementasi tetap bergantung pada komitmen, pedoman ini memberikan panduan yang kuat untuk mencapai tujuan evaluasi yang berkualitas.
- Efisiensi (4/5): Meskipun membutuhkan investasi awal untuk penyusunan pedoman, sosialisasi, dan pelatihan, pedoman ini akan sangat efisien dalam jangka panjang. Dengan evaluasi yang lebih berkualitas, Ditjen akan menghemat waktu dan sumber daya dari program yang tidak efektif.
- Kecukupan (5/5): Pedoman ini adalah kebijakan yang paling memadai karena secara komprehensif menjawab kebutuhan inti untuk standarisasi, metodologi yang tepat, dan peningkatan kapasitas SDM. Ini menjadi fondasi utama untuk pengambilan keputusan berbasis bukti.
- Pemerataan (5/5): Dampaknya sangat merata karena pedoman ini akan berlaku untuk seluruh unit kerja, memastikan standar kualitas yang sama di semua tingkatan dan wilayah.
- Responsivitas (4/5): Pedoman ini dinilai sangat responsif karena dengan kualitas evaluasi yang lebih baik, program-program yang dijalankan akan lebih sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat.

Berdasarkan sistem *scoring* ini, Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang Komprehensif dan Inklusif menempati posisi teratas dengan skor 23. Skor ini menunjukkan bahwa pedoman tersebut adalah alternatif yang paling unggul karena secara holistik mengatasi berbagai aspek—mulai dari metodologi, kapasitas SDM, hingga kualitas data—yang menjadi fondasi utama untuk evaluasi yang efektif. Namun, skor yang tinggi dari Surat Edaran Publikasi Hasil Evaluasi (22) dan Surat Edaran Kewajiban Penggunaan Hasil Evaluasi (20) juga menunjukkan bahwa kedua kebijakan ini sangat penting sebagai pelengkap. Pedoman Standar tidak akan optimal tanpa adanya regulasi yang mewajibkan penggunaannya, serta transparansi yang mendorong akuntabilitas. Oleh karena itu, langkah terbaik adalah menjadikan Pedoman ini sebagai inti dari kebijakan, yang kemudian didukung dan diperkuat oleh Surat Edaran lainnya.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Evaluasi di Ditjen Bimas Kristen masih menghadapi tantangan mendasar, sering dipandang sebagai kewajiban administratif daripada instrumen strategis untuk pengambilan kebijakan berbasis data. Kesenjangan ini menghambat tata kelola yang efektif dan akuntabel, terutama karena lemahnya integrasi hasil evaluasi ke dalam perencanaan dan penganggaran. Tantangan lain meliputi keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM), budaya birokrasi yang berorientasi prosedural, serta kesulitan mengukur dampak spiritual (data lunak) dan afektif program keagamaan secara komprehensif. Meskipun ada upaya pemerintah melalui Portal Satu Data Kementerian Agama dan platform nasional seperti Krisna, SAKTI, dan e-Monev, pemanfaatan data masih terhambat oleh ketidaksinkronan, fragmentasi, dan kualitas data yang belum konsisten. Konsekuensinya adalah kebijakan yang tidak efektif, inefisiensi anggaran, dan ketidaktepatan sasaran program, yang berpotensi menimbulkan risiko hukum dan menghambat pencapaian tujuan pembangunan nasional. Oleh karena itu, diperlukan komitmen pimpinan Ditjen Bimas Kristen untuk menguatkan integrasi data evaluasi dengan perencanaan dan penganggaran, membangun budaya organisasi berorientasi hasil, meningkatkan kompetensi evaluator, mengembangkan instrumen evaluasi yang holistik, serta memperkuat tata kelola data komprehensif melalui standarisasi dan interoperabilitas. Dengan transformasi ini,

evaluasi dapat menjadi pilar strategis untuk mewujudkan tata kelola program keagamaan yang lebih efektif, akuntabel, dan berbasis bukti, menghasilkan kebijakan yang berdampak positif bagi umat Kristen dan pembangunan nasional.

### Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi artikel kebijakan ini mendorong Dirjen Bimas Kristen untuk mengeluarkan Keputusan Dirjen tentang Pedoman Standar Pelaksanaan Evaluasi yang komprehensif dan inklusif. Pedoman ini secara strategis memperkuat kerangka regulasi dan mengintegrasikan evaluasi dengan mewajibkan penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar utama dalam perencanaan program, penyusunan kebijakan, dan alokasi anggaran, sehingga secara proaktif mendukung terciptanya kebijakan berbasis bukti dan meningkatkan efisiensi anggaran. Kebijakan ini perlu diperkuat dengan skema partisipatif evaluasi publik yang komprehensif, melalui kolaborasi strategis dengan masyarakat sipil, media, dan akademisi, serta pemanfaatan platform digital transparan. Hal ini bertujuan untuk secara signifikan memperkaya data evaluasi dan meningkatkan akuntabilitas publik, sekaligus mengintegrasikan Analisis Dampak Regulasi secara sistematis, baik ex-ante maupun ex-post, ke dalam setiap tahapan siklus kebijakan dengan mengembangkan instrumen evaluasi yang holistik serta memperkuat tata kelola data komprehensif melalui standarisasi dan interoperabilitas. Langkah ini akan secara proaktif mengatasi tantangan ketidaksinkronan, fragmentasi, dan kualitas data yang belum konsisten yang saat ini menghambat pemanfaatan data untuk evaluasi mendalam. Integrasi ini akan memastikan bahwa setiap kebijakan didasarkan pada analisis mendalam mengenai potensi dan dampak aktualnya, sehingga menghasilkan regulasi yang efisien, efektif, dan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat. Pedoman ini akan mengatur pemetaan kelembagaan evaluasi di seluruh satuan kerja, mengintegrasikan fungsi evaluasi dalam siklus kebijakan dengan SOP yang jelas, sehingga mendorong budaya birokrasi yang berorientasi pada hasil. Selain itu, pedoman ini perlu mengatur terkait fasilitasi peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM evaluator melalui pelatihan reguler evaluasi kebijakan, termasuk literasi data dan analisis kebijakan untuk memperkuat kemampuan ASN dalam evaluasi berbasis bukti, yang perlu didukung dengan penyusunan skema insentif kinerja berdasarkan kualitas pelaksanaan dan pemanfaatan hasil evaluasi, yang akan mendorong perubahan budaya birokrasi menuju orientasi hasil dan dampak. Dengan langkah-langkah ini, Ditjen Bimas Kristen akan bertransformasi menjadi lembaga yang lebih efektif, akuntabel, dan responsif.

### REFERENSI

- Hamdi. 2023. “Kebijakan Pengelolaan Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Madrasah di Kabupaten Kerinci.” *Jurnal Ilmiah Gema Perencana* 2(2):309–32. doi: <https://doi.org/10.61860/jigp.v2i2.75>.
- Harahap, M. Yahya. 2017. *Hukum Acara Perdata: Tentang Gugatan, Persidangan, Penyitaan, Pembuktian dan Putusan Pengadilan*, Edited by Tarmizi. Ed. Revisi. Jakarta: Sinar Grafika.
- Heny, Hendrayati, dan Budhi Pamungkas. 2016. “Implementasi Model Hybrid Learning pada Proses Pembelajaran Mata Kuliah Statistika II di Prodi Manajemen FPEB UPI.” *Jurnal Penelitian Pendidikan LPPM UPI* 3(1):182.



From Administrative Obligations to Data-Driven Policymaking: Strengthening the Role of Evaluation in the Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen; Pages 1449-1470 [Deivy Donna Ingrid Supit]

- Imaniyati, Neni Sri, Asep Rozali, dan Neneng Nurhasanah. 2017. *Menimbang Perbankan Syariah (Konsep, Regulasi dan Praktik di Indonesia)*. Bandung: Pusat Penerbitan Universitas (P2U) LPPM Universitas Islam Bandung.
- Indonesia. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 *tentang Penanaman Modal*, Pub. L. No. 67 Tahun 2007.
- JambiLINK.id. 2024. "Dana BOS Rawan Penyimpangan, Pengawasan di Sekolah Lemah?" JambiLINK.id.
- Mahkamah Agung Republik Indonesia. 2020. *Putusan Nomor 863 K/PDT/2020*. Jakarta: Mahkamah Agung Republik Indonesia
- Nott, Jemma. 2020. "China's Belt and Road (BRI): Investment and Lending Practices in Developing Countries. Is There a "Debt Trap"?" <https://www.globalresearch.ca/chinas-belt-and-road-bri-investment-and-lending-practices-in-developing-countries-is-there-a-debt-trap/5722107>.
- Priyatno, Dwidja dan Kristian. 2019. *Delik Agama (Dalam KUHP dan Rancangan KUHP Indonesia dan Telaah Perbandingan Hukum dengan KUHP Inggris, Belanda, Malaysia, Thailand, Singapura, Jerman, Perancis, Kanada, Latvia, dan Finlandia)*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Saragih, Bonarsius. 2015. "Kebijakan Pengawasan terhadap Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai Penegak Hukum yang Profesional dalam Perspektif Sistem Peradilan Pidana". *Disertasi Program Doktor Ilmu Hukum*. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.
- Soenandar, Taryana, Fathurrahman Djamil, Mariam Darus Badruzaman, Sutan Remy Sjahdeini, dan Heru Soeprapto. 2016. *Kompilasi Hukum Perikatan*. Cet. 2. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Stamper, Kory. 2017. "From 'F-Bomb' to 'Photobomb,' How the Dictionary Keeps Up with English." *Interview by Terry Gross*, 19 April 2017.
- Sugiarto, Irwan. 2007. "The Significance of Good Corporate Governance Principles in the Company Law of 2007." *Mimbar: Sosial dan Pembangunan* 33, No. 1 (2017): 37–45. doi:<http://dx.doi.org/10.29313/mimbar.v33i1.2067>.
- Sunaryo, Agus. 2025. *Modul Perencanaan Sosial: Diklat Penjenjangan Perencana Tingkat Madya, Muda, Pertama Kementerian Agama*. Jakarta: Branda Media Nusantara.
- Taufik, Giri Ahmad. 2017. 'Freeport dan Posisi Hukum RI'. *Kompas*, 20 March 2017.
- Undang-Undang Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Widyantini, Rini, et.al. 2017. *Bunga Rampai Pertanggungjawaban Hukum Diskresi Pasca Berlakunya Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan*. Edited by Zainal Muttaqin. Bandung: Departemen Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran.
- Winata, Agung Sujati. 2018. "Perlindungan Investor Asing dalam Kegiatan Penanaman Modal Asing dan Implikasinya Terhadap Negara." *Ajudikasi: Jurnal Ilmu Hukum* 2, No. 2, 2018.

