



---

## **Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia**

---

### **INFO PENULIS**

Salma Dyahning Anggraeni  
Universitas Muhammadiyah Jakarta  
[Salmadyahning16@gmail.com](mailto:Salmadyahning16@gmail.com)

Muhammad Su'bi  
Kementerian Agama  
[Subimuhammad23@gmail.com](mailto:Subimuhammad23@gmail.com)

Nida Handayani  
Universitas Muhammadiyah Jakarta  
[nida.handayani@umj.ac.id](mailto:nida.handayani@umj.ac.id)

### **INFO ARTIKEL**

ISSN: 2808-1307  
Vol. 6, No. 1, April 2026  
<https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh>

---

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

### ***Saran Penulisan Referensi***

Aggraenie, S. D., Su'bi, M., & Handayani, N. (2026). Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 6 (1), 1226-1238.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia dengan menekankan pada pencapaian, tantangan, dan strategi yang diterapkan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Menggunakan metode studi literatur deskriptif-kualitatif, penelitian ini mengkaji regulasi, dokumen evaluasi, dan sumber resmi lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2020–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kementerian Agama telah melakukan berbagai transformasi kelembagaan, termasuk digitalisasi layanan, penguatan sistem pengawasan, serta pembentukan Badan Moderasi Beragama. Meskipun demikian, implementasi reformasi birokrasi masih menghadapi tantangan seperti rendahnya kompetensi ASN di daerah, keterbatasan infrastruktur digital, dan masih adanya praktik korupsi. Strategi menuju good governance dijalankan melalui prinsip partisipasi publik, transparansi, akuntabilitas, serta penguatan pelayanan berbasis teknologi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di Kementerian Agama sangat bergantung pada konsistensi kebijakan, perbaikan sumber daya manusia, serta dukungan sistem pengawasan yang kuat dan inklusif.

**Kata Kunci:** Reformasi Birokrasi, Kementerian Agama, Implementasi Kebijakan, Good Governance, Pelayanan Publik

### Abstract

This study aims to analyze the implementation of bureaucratic reform policy in the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia, focusing on achievements, challenges, and strategies undertaken to realize good governance. Using a descriptive-qualitative literature study method, this research examines relevant regulations, evaluation reports, and official sources related to the bureaucratic reform implementation from 2020 to 2024. The findings reveal that the Ministry has initiated various institutional transformations, including service digitalization, strengthened internal supervision, and the establishment of the Center for Religious Moderation. However, implementation still faces challenges such as low civil servant competence in regional offices, limited digital infrastructure, and persistent corruption practices. Strategies toward good governance are pursued through principles of public participation, transparency, accountability, and technology-based public service enhancement. The study concludes that the success of bureaucratic reform in the Ministry of Religious Affairs heavily relies on policy consistency, human resource development, and strong, inclusive oversight mechanisms.

**Keywords:** Bureaucratic Reform, Ministry of Religious Affairs, Policy Implementation, Good Governance, Public Service

### A. Pendahuluan

Indonesia sebagai negara dengan potensi besar memiliki kesempatan untuk berperan signifikan dalam kancah global, dengan syarat pemerintahannya mampu bertransformasi menjadi organisasi yang memenuhi standar internasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, berbagai lembaga negara termasuk kementerian dan pemerintah daerah telah mengimplementasikan inisiatif strategis melalui Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai program utama transformasi kelembagaan. (Indonesia, 2010). Esensi kepemimpinan negara pada dasarnya bertujuan untuk merealisasikan kesejahteraan bersama atau yang dalam konsep Islam dikenal sebagai *maslahat al-ammah* (kebaikan umum). (Isnaini, 2020). Dalam konteks ini, pemerintahan dapat dipahami sebagai institusi yang memiliki legitimasi untuk merancang dan mengimplementasikan regulasi serta kebijakan dalam wilayah yurisdiksinya. Karakteristik fundamental sebuah pemerintah mencakup empat aspek utama. Pertama, memiliki otoritas dalam mengelola unit politik tertentu. Kedua, mengendalikan kekuasaan atas masyarakat dalam sistem politik. Ketiga, menjalankan struktur pemerintahan yang aktif dan efektif dalam pelaksanaan kekuasaan. Keempat, memiliki kapasitas dalam penyusunan regulasi, penyelesaian konflik, serta pengambilan keputusan administratif dengan kontrol penuh atas legitimasi kekuasaan yang dimilikinya. (Solihah, n.d.).

Era reformasi yang dimulai pada tahun 1998 telah membawa perubahan fundamental dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan Indonesia, termasuk tuntutan untuk melakukan transformasi birokrasi secara menyeluruh. Gelombang demokratisasi ini menghadirkan ekspektasi publik yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan pemerintah, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap aspek penyelenggaraan negara. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi menjadi agenda strategis yang tidak dapat dihindari untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. (Mursalin et al., 2024). Transformasi birokrasi Indonesia pasca-reformasi tidak hanya sekadar perubahan struktural semata, melainkan juga mencakup perubahan paradigma dari birokrasi yang sentralistik dan tertutup menuju birokrasi yang desentralistik, terbuka, dan responsif. Perubahan ini menuntut adanya reorientasi peran birokrasi dari yang semula bersifat kekuasaan menjadi pelayanan, dari yang semula bersifat self-serving menjadi public-serving. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip good governance yang menekankan pada partisipasi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan penegakan hukum. (Putri & Syamsir, 2024).

Implementasi reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi berbagai tantangan kompleks yang meliputi aspek struktural, kultural, dan sistemik. Secara struktural, warisan sistem birokrasi era Orde Baru yang hierarkis dan birokratis masih melekat kuat dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan. Tantangan kultural berkaitan dengan mindset aparatur sipil negara yang masih terpengaruh budaya feodal dan paternalistik, sementara tantangan sistemik menyangkut belum optimalnya sistem rekrutmen, pengembangan karier, dan sistem reward and punishment yang berbasis pada merit system. (Olivia et al., 2025). Upaya reformasi birokrasi juga tidak dapat dilepaskan dari konteks desentralisasi dan otonomi daerah yang

memberikan kewenangan lebih besar kepada pemerintah daerah dalam mengelola urusan pemerintahan. Hal ini menciptakan dinamika baru dalam hubungan pusat-daerah sekaligus menuntut kapasitas birokrasi daerah yang memadai untuk menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan secara efektif. Keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat nasional sangat bergantung pada kemampuan pemerintah daerah dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance* di tingkat lokal. (Muqoyyidin, 2013)

Dalam perspektif jangka panjang, reformasi birokrasi merupakan investasi strategis untuk membangun daya saing bangsa dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi yang profesional, berintegritas, dan inovatif akan mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus dipandang sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen politik yang kuat, dukungan sumber daya yang memadai, dan partisipasi aktif seluruh stakeholder dalam mewujudkan visi Indonesia yang maju, adil, dan sejahtera. (Sugiarto, n.d., 2019)

Kementerian Agama Republik Indonesia, sebagai salah satu institusi pemerintah dengan kompleksitas organisasi dan cakupan layanan yang sangat luas, menghadapi tantangan khusus dalam mengimplementasikan agenda reformasi birokrasi. Sebagai kementerian yang memiliki struktur organisasi hingga tingkat kabupaten/kota dengan jumlah pegawai terbesar kedua setelah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kemenag RI mengemban tanggung jawab yang multidimensional, mulai dari penyelenggaraan pendidikan keagamaan, pelayanan haji dan umrah, hingga pembinaan kehidupan beragama di seluruh Indonesia. Kompleksitas tugas dan fungsi ini menuntut pendekatan reformasi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mempertimbangkan aspek spiritual dan sosial-kemasyarakatan yang menjadi karakteristik unik institusi ini. (RIFKI HIDAYATUR RAHMAN, 2022). Keunikan posisi Kementerian Agama dalam struktur pemerintahan Indonesia terletak pada perannya sebagai jembatan antara nilai-nilai keagamaan dengan kebijakan publik, yang mengharuskan institusi ini untuk mampu menerjemahkan prinsip-prinsip spiritual ke dalam praktik tata kelola pemerintahan yang modern. Hal ini menciptakan dualitas yang menarik sekaligus menantang, dimana Kemenag RI harus mampu menyeimbangkan antara pelestarian nilai-nilai tradisional keagamaan dengan tuntutan modernisasi birokrasi yang mengutamakan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi Kemenag RI tidak hanya berurusan dengan aspek teknis administratif, tetapi juga dengan transformasi budaya organisasi yang menghubungkan spiritualitas dengan profesionalisme kerja. (Rizqi Maknunatun Nahriyah, 2019).

Jangkauan geografis dan demografis Kementerian Agama yang mencakup seluruh wilayah Indonesia dengan keragaman budaya, tradisi, dan praktik keagamaan yang berbeda-beda, menambah kompleksitas implementasi reformasi birokrasi. Setiap daerah memiliki karakteristik unik dalam praktik keberagaman masyarakatnya, sehingga pendekatan reformasi harus mampu mengakomodasi keragaman tersebut tanpa mengorbankan standarisasi kualitas pelayanan. Tantangan ini semakin rumit dengan adanya perbedaan tingkat pembangunan dan infrastruktur teknologi antar daerah yang berimplikasi pada kemampuan implementasi sistem birokrasi modern, terutama yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi. (Heni Listiana, Hesti Kusumawati, 2024). Aspek pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari kementerian lain, karena sebagian besar pelayanan tersebut berkaitan langsung dengan hajat hidup keagamaan masyarakat yang bersifat sakral dan memerlukan pendekatan yang sensitif. Pelayanan haji dan umrah, misalnya, tidak hanya memerlukan standar pelayanan administratif yang baik, tetapi juga pemahaman mendalam tentang makna spiritual ibadah tersebut bagi umat Islam. Demikian pula dengan pelayanan nikah, talak, cerai, dan rujuk yang memerlukan keseimbangan antara aspek hukum administrasi dengan nilai-nilai keagamaan yang diyakini masyarakat. Hal ini menuntut aparatur Kemenag untuk tidak hanya memiliki kompetensi teknis administratif, tetapi juga pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai dan ajaran agama. (Dan & Pelayanan, 2020)

Reformasi birokrasi di Kementerian Agama juga berhadapan dengan tantangan unik berupa ekspektasi masyarakat yang sangat tinggi terhadap integritas moral dan spiritual aparatur negara di lingkungan institusi ini. Masyarakat berharap bahwa pegawai Kemenag tidak hanya profesional dalam bekerja, tetapi juga menjadi teladan dalam kehidupan beragama dan bermasyarakat. Ekspektasi ini menciptakan standar ganda yang harus dipenuhi oleh aparatur Kemenag, yaitu standar profesionalisme birokrasi modern sekaligus standar moralitas keagamaan yang tinggi. Kondisi ini menuntut pendekatan reformasi yang holistik dengan memadukan aspek pengembangan kompetensi teknis dan penguatan karakter spiritual. (Nur,

2019.). Dinamika hubungan antara Kementerian Agama dengan organisasi-organisasi keagamaan masyarakat juga memberikan dimensi khusus dalam implementasi reformasi birokrasi. Sebagai institusi yang memiliki fungsi pembinaan kehidupan beragama, Kemenag RI harus mampu membangun kemitraan yang harmonis dengan berbagai organisasi keagamaan yang ada di masyarakat, mulai dari organisasi Islam mainstream hingga kelompok-kelompok keagamaan minoritas. Reformasi birokrasi dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kualitas internal organisasi, tetapi juga dengan kemampuan membangun jejaring dan kemitraan yang efektif dengan stakeholder eksternal untuk mewujudkan kerukunan umat beragama dan moderasi beragama di Indonesia.(Ushuluddin & Fisafat, n.d.)

Ke depan, keberhasilan reformasi birokrasi di Kementerian Agama akan sangat menentukan kemampuan Indonesia dalam mewujudkan visi sebagai negara dengan kehidupan beragama yang harmonis, toleran, dan berkemajuan. Kemenag RI yang telah bertransformasi menjadi institusi yang modern, profesional, dan berintegritas akan mampu memberikan kontribusi signifikan dalam memperkuat kohesi sosial, membangun peradaban yang maju, dan menjadikan Indonesia sebagai rujukan global dalam pengelolaan keragaman agama dan budaya. Oleh karena itu, reformasi birokrasi Kemenag RI bukan hanya agenda internal institusi, tetapi juga investasi strategis untuk masa depan bangsa Indonesia yang lebih baik.(Zulkifli, 2021).

Implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Agama dilatarbelakangi oleh berbagai permasalahan struktural dan kultural yang telah mengakar dalam sistem organisasi. Fenomena birokrasi yang kaku, lambat, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat menjadi isu krusial yang harus segera diatasi. Selain itu, praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang masih ditemukan dalam beberapa unit kerja, serta rendahnya kualitas pelayanan publik di bidang keagamaan, menunjukkan urgensi untuk melakukan perubahan fundamental dalam tata kelola organisasi. Kompleksitas permasalahan ini semakin diperberat oleh resistensi internal terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai tuntutan reformasi.(Sarip Sahrul Samsudin & Y Setyohadi Pratomo, 2023).

Sejak ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Kementerian Agama telah menginisiasi berbagai program transformasi organisasi yang mencakup penataan kelembagaan, perbaikan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan akuntabilitas, dan penerapan e-government. Program-program ini diimplementasikan melalui pendekatan bertahap yang disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik masing-masing unit kerja, mulai dari tingkat pusat hingga daerah. Namun demikian, proses implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Agama masih menghadapi berbagai kendala dan tantangan yang memerlukan kajian mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan strategi perbaikan yang efektif.(Indonesia, 2010)

Penelitian mengenai implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Agama menjadi sangat relevan mengingat pentingnya peran institusi ini dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, khususnya dalam menjaga keharmonisan kehidupan beragama di Indonesia yang plural. Keberhasilan reformasi birokrasi di Kementerian Agama tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan keagamaan, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan toleransi, moderasi beragama, dan integrasi sosial di masyarakat. Oleh karena itu, kajian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif proses implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Agama, mengidentifikasi capaian dan tantangan yang dihadapi, serta memberikan rekomendasi untuk optimalisasi program reformasi di masa mendatang guna mewujudkan birokrasi Kementerian Agama yang profesional, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

## **B. Metodologi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur yang bersifat deskriptif-analitis. Metode ini mengandalkan analisis sistematis terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Agama tanpa melibatkan pengumpulan data primer. Validitas data dijaga dengan teknik triangulasi sumber melalui perbandingan data dari dokumen resmi kebijakan reformasi birokrasi Kemenag RI, informasi situs web resmi kementerian, dan laporan evaluasi auditor internal untuk memastikan data mewakili kondisi aktual implementasi reformasi birokrasi. Penelitian ini memperhatikan aspek etika dengan menggunakan dokumen resmi yang dipublikasikan secara terbuka oleh Kementerian Agama RI

dan instansi terkait, serta menjaga prinsip kejujuran akademik melalui pengutipan sumber yang tepat dan penyajian temuan secara objektif.

### C. Hasil dan Pembahasan

#### **Implementasi Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia**

Implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag) merupakan bagian integral dari reformasi tata kelola pemerintahan secara nasional. Untuk melaksanakan reformasi ini secara sistematis dan terarah, dibutuhkan kerangka regulatif yang kuat, yang tidak hanya mengikat secara hukum, tetapi juga memberikan pedoman teknis terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan. Berikut beberapa regulasi yang berkaitan dengan birokrasi Kementerian Agama:

##### a. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 152 Tahun 2024 Tentang Kementerian Agama

Peraturan ini merupakan bentuk konkret penyesuaian kelembagaan Kemenag terhadap tuntutan reformasi birokrasi yang semakin kompleks, dinamis, dan menuntut efisiensi, akuntabilitas, serta profesionalisme birokrasi publik. Terdapat beberapa pasal yang berkaitan dengan jalannya reformasi birokrasi, diantaranya yaitu:

- 1) Dalam Pasal 6 Perpres 152 Tahun 2024, dinyatakan secara jelas bahwa Kementerian Agama memiliki tugas utama dalam perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelayanan keagamaan untuk enam agama resmi di Indonesia, yakni Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu. Selain itu, Kemenag juga bertugas menyelenggarakan ibadah haji dan umrah serta pendidikan agama dan pendidikan keagamaan. (Perpres No. 152 Tahun 2024, n.d.). Hal ini menunjukkan bahwa Kemenag memiliki peran yang sangat strategis dalam mengelola aspek kehidupan beragama. (Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020) Dalam konteks reformasi birokrasi, peran ini menuntut tata kelola yang profesional, transparan, dan melibatkan seluruh lapisan masyarakat dengan prinsip pelayanan yang berkeadilan.
- 2) Pada Pasal 7, struktur organisasi Kementerian Agama diatur secara lebih detail. Kementerian ini memiliki beberapa direktorat jenderal yang mewakili masing-masing agama, mulai dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen, Katolik, Hindu, hingga Buddha. (Perpres No. 152 Tahun 2024, n.d.). Penjabaran organisasi ini penting dalam konteks reformasi birokrasi karena menunjukkan spesialisasi kelembagaan yang berorientasi pada pelayanan yang lebih inklusif terhadap kebutuhan masyarakat keagamaan. Selain direktorat jenderal, terdapat juga Inspektorat Jenderal sebagai pengawas internal dan staff ahli. Terakhir, terdapat Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM sebagai struktural baru yang lahir dalam semangat reformasi. (Alini, 2023). Pembentukan Badan Moderasi Beragama di bawah naungan Kementerian Agama dilatarbelakangi oleh kesadaran bahwa konflik bernuansa agama, terutama yang disertai kekerasan, merupakan salah satu ancaman serius terhadap persatuan bangsa. (Heni Listiana, Hesti Kusumawati, 2024). Hal ini disebabkan karena bagi para penganutnya yang fanatik, agama dianggap sebagai sesuatu yang suci, mulia, dan tidak dapat diganggu gugat. Struktur ini mencerminkan prinsip birokrasi modern, yaitu pembagian kerja yang jelas, spesialisasi fungsi, dan penguatan unit-unit yang menangani pengawasan serta pengembangan kualitas sumber daya aparatur.
- 3) Pasal 62 dalam Bab Tata Kerja memberikan penguatan pada prinsip-prinsip tata kelola yang efisien dan terintegrasi. (Perpres No. 152 Tahun 2024, n.d.). Dalam pasal ini dinyatakan bahwa seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian harus bekerja berdasarkan proses bisnis yang menggambarkan hubungan kerja efektif dan efisien, dengan mengedepankan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan kolaborasi. (Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020). Hal ini sesuai dengan semangat reformasi birokrasi nasional yang menekankan pentingnya kolaborasi antarunit kerja untuk menghindari tumpang tindih kewenangan dan mempercepat pelayanan kepada masyarakat.

Dengan demikian, Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 menjadi instrumen hukum yang sangat penting dalam mengarahkan reformasi birokrasi di Kementerian Agama. Regulasi ini tidak hanya menyusun struktur organisasi dan fungsi kelembagaan, tetapi juga mendefinisikan ulang hubungan kerja internal dengan prinsip-prinsip manajemen modern yang adaptif terhadap perubahan. Melalui regulasi ini pula, Kemenag dituntut untuk menjalankan reformasi secara lebih substansial, bukan sekadar administratif, melainkan mencakup perubahan budaya kerja, peningkatan integritas, dan orientasi pelayanan publik.

a. Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2020 Tentang Roadmap Reformasi birokrasi kementerian agama Tahun 2020-2024

Dalam upaya melaksanakan reformasi birokrasi secara menyeluruh dan berkelanjutan, Kementerian Agama Republik Indonesia menetapkan Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2020–2024. Peraturan ini disusun sebagai tindak lanjut dari arah kebijakan reformasi birokrasi nasional yang telah ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Roadmap ini menjadi pedoman strategis dan operasional dalam mengarahkan serta mengawasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara lebih terarah, sistematis, dan terukur di lingkungan Kementerian Agama.

Sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 2, tujuan utama dari Roadmap Reformasi Birokrasi Kementerian Agama adalah untuk mewujudkan tiga pilar penting reformasi, yakni: birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, serta pelayanan publik yang prima.(Peraturan Menag No. 29 Tahun 2020, n.d.). Tiga tujuan ini menjadi indikator keberhasilan reformasi yang tidak hanya menasar aspek struktural dan kelembagaan, tetapi juga menyentuh aspek kultural dan pelayanan. Birokrasi yang bersih dan akuntabel mencerminkan pentingnya integritas dan transparansi dalam setiap proses administrasi.(Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020). Sementara itu, birokrasi yang kapabel menunjukkan kemampuan sumber daya aparatur dalam menjalankan tugas secara profesional dan adaptif. Adapun pelayanan publik yang prima menggambarkan hasil nyata reformasi dalam bentuk pelayanan yang mudah diakses, cepat, dan memuaskan bagi masyarakat.

Terdapat tiga pembaruan utama dalam Roadmap Reformasi Birokrasi periode 2020–2024 dibandingkan periode sebelumnya. Pertama, penekanan pada aspek implementatif. Penyusunan strategi reformasi diarahkan untuk menyelesaikan masalah-masalah nyata yang terjadi di lapangan.(Peraturan Menag No. 29 Tahun 2020, n.d.). Artinya, pendekatan yang digunakan lebih praktis dan langsung menjawab tantangan yang dihadapi satuan kerja, bukan hanya bersifat normatif atau konseptual. Kedua, perencanaan program dan kegiatan reformasi dirancang agar dapat dilaksanakan hingga tingkat satuan kerja paling bawah.(Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020). Hal ini menunjukkan adanya desentralisasi pelaksanaan reformasi, agar tidak hanya berhenti pada tingkat pusat, tetapi juga menyentuh unit-unit kerja di daerah. Ketiga, analisis yang digunakan dalam menyusun roadmap bersifat komprehensif dan antisipatif. Dengan kata lain, perencanaan reformasi birokrasi disusun berdasarkan analisis yang mendalam terhadap potensi masalah, tantangan, dan capaian, sehingga dapat memberikan gambaran utuh mengenai dinamika pelaksanaan reformasi di Kementerian Agama. Melalui adanya roadmap tersebut, pelaksanaan reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada unit kerja besar, melainkan juga mencakup satuan kerja di tingkat Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota, termasuk Kantor Urusan Agama (KUA) dan madrasah (Sarip Sahrul Samsudin & Y Setyohadi Pratomo, 2023).

Sebagai bagian dari perwujudan konkret strategi reformasi, Roadmap ini menetapkan delapan area perubahan utama serta satu program quick wins. Delapan area perubahan ini menjadi fokus transformasi kelembagaan yang harus dicapai oleh seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Agama. Pertama adalah Manajemen Perubahan, yang mencakup pembentukan dan penguatan peran Agen Perubahan sebagai penggerak utama dalam mendorong budaya kerja baru yang lebih adaptif, terbuka, dan inovatif. Agen Perubahan memiliki peran penting dalam membangun komitmen bersama serta menumbuhkan kesadaran akan pentingnya reformasi birokrasi.(UU No. 31, 2004)

Kedua, Penataan Peraturan Perundang-undangan atau Deregulasi Kebijakan, yang bertujuan untuk menyederhanakan dan menyelaraskan berbagai aturan internal agar lebih efektif dalam mendukung pelaksanaan kebijakan reformasi.(UU No. 31, 2004). Harmonisasi regulasi ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih kebijakan, serta untuk mempercepat proses administrasi yang lebih efisien.

Ketiga, Penataan dan Penguatan Organisasi, yang diarahkan pada penyederhanaan struktur organisasi berbasis hasil asesmen kebutuhan organisasi, sehingga fungsi-fungsi organisasi lebih tepat sasaran dan tidak membebani birokrasi.(UU No. 31, 2004).

Keempat, Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam konteks ini, reformasi diarahkan untuk memperbaiki pola pembinaan karier, peningkatan kompetensi, serta penegakan prinsip merit dalam pengelolaan aparatur sipil negara.(UU No. 31, 2004). Aparatur Kemenag diharapkan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berintegritas tinggi dan mampu menjawab tantangan global.(Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020).

Kelima, Penataan Tata Laksana, melalui penyesuaian business process (peta proses bisnis) yang diselaraskan dengan struktur kelembagaan yang telah direvisi, serta didukung dengan kebijakan terkait Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). (UU No. 31, 2004). Dengan ini, Kemenag diarahkan menuju digitalisasi tata kelola administrasi dan layanan publik.

Keenam, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dilakukan melalui penyusunan dan penyesuaian Rencana Strategis Kementerian Agama dari tingkat pusat hingga eselon II, serta evaluasi berkala terhadap capaian kinerja. (Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020). Upaya ini diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil (result-oriented), bukan hanya pada prosedur.

Ketujuh, Penguatan Pengawasan, dilakukan dengan meningkatkan kapasitas dan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) untuk mendorong budaya kerja yang bersih, serta mendukung pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). (Santo, 2023).

Kedelapan, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, menjadi sasaran utama dari seluruh rangkaian reformasi. Dalam hal ini, Kementerian Agama dituntut untuk menyusun kebijakan pelayanan yang komprehensif, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dan berbasis teknologi. (Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020). Pelayanan yang prima mencakup kemudahan akses, kecepatan respon, serta kepuasan masyarakat sebagai indikator keberhasilan.

Di luar delapan area perubahan tersebut, Roadmap juga memuat program Quick Wins yang dirancang sebagai langkah cepat dan nyata untuk menunjukkan hasil awal dari reformasi. Program ini difokuskan pada aspek-aspek tertentu yang dianggap paling krusial dan dapat memberi dampak langsung kepada masyarakat serta internal organisasi. (Peraturan Menag No. 29 Tahun 2020, n.d.).

Dengan demikian, Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2020 bukan hanya menjadi panduan normatif, melainkan menjadi instrumen strategis untuk mendorong transformasi menyeluruh dalam tubuh birokrasi Kementerian Agama. Penyusunan roadmap ini menunjukkan keseriusan Kemenag dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan reformasi birokrasi nasional dan global, serta memberikan arah yang jelas dan terukur dalam membangun birokrasi yang lebih profesional, bersih, dan melayani. Reformasi ini diharapkan tidak hanya berdampak pada perbaikan kinerja internal, tetapi juga pada meningkatnya kepercayaan publik terhadap layanan keagamaan yang diselenggarakan negara.

## **Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia**

Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB), reformasi birokrasi bertujuan untuk membentuk birokrasi pemerintahan yang profesional, ditandai dengan kinerja yang unggul, terbebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat, bersikap netral, sejahtera, berdedikasi, serta menjunjung tinggi nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. (Humas, n.d., 2023) Dengan kata lain, pemerintah Indonesia menginginkan agar reformasi birokrasi dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan demi tercapainya pelayanan publik yang lebih maksimal. (Ikaputri, 2023). Reformasi birokrasi yang digagas Kementerian PAN-RB bertujuan menciptakan pemerintahan yang bersih, profesional, dan melayani. Namun, tantangan muncul karena harus mengubah budaya kerja yang telah mengakar. Keberhasilannya bergantung pada komitmen pimpinan, pengawasan ketat, dan dukungan masyarakat. Jika konsisten dijalankan, reformasi ini dapat meningkatkan kepercayaan publik dan kualitas layanan, serta mendorong kemajuan bangsa. (Nu'man, 2023)

Meskipun Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag) telah menunjukkan komitmennya dalam mengimplementasikan berbagai program reformasi birokrasi, pelaksanaannya di lapangan tidak terlepas dari sejumlah tantangan dan hambatan. Tantangan-tantangan ini muncul dalam berbagai dimensi, baik teknis, struktural, maupun kultural, yang jika tidak ditangani secara serius dapat menghambat pencapaian tujuan reformasi birokrasi secara optimal. (Sarip Sahrul Samsudin & Y Setyohadi Pratomo, 2023).

Salah satu bentuk nyata dari implementasi reformasi birokrasi adalah digitalisasi sistem administrasi dan pelayanan publik. Kemenag telah mengembangkan berbagai aplikasi layanan berbasis teknologi informasi. (Anisa & Zar'an, 2025). Namun, proses digitalisasi ini menghadapi tantangan serius, terutama dari aspek keamanan siber dan ketergantungan terhadap infrastruktur pusat data nasional. Sebagai contoh, pada tahun 2024 terjadi gangguan signifikan terhadap Pusat Data Nasional akibat serangan siber. Insiden ini mengakibatkan lumpuhnya

akses terhadap berbagai aplikasi pemerintahan, yang berdampak pada terhambatnya pelayanan administrasi secara nasional, termasuk di lingkungan Kementerian Agama (Anisa & Zar'an, 2025).

Kasus tersebut menggambarkan bagaimana kelemahan sistem digital dapat secara langsung mengganggu pelaksanaan pelayanan publik. Ketika aplikasi tidak dapat diakses, proses birokrasi seperti surat-menyurat, pengarsipan dokumen, hingga pelayanan kepada masyarakat menjadi terhambat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi menawarkan efisiensi dan transparansi, namun ketahanan sistem teknologi dan kapasitas SDM dalam menghadapi risiko teknologi masih menjadi tantangan besar.

Selain tantangan teknis, hambatan besar lainnya dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Agama adalah maraknya kasus korupsi yang melibatkan pejabat dan pegawai internal kementerian tersebut. Dalam sejarahnya, Kementerian Agama beberapa kali menjadi sorotan publik karena terlibat dalam skandal korupsi berskala besar. Berdasarkan data yang dihimpun dari Katadata.co.id (2019), sejak masa pemerintahan Megawati Soekarnoputri, telah terjadi sejumlah kasus korupsi besar di tubuh Kementerian Agama yang menimbulkan kerugian negara hingga ratusan miliar rupiah. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bahkan mencatat pada tahun 2019 saja, kerugian negara akibat kasus korupsi di Kementerian Agama mencapai sekitar Rp16 miliar (Nisak & Adityawarman, 2021).

Fakta ini menunjukkan bahwa budaya korupsi masih cukup kuat di sebagian lingkungan Kementerian Agama. Hal ini menjadi hambatan besar dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan transparan. Korupsi tidak hanya merugikan keuangan negara, tapi juga membuat masyarakat kehilangan kepercayaan pada Kementerian Agama, yang seharusnya menjadi contoh dalam hal moral dan integritas. Pandangan negatif dari masyarakat sulit diubah karena banyaknya kasus yang muncul ke publik. Padahal, banyak pegawai Kemenag yang sudah bekerja dengan baik dan profesional, namun citra lembaga tetap rusak karena ulah beberapa oknum.

Hambatan lainnya adalah rendahnya kapabilitas dan kompetensi sebagian aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama, terutama dalam hal penguasaan teknologi informasi, pemahaman terhadap reformasi birokrasi, serta kemampuan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. (MENPANRB., 2020). Masih banyak satuan kerja, terutama di daerah, yang belum sepenuhnya memahami esensi dari reformasi birokrasi, dan masih menjalankan tugas secara konvensional, dengan pola kerja yang lambat, administratif, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Minimnya pelatihan, kurangnya akses terhadap informasi kebijakan reformasi, serta lemahnya sistem evaluasi kinerja berbasis indikator reformasi, menyebabkan pelaksanaan reformasi tidak merata dan cenderung bersifat simbolik. (Bersih et al., 2017).

Selain itu, dukungan anggaran yang terbatas juga menjadi penghambat dalam optimalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Kegiatan-kegiatan seperti pelatihan ASN, pembangunan sistem informasi, serta pengawasan internal memerlukan alokasi dana yang cukup besar. Di banyak daerah, keterbatasan anggaran menyebabkan program-program reformasi birokrasi hanya bisa dijalankan secara minimal atau bahkan tidak berjalan sama sekali. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, maka berbagai target reformasi yang tercantum dalam Roadmap akan sulit diwujudkan secara optimal. (Nu'man, 2023).

Dari aspek pengawasan dan akuntabilitas, meskipun sistem pengawasan internal telah dikembangkan, namun efektivitasnya masih belum maksimal. Pengawasan yang lemah membuka peluang terjadinya pelanggaran prosedural, penyalahgunaan wewenang, serta manipulasi data kinerja. Hal ini diperparah dengan belum meratanya pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM), terutama di unit-unit kerja yang berada di luar pusat. (ARDIANSYAH, 2025).

Bahwasannya tantangan dan hambatan reformasi birokrasi di Kementerian Agama bersifat multidimensional. Mulai dari aspek teknis seperti keamanan siber dan digitalisasi, hingga aspek kultural seperti budaya koruptif dan resistensi terhadap perubahan, semuanya memerlukan penanganan yang komprehensif dan berkelanjutan. Kementerian Agama tidak hanya perlu memperkuat struktur dan sistem internalnya, tetapi juga harus menumbuhkan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik yang berkualitas. Upaya ini menuntut komitmen kolektif dari seluruh aparatur, keberanian pimpinan dalam menindak tegas pelanggaran, serta partisipasi masyarakat dalam mengawal jalannya reformasi. Hanya dengan sinergi yang kuat, reformasi birokrasi di Kementerian Agama dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak positif yang nyata bagi pelayanan publik dan pembangunan nasional.

## **Strategi Kementerian Agama Republik Indonesia Menuju Good Governance**

Good governance adalah seperangkat prinsip tata kelola yang mengedepankan keterbukaan, melibatkan peran aktif masyarakat, menjunjung tinggi akuntabilitas, responsivitas, serta menjamin keadilan bagi seluruh pihak (Muhammad & Zitri, 2023).

Menurut United Nations Development Programme (UNDP) yang dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2000:7) dalam Widodo (2001:25), terdapat sembilan karakteristik utama dari Good Governance, yaitu (Prilla Gilang Fafako, 2024) :

(a) Partisipasi

Setiap warga negara memiliki hak untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan yang sah dan mencerminkan kepentingannya. Partisipasi ini didasarkan pada kebebasan untuk berkumpul, menyampaikan pendapat, serta keterlibatan yang bersifat konstruktif.

(b) Supremasi Hukum (Rule of Law)

Sistem hukum harus diterapkan secara adil dan tidak diskriminatif, khususnya dalam hal perlindungan terhadap hak asasi manusia.

(c) Transparansi

Transparansi berlandaskan pada kebebasan dalam memperoleh informasi. Proses dan institusi harus terbuka dan informasi yang tersedia harus mudah diakses, dipahami, dan diawasi oleh pihak yang membutuhkan.

(d) Responsivitas

Setiap lembaga dan proses pemerintahan harus berupaya memenuhi kebutuhan seluruh pihak yang berkepentingan (stakeholders).

(e) Berorientasi pada Konsensus

Good Governance berfungsi sebagai sarana penyeimbang berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai keputusan terbaik demi kepentingan umum, baik dalam konteks kebijakan maupun prosedur.

(f) Keadilan (Equity)

Setiap warga negara, tanpa memandang gender, memiliki kesempatan yang sama dalam meningkatkan dan mempertahankan kesejahteraan hidupnya.

(g) Efektivitas dan Efisiensi

Lembaga dan proses pemerintahan diharapkan mampu mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

(h) Akuntabilitas

Para pengambil kebijakan di sektor publik, swasta, maupun masyarakat sipil wajib mempertanggungjawabkan tindakannya kepada masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan. Tingkat akuntabilitas ini bergantung pada struktur organisasi serta sifat keputusan yang diambil, apakah menyangkut urusan internal atau eksternal.

(i) Visi Strategis

Pemimpin dan masyarakat harus memiliki pandangan jangka panjang mengenai Good Governance dan pembangunan manusia, yang sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa depan.

Berdasarkan data yang di himpun dari dokumen indeks capaian kinerja RB kemenag 2020-2024, bahwasannya dalam rangka mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang baik (good governance), Kementerian Agama telah menerapkan berbagai strategi yang selaras dengan sembilan karakteristik good governance sebagaimana dirumuskan oleh UNDP.

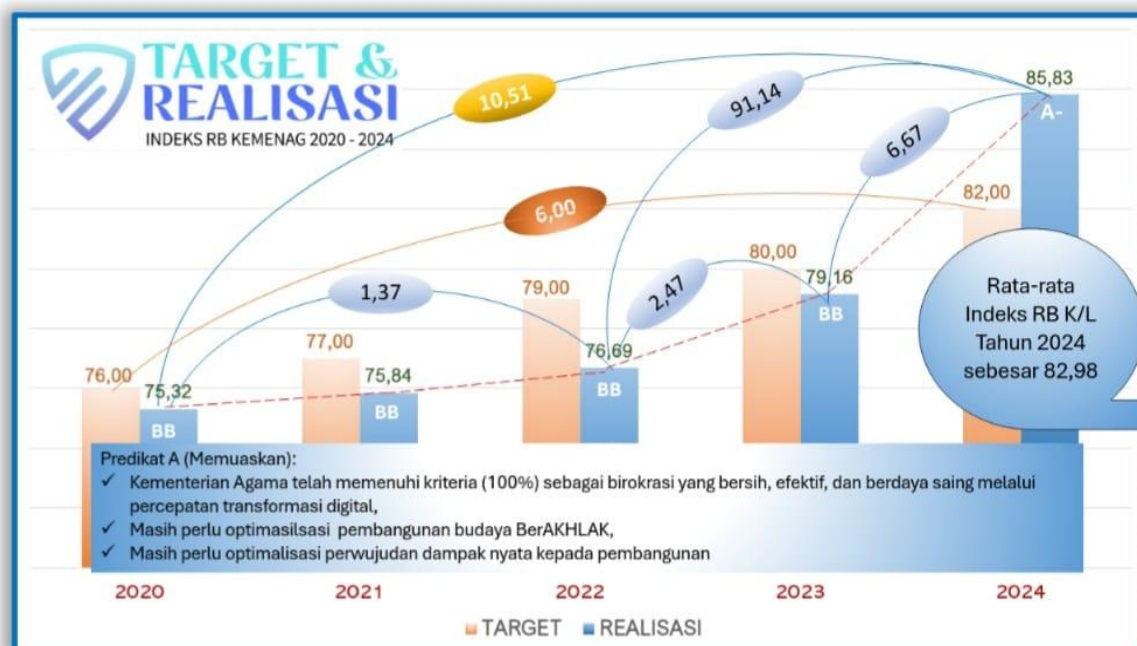
Pertama, dalam hal partisipasi, Kemenag membuka ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam perumusan kebijakan melalui forum konsultasi publik, dialog keagamaan, serta Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) sektoral. Di berbagai daerah, keterlibatan ormas keagamaan, akademisi, dan tokoh masyarakat juga diperkuat dalam program moderasi beragama dan pengawasan pendidikan keagamaan. Kedua, dari aspek supremasi hukum (rule of law), Kementerian Agama menegakkan prinsip non-diskriminasi dalam pelayanan publik. Ketiga, karakteristik transparansi diimplementasikan melalui penguatan sistem informasi publik seperti website resmi Kementerian Agama, aplikasi layanan online (misalnya, Sistem Informasi Manajemen Nikah SIMKAH dan SIBOS PINTAR untuk pendidikan madrasah), serta keterbukaan data anggaran melalui aplikasi e-budgeting dan e-planning. Masyarakat dapat mengakses informasi kebijakan, anggaran, serta kinerja satuan kerja secara terbuka dan real-time. (Indeks Capaian Kinerja RB Kemenag, 2020-2024).

Keempat, prinsip responsivitas diwujudkan melalui pembentukan pusat layanan terpadu satu pintu (PTSP) di kantor-kantor Kemenag baik pusat maupun daerah. PTSP memudahkan

masyarakat dalam memperoleh layanan seperti haji, pendidikan agama, bimbingan masyarakat, hingga pencatatan pernikahan, dengan pelayanan yang lebih cepat, ramah, dan berbasis kebutuhan pengguna. Karakteristik kelima, yakni berorientasi pada konsensus, tercermin dalam kemampuan Kemenag dalam mengelola keragaman umat beragama dan menjembatani kepentingan antar kelompok melalui dialog intensif lintas agama, pelibatan tokoh agama dalam penyusunan kurikulum keagamaan, dan forum musyawarah dalam penanganan isu-isu sensitif seperti intoleransi dan radikalisme. Keenam, dalam aspek keadilan (equity), Kementerian Agama menjamin akses yang setara bagi setiap warga negara untuk mendapatkan layanan keagamaan dan pendidikan. Hal ini tampak dalam pembangunan madrasah di daerah tertinggal, program afirmasi bagi guru agama non-PNS, serta pembinaan umat minoritas yang dilakukan secara inklusif. (Indeks Capaian Kinerja RB Kemenag, 2020-2024).

Ketujuh, strategi Kemenag juga sangat memperhatikan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas birokrasi. Penerapan reformasi digital, seperti penggunaan aplikasi SRIKANDI untuk kearsipan digital, sistem e-office untuk persuratan dan disposisi, serta monitoring kinerja berbasis elektronik (e-performance), mempercepat alur kerja dan memangkas proses birokrasi manual. Dalam hal pengelolaan anggaran, prinsip efisiensi ditunjukkan dengan penataan belanja pegawai dan operasional berbasis hasil (output-based budgeting), serta pengawasan internal yang semakin diperkuat. Karakteristik kedelapan, akuntabilitas, menjadi salah satu indikator utama keberhasilan Kementerian Agama dalam reformasi birokrasi. Hal ini ditunjukkan dengan keberhasilan Kemenag meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan Kementerian Agama (LKKA) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selama lima tahun berturut-turut sejak 2016 hingga 2020. Selain itu, laporan keuangan Kemenag disusun sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan disampaikan tepat waktu, menunjukkan konsistensi dalam mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran negara. Pelaksanaan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) juga menjadi strategi nyata Kemenag dalam menumbuhkan budaya kerja yang akuntabel dan bersih. (Indeks Capaian Kinerja RB Kemenag, 2020-2024).

Bahwasannya strategi kementerian agama republik indonesia menuju good governance, Kementerian Agama telah berupaya membangun birokrasi yang partisipatif, adil, dan transparan. Masyarakat dilibatkan dalam perumusan kebijakan melalui forum publik dan Musrenbang, serta dilibatkan dalam program moderasi beragama dan pengawasan pendidikan. Pelayanan publik juga dilakukan secara adil tanpa diskriminasi. Untuk transparansi, Kemenag memanfaatkan teknologi seperti aplikasi layanan dan sistem anggaran online. Meski sudah cukup baik, upaya ini tetap perlu ditingkatkan agar manfaatnya benar-benar dirasakan masyarakat dan membangun kepercayaan publik. Kementerian Agama menunjukkan responsivitas dengan membentuk layanan satu pintu (PTSP) untuk memudahkan akses masyarakat. Kemenag juga menjaga kerukunan lewat dialog lintas agama dan melibatkan tokoh agama dalam kebijakan. Dari sisi keadilan, Kemenag memastikan layanan keagamaan dan pendidikan bisa diakses secara adil, termasuk di daerah terpencil dan oleh kelompok minoritas. Upaya ini mencerminkan komitmen terhadap pelayanan yang inklusif dan harmonis. Kementerian Agama meningkatkan efisiensi kerja lewat digitalisasi, seperti aplikasi SRIKANDI dan e-performance, serta pengelolaan anggaran berbasis hasil. Akuntabilitas ditunjukkan dengan raihan WTP lima tahun berturut-turut dan laporan keuangan yang sesuai standar. Penerapan Zona Integritas juga menegaskan komitmen Kemenag terhadap birokrasi yang bersih dan profesional.



**Gambar 1 Target & Realisasi**

**Sumber Dokumen Indeks Capaian Kinerja RB KEMENAG 2020-2024**

Selama periode 2020–2024, Kementerian Agama menunjukkan tren positif dalam pencapaian indeks reformasi birokrasi. Meskipun terdapat beberapa selisih antara target dan realisasi, capaian tahun ke tahun mengalami peningkatan yang konsisten. Pada 2020, indeks RB tercatat 75,32 (99,1% dari target), dan terus meningkat hingga mencapai 85,83 pada 2024, bahkan melampaui target tahun tersebut (104,7%). Peningkatan ini menunjukkan keberhasilan berbagai strategi seperti transformasi digital, penguatan budaya kerja BeAKHLAK, serta perbaikan tata kelola dan pelayanan publik. Namun, fluktuasi gap antara target dan realisasi pada 2021–2022 menunjukkan perlunya evaluasi terhadap perencanaan target dan implementasi program. Tantangan eksternal seperti pandemi dan hambatan internal menjadi faktor penyebabnya. Secara keseluruhan, indeks RB rata-rata 82,98 mencerminkan komitmen Kementerian Agama dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat, khususnya dalam layanan keagamaan yang bersifat publik dan sensitif.

Akhirnya, dalam hal visi strategis, Kementerian Agama telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) Kemenag 2020–2024 yang selaras dengan Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010–2025. Visi tersebut tidak hanya menekankan pelayanan publik yang berkualitas dan religius, tetapi juga pembangunan sumber daya manusia unggul di bidang keagamaan, pendidikan, dan toleransi sosial. Pemimpin Kemenag juga aktif mendorong reformasi mental dan budaya kerja ASN yang berorientasi pada pelayanan, inovasi, dan integritas. Visi jangka panjang ini penting untuk meletakkan fondasi pemerintahan yang adaptif dan inklusif, yang mampu menjawab tantangan zaman serta menjaga kerukunan dalam masyarakat yang plural. (Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral, 2020).

Dengan mengimplementasikan sembilan karakteristik good governance secara bertahap dan sistematis, Kementerian Agama telah menapaki jalur reformasi birokrasi yang progresif. Upaya ini memperlihatkan bahwa strategi-strategi yang dijalankan bukan semata bersifat administratif, tetapi benar-benar diarahkan untuk memperkuat kualitas pelayanan publik, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan memastikan keberlanjutan tata kelola pemerintahan yang baik di lingkungan Kementerian Agama.

#### **D. Kesimpulan**

Reformasi birokrasi di Kementerian Agama menunjukkan langkah maju yang signifikan dalam upaya membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan profesional. Dengan dukungan regulasi seperti Perpres No. 152 Tahun 2024 dan PMA No. 29 Tahun 2020, Kementerian Agama telah menjalankan delapan area perubahan strategis, termasuk

transformasi digital, perbaikan manajemen SDM, dan penguatan akuntabilitas. Hasilnya, indeks reformasi birokrasi meningkat secara konsisten selama periode 2020–2024.

Namun, di balik capaian tersebut masih terdapat tantangan besar seperti lemahnya literasi digital di kalangan ASN, keterbatasan infrastruktur, rendahnya kapasitas SDM, serta persoalan klasik seperti budaya kerja birokratis dan praktik korupsi. Kendala teknis seperti serangan siber juga sempat menghambat pelayanan publik. Selain itu, pelaksanaan reformasi belum sepenuhnya merata hingga ke unit-unit daerah. Meski begitu, komitmen Kemenag terhadap prinsip *good governance* sudah terlihat dari berbagai inisiatif seperti pelibatan publik, transparansi layanan berbasis digital, dan penguatan sistem pengawasan. Untuk mewujudkan birokrasi yang ideal, Kemenag perlu memperkuat pelatihan SDM, memperluas cakupan digitalisasi, memperketat pengawasan internal, dan menjamin keterlibatan masyarakat secara aktif.

## E. Referensi

- Alini, K. H. (2023). Nilai-Nilai Toleransi dalam Filsafat Hindu dalam Mewujudkan Moderasi Beragama. *PROSIDING PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEAGAMAAN*, 1, 78–91.
- Anisa, B. N., & Zar'an, S. L. (2025). Strategi Digitalisasi sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(2), 364–372.
- ARDIANSYAH, F. (2025). *EFEKTIVITAS PENERAPAN PASAL PENYALAHGUNAAN WEWENANG DALAM PENANGAN TINDAK PIDANA OLEH PEJABAT PUBLIK*. 6. <https://www.city.kawasaki.jp/500/page/0000174493.html>
- Bersih, B., Melayani, dan, Suryanto, A., Yusuf Ateh, M., Dan Mekanisme Penyelesaian Sengketa Administrasi ARMINSYAH, P., Praktik Reformasi Birokrasi Komarudin Birokrat Melayani Prima Kepada Publik Suwardi Membangun Model Kinerja Birokrasi Ronald Andrea Annas, Ms., Mal Pelayanan Publik Muhammad Imanuddin Perilaku Kepemimpinan, A., & Organisasi Dan Inovasi Pemerintahan Edys Riyanto, B. (n.d.). *PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA VII 2017 Tahun VII Sebuah Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Merevolusi Mental Aparatur Sipil Negara Manajemen Kinerja Sektor Publik sebagai Katalisator Mewujudkan Performance Accountability di tengah Tantangan Overloaded Government dan Ungovernable Society Mewujudkan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang Profesional Edy Sudaryanto Gerakan Indonesia Melayani suatu titik balik bagi Birokrasi Profesional Herwan Parwiyanto*.
- Dan, K., & Pelayanan, K. (2020). *Konsep dan kebijakan pelayanan publik*.
- Heni Listiana, Hesti Kusumawati, A. B. (2024). *POTRET MODERASI BERAGAMA DI MADURA*. Humas. (n.d.). *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Berkenalan dengan Konsep Reformasi Birokrasi General dan Reformasi Birokrasi Tematik*. 2023. Retrieved July 7, 2025, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/berkenalan-dengan-konsep-reformasi-birokrasi-general-dan-reformasi-birokrasi-tematik>
- Ikaputri, V. A. (2023). Potret Penyederhanaan Birokrasi Dalam Menunjang Reformasi Birokrasi. *Media Bina Ilmiah*, 18(2), 471–482.
- Indonesia. (2010). *Presidential Regulation Number 81 Year 2010 Regarding the Grand Design of Bureaucracy Reform in 2010-2025*. 1999.
- Isnaini, I. (2020). MASHLAHAH AL-MURSALAH SEBAGAI DALIL DAN METODE IJTIHAD. *Hikmah: Journal of Islamic Studies*, 16(2), 203–218. <https://doi.org/10.47466/hikmah.v16i2.175>
- Kementerian Agama RI Sekretariat Jendral. (2020). Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024. *Menteri Agama Republik Indonesia*, 1–306. [https://bali.kemenag.go.id/uploads/media/2020/07/RENSTRA\\_KEMENAG\\_2020-2024.pdf](https://bali.kemenag.go.id/uploads/media/2020/07/RENSTRA_KEMENAG_2020-2024.pdf)
- Kick Off Reformasi Birokrasi, Menag Dorong Praktik Beragama yang Berdampak dan Birokrasi Berintegritas*. (n.d.). Retrieved July 3, 2025, from <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/kick-off-reformasi-birokrasi-menag-dorong-praktik-beragama-yang-berdampak-dan-birokrasi-berintegritas>
- MENPANRB, H. (n.d.). *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Pentingnya Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN*. 22 Juli 2020. Retrieved July 7, 2025, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pentingnya-pengembangan-kompetensi-terhadap-kinerja-asn>

- Muhammad, R. E. N., & Zitri, I. (2023). Implementasi Good Governance Dalam Pengelolaan Sumber Daya Hasil Laut Di Kawasan Bintaro Kecamatan Ampenan Kota Mataram. *Journal Law and Government*, 1(2), 109–115.
- Muqoyyidin, A. W. (2013). Expansion and Special Autonomy Post Reform Governance in Indonesia: Concept, Empirical Facts, and Future Recommendations (Pemekaran wilayah dan otonomi daerah Pasca Reformasi di Indonesia: Konsep, Fakta Empiris dan Rekomendasi ke Depan). *Jurnal Konstitusi*, 10(2), 1–23.
- Mursalin, M., Natsir, N., Anas, M., Tinggi, S., Administrasi, I., & Makassar, Y. (2024). *Efektivitas Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Reformasi birokrasi mengacu pada upaya untuk memperbaiki dan memperbaharui bagaimana reformasi birokrasi dapat diterapkan dalam konteks modern . 4.*
- Nisak, S., & Adityawarman, A. (2021). Analisis Pengaruh Etos Kerja Islami, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Islamic Economics and Business*, 1(1), 28–42.
- Nu'man, M. (2023). dukungan anggaran yang terbatas juga menjadi penghambat dalam optimalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Kegiatan-kegiatan seperti pelatihan ASN, pembangunan sistem informasi, serta pengawasan internal memerlukan alokasi dana yang cukup besar. Di banya. *Aleph*, 87(1,2), 149–200. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/167638/341506.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8314/LOEBL-EIN%2C-LUCINEIA-CARLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://antigo.mdr.gov.br/saneamento/proees>
- Olivia, S., Fitri, S. N., Ikhlas, Z., Rafi, R., Jumiaty, J., & Saputra, B. (2025). Menavigasi Kompleksitas Reformasi Administrasi Negara: Tinjauan Literatur Sistematis terhadap Tantangan Implementasi dan Peluang Strategis di Negara Berkembang. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(6), 10931–10938. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/3692>
- Peraturan Menag No. 29 Tahun 2020. (n.d.). Retrieved July 3, 2025, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/176215/peraturan-menag-no-29-tahun-2020>
- Perpres No. 152 Tahun 2024. (n.d.). Retrieved July 3, 2025, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/306650/perpres-no-152-tahun-2024>
- Prilla Gilang Fafako, D. K. (2024). Etika Administrasi Publik dalam Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4, 3474–3483. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8293>
- Putri, B. K., & Syamsir, S. (2024). Transformasi Birokrasi: Tinjauan Atas Perubahan Struktural Dalam Sistem Kepegawaian. *Jurnal Review Pendidikan ...*, 7, 6238–6244. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/28894%0Ahttp://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/28894/19758>
- rifki hidayatur rahman, 1826061006. (2022). *penerapan aturan zona integritas sebagai bentukreformasi birokrasi pada pelayanan haji dan umroh dikementerian agama kota metro.*
- rizqi maknunatun nahriyah, n. 13240061. (2019). *implementasi prinsip-prinsip good corporategovernance dalam meningkatkan reformasibirokrasi di kantor kementerian agama kotayogyakarta tahun 2017.*
- Santo. (n.d.). *Strategi Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang baik - Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Medan Area adalah Program Studi Ilmu Pemerintahan Terbaik di Sumatera Utara.* Retrieved July 8, 2025, from <https://pemerintahan.uma.ac.id/2023/10/strategi-membangun-tata-kelola-pemerintahan-yang-baik/>
- Sarip Sahrul Samsudin, & Y Setyohadi Pratomo. (2023). Formulasi Diskresi Pada Penyelenggaraan Reformasi Birokrasi Di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*, 20(2), 138–148. <https://doi.org/10.56444/mia.v20i2.1128>
- Solihah, R. (n.d.). *Perihal Pemerintah dan Yang Diperintah.*
- Sugiarto, E. C. (n.d.). *Memacu Reformasi Birokrasi, Meningkatkan Daya Saing Indonesia | Sekretariat Negara.* Selasa, 16 Juli 2019. Retrieved July 3, 2025, from [https://www.setneg.go.id/baca/index/memacu\\_reformasi\\_birokrasi\\_meningkatkan\\_daya\\_saing\\_indonesia](https://www.setneg.go.id/baca/index/memacu_reformasi_birokrasi_meningkatkan_daya_saing_indonesia)
- Ushuluddin, F., & Fisafat, D. (n.d.). *Moderasi Beragama Dalam Masyarakat Multikultural.*
- UU No. 31, 2005. (2004). Presiden Republik Indonesia Peraturan Presiden Republik Indonesia. *Demographic Research*, 4–7.
- Zulkifli, Z. (2021). *Moderasi Beragama: Perspektif Antropologi Sosial Budaya* (Issue July).