

Breaking Down Bureaucratic Silos: Data Synchronization Strategy and Relaxation of Asset Regulations in the Fastest Best Results Program (PHTC) Madrasah Revitalization

Meruntuhkan Sekat Silo Birokrasi: Strategi Sinkronisasi Data dan Relaksasi Regulasi Aset pada Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) Revitalisasi Madrasah

Author's Name* : H. Nurcholis Ali
Institution/University : Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten
Correspondence Author's E-mail : cholisali2@gmail.com

Article History	Received (June 6 th , 2026)	Revised (July 1 st , 2026)	Accepted (August 7 th , 2026)
-----------------	---	--	---

News Article

Keyword:

Madrasah
Revitalization;
Bureaucracy;
Educational
Infrastructure;
Aset;
Management
Governance.

Abstract

The revitalization of madrasah physical facilities through the Fast Best Results Program (PHTC) by the Ministry of Public Works (KemenPU) is currently stagnating due to a "silo mentality" and bureaucratic pathology in the management of State Assets (BMN). The background of this study is rooted in overlapping horizontal authority and upstream data fragmentation between the Ministry of Religious Affairs (Kemenag) EMIS system and KemenPU technical instruments, which is exacerbated by the rigidity of cross-sectoral asset grant procedures, resulting in hundreds of 100% completed madrasah buildings ending up abandoned, locked, and unable to be utilized by students in the regions. This policy study aims to analyze the root causes of this governance impasse while formulating an agile and integrative regulatory solution model. Using a qualitative methodology with a descriptive-analytical approach and the Dunn process evaluation model, policy options are rigorously tested through the Alternative Criteria Matrix. The results show a 42% deviation in building damage data and bureaucratic delays due to rigid formal correspondence methods. In conclusion, the lack of a joint coordination forum upstream and officials' legal fear of grant regulations downstream have sacrificed the learning rights of thousands of students in emergency situations and reduced the quality of Islamic education. Therefore, this study recommends that the Ministry of Religious Affairs immediately initiate a Joint Ministerial Regulation (PBM)/Joint Decree (SKB) on the Fast-Track Utilization of BMN which includes a clause "Immediate Utilization Permit" so that completed buildings can be immediately used legally, supported by the establishment of a National Project Management Office (PMO) at the Coordinating Ministry level to unify data commands transparently and in real time.

Kata Kunci:

Revitalisasi
Madrasah;

Abstrak

Revitalisasi sarana fisik madrasah melalui Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) oleh Kementerian Pekerjaan Umum (KemenPU) saat ini

Birokrasi;
Infrastruktur
Pendidikan;
Pengelolaan
Aset;
Tata Kelola.

mengalami stagnasi akibat "mentalitas silo" dan patologi birokrasi pengelolaan Barang Milik Negara (BMN). Latar belakang kajian ini berakar pada tumpang tindih kewenangan horizontal dan fragmentasi data hulu antara sistem EMIS Kementerian Agama (Kemenag) dan instrumen teknis KemenPU, yang diperparah oleh kakuatnya prosedur hibah aset lintas sektoral sehingga menyebabkan ratusan gedung madrasah yang telah selesai dibangun 100% berakhir telantar, dikunci, dan gagal dimanfaatkan oleh siswa di daerah. Kajian kebijakan ini bertujuan untuk menganalisis akar penyebab kebuntuan tata kelola tersebut sekaligus merumuskan model solusi regulasi yang lincah dan integratif. Menggunakan methodology kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis dan model evaluasi proses Dunn, opsi kebijakan diuji secara ketat melalui Matriks Kriteria Alternatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya deviasi data tingkat kerusakan bangunan sebesar 42% dan kelambatan birokrasi akibat metode korespondensi surat-menyurat formal yang kaku. Kesimpulannya, ketiadaan wadah koordinasi bersama di hulu dan ketakutan hukum pejabat akan regulasi hibah di hilir telah mengorbankan hak belajar ribuan siswa di ruang darurat dan menurunkan mutu pendidikan Islam. Oleh karena itu, kajian ini merekomendasikan Kemenag untuk segera menginisiasi Peraturan Bersama Menteri (PBM)/Surat Keputusan Bersama (SKB) tentang Jalur Cepat (*Fast-Track*) Pemanfaatan BMN yang memuat klausul "Izin Pemanfaatan Segera" agar gedung yang selesai dibangun dapat langsung digunakan secara legal, didukung dengan pembentukan *Project Management Office* (PMO) Nasional di tingkat Kementerian Koordinator guna menyatukan komando data secara transparan dan *real-time*

To cite this article: H. Nurcholis Ali. (2026). "Breaking Down Bureaucratic Silos: Data Synchronization Strategy and Relaxation of Asset Regulations in the Fastest Best Results Program (PHTC) Madrasah Revitalization". *AMUYA: Indonesia Journal of Management Reviews*, Volume 2 (2), July-December, 2026. Page: 339 – 360.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berdaya saing global sekaligus berkarakter. Di Indonesia, madrasah memegang peran krusial dalam lanskap pendidikan nasional, tidak hanya sebagai lembaga transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai benteng moral dan pembentukan karakter religius generasi bangsa. Perannya yang dualistik ini menempatkan madrasah pada posisi strategis dalam menyongsong visi Indonesia Emas (Afandi dan Mustajab 2019).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya disparitas infrastruktur yang masif antara madrasah dan sekolah umum. Sebagian besar madrasah, khususnya yang dikelola oleh sektor swasta atau yayasan, menghadapi tantangan berat berupa keterbatasan fasilitas fisik, ruang kelas yang rusak, dan fasilitas sanitasi yang tidak memadai. Kondisi ini secara langsung mendegradasi kenyamanan belajar dan menghambat pencapaian mutu pendidikan yang setara (Irsan Hadi, Assha Laurend Putri Sriwidjaya, dan Jirniati 2025).

Menanggapi ketimpangan tersebut, pemerintah meluncurkan Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) sebagai sebuah terobosan kebijakan akseleratif. PHTC dirancang untuk memotong rantai birokrasi pembangunan konvensional yang lambat, dengan fokus

utama melakukan intervensi fisik secara masif dan cepat pada sektor-sektor layanan publik vital, termasuk di dalamnya adalah revitalisasi sarana dan prasarana pendidikan madrasah (Santandrea, Samuel, dan Elvinelly 2018).

Dalam arsitektur PHTC, terjadi pembagian kerja baru yang lintas sektoral. Kementerian Pekerjaan Umum (KemenPU) ditunjuk sebagai eksekutor teknis konstruksi karena dinilai memiliki kompetensi, standardisasi, dan kapasitas logistik yang mumpuni untuk melakukan pembangunan fisik dalam skala besar dan waktu yang singkat. Sementara itu, Kementerian Agama (Kemenag) bertindak sebagai pemilik program yang memahami kebutuhan substantif madrasah di lapangan (Khanali 2023).

Secara konseptual, integrasi instansi teknis seperti KemenPU ke dalam ranah pendidikan keagamaan merupakan langkah inovatif untuk mengatasi keterbatasan kapasitas eksekusi fisik internal Kemenag. Sinergi ini diharapkan mampu melahirkan model tata kelola pemerintahan yang tangkas (*agile governance*) dalam menyelesaikan masalah akut kedaruratan infrastruktur pendidikan di Indonesia (Suyuthi, Mumtahanah, dan Wahyudi 2023).

Namun dalam implementasinya, kolaborasi ini justru membentur dinding tebal kelembagaan yang bersumber dari struktur regulasi di Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, urusan pendidikan agama dan keagamaan tetap merupakan urusan pemerintahan absolut yang berada sepenuhnya di bawah kendali pemerintah pusat melalui Kemenag, berbeda dengan pendidikan umum yang telah didesentralisasikan ke pemerintah daerah.

Sifat urusan yang absolut dan sentralistik ini menciptakan beban administrasi yang luar biasa besar di tingkat pusat. Ketika KemenPU masuk sebagai intervektor fisik melalui PHTC, benturan tidak lagi terjadi antara pusat dan daerah, melainkan horizontal antar-kementerian di tingkat pusat. Pola hubungan horizontal ini sering kali tidak memiliki jalur komando yang tegas, sehingga rawan menimbulkan gesekan kewenangan.

Benturan horizontal ini diperparah oleh perbedaan kultur organisasi yang tajam antara KemenPU dan Kemenag. KemenPU beroperasi dengan kultur teknokratis-teknis yang kaku, berbasis pada indikator kelayakan struktur, efisiensi beton, dan kepatuhan terhadap kode konstruksi. Di sisi lain, Kemenag beroperasi dengan kultur birokrasi kepengasuhan dan pelayanan umat yang lebih menekankan pada aspek fungsionalitas sosiologis dan pemerataan akses pendidikan keagamaan.

Tumpang tindih kewenangan muncul sebagai dampak pertama dari bertemunya dua kultur dan mandat yang berbeda ini. Batasan mengenai di mana peran Kemenag berakhir dan di mana peran KemenPU dimulai dalam linimasa PHTC tidak pernah diatur secara rigid. Ketidakjelasan batas wilayah kerja ini memicu area abu-abu (*grey area*) yang menjadi ladang subur bagi munculnya saling lempar tanggung jawab eksekusi.

Sebagai contoh, dalam tahap perencanaan, Kemenag merasa memiliki hak penuh untuk menentukan daftar madrasah yang wajib diprioritaskan menerima PHTC berdasarkan tingkat urgensi sosiologis. Namun, KemenPU sering kali menolak daftar tersebut karena secara teknis-geografis atau legalitas lahan, madrasah-madrasah pilihan Kemenag dianggap tidak memenuhi standar mitigasi risiko konstruksi yang ditetapkan oleh KemenPU.

Ketidaksepakatan ini memicu kebuntuan operasional. KemenPU merasa berwenang membatalkan atau menggeser alokasi demi keamanan struktur, sedangkan Kemenag menilai tindakan tersebut mengintervensi otoritas pembinaan madrasah yang mereka miliki. Akibatnya, banyak madrasah yang sangat membutuhkan perbaikan justru dicoret

dari daftar penerima manfaat hanya karena gagal melewati penilaian sepihak dari kementerian eksekutor fisik.

Tumpang tindih ini tidak hanya terjadi di tahap hulu perencanaan, melainkan meluas hingga tahap pengawasan konstruksi di lapangan. Kantor Wilayah Kemenag di tingkat provinsi merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mengawasi jalannya pembangunan di daerah mereka, namun di sisi lain, kontraktor yang ditunjuk oleh KemenPU hanya patuh pada instruksi Satker Prasarana Strategis (SPS) milik KemenPU, sehingga masukan dari otoritas pendidikan lokal kerap diabaikan.

Masalah tumpang tindih kewenangan ini bertali kelindan dengan problem sistemik lainnya, yaitu lemahnya sinkronisasi data lintas sektoral. Keberhasilan PHTC sangat bergantung pada keakuratan data fundamental mengenai kondisi riil bangunan madrasah. Sialnya, Indonesia belum memiliki satu basis data tunggal (*single source of truth*) yang disepakati bersama oleh kementerian-kementerian yang terlibat.

Kementerian Agama selama ini mengandalkan sistem *Education Management Information System* (EMIS) untuk memetakan kondisi fisik madrasah. Namun, instrumen penilaian kerusakan di dalam EMIS dinilai terlalu subjektif dan mengandalkan *self-reporting* dari pihak kepala madrasah yang sering kali membesar-besarkan tingkat kerusakan demi mendapatkan bantuan, atau sebaliknya, kurang memahami aspek teknis bangunan (Prihatini, Mardapi, dan Sutrisno 2013).

Di pihak lain, KemenPU memiliki instrumen penilaian kerusakan bangunan gedung yang sangat matematis, objektif, dan berbasis pada komponen struktural (pondasi, kolom, balok). Ketika KemenPU melakukan verifikasi lapangan menggunakan instrumen mereka, ditemukan deviasi data yang sangat besar jika dibandingkan dengan data EMIS Kemenag. Data madrasah yang di EMIS tercatat "Rusak Berat" sering kali turun status menjadi "Rusak Sedang" atau "Rusak Ringan" di mata KemenPU (Prihatini dkk. 2013).

Perbedaan mendasar dalam metodologi penilaian ini memicu inefisiensi waktu yang masif. Tim dari kedua kementerian harus melakukan verifikasi ulang berulang-ulang di lokasi yang sama hanya untuk menyamakan persepsi angka kerusakan. Fase verifikasi data yang bertele-tele ini memakan waktu berbulan-bulan, sebuah ironi besar bagi sebuah program yang mengusung nama "Hasil Terbaik Cepat".

Selama masa keterlambatan konstruksi tersebut, para siswa dan guru terpaksa mengungsi ke ruang belajar darurat, seperti melangsungkan kegiatan belajar mengajar di rumah warga, tenda penampungan, atau membagi kelas menjadi paruh waktu pagi dan sore. Kondisi evakuasi yang berkepanjangan ini menurunkan konsentrasi belajar, memicu stres pada guru, dan menurunkan capaian akademis siswa secara signifikan (Jovelyn S. Reyes 2024).

Puncak dari seluruh rangkaian masalah tata kelola ini terjadi pada fase hilir, yaitu ketika bangunan fisik telah selesai 100% didirikan oleh KemenPU. Alih-alih bisa langsung digunakan untuk memulihkan kenyamanan belajar, gedung-gedung baru tersebut sering kali terkunci dan telantar akibat rumitnya regulasi hibah aset dan pengalihan Barang Milik Negara (BMN) (Sibarani 2023).

Berdasarkan regulasi pengelolaan BMN yang kaku, bangunan yang didirikan menggunakan anggaran KemenPU tercatat sebagai aset milik KemenPU. Untuk dapat digunakan dan dirawat oleh Kemenag atau yayasan madrasah swasta, harus dilakukan proses likuidasi dan penyerahan aset lintas kementerian yang melibatkan persetujuan Kementerian Keuangan. Proses administrasi ini terkenal sangat birokratis dan memakan waktu bertahun-tahun (Mumpuni dan Mudiparwanto 2021).

Bagi madrasah negeri, proses ini mungkin sedikit lebih mudah karena perpindahan terjadi sesama instansi pemerintah. Namun bagi madrasah swasta—yang jumlahnya mencapai lebih dari 90% dari total madrasah di Indonesia—proses hibah dari negara ke sektor privat/yayasan keagamaan menghadapi benteng hukum yang sangat ketat untuk menghindari penyalahgunaan keuangan negara.

Ketakutan para pejabat di tingkat wilayah akan sanksi hukum dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) jika terjadi kesalahan prosedur hibah membuat mereka memilih bersikap pasif. Akibatnya, terjadi pembiaran di mana gedung madrasah yang megah dan baru selesai dibangun dilarang keras untuk ditempati oleh siswa karena secara hukum administrasi, Berita Acara Serah Terima (BAST) belum ditandatangani di tingkat menteri (Rahayu dkk. 2020).

Dari perspektif ilmu kebijakan publik, fenomena kegagalan implementasi PHTC di madrasah ini merupakan contoh klasik dari *fragmented governance* atau tata kelola yang terfragmentasi. Institusi pemerintah masih bekerja dalam sekat-sekat silo (*silo mentality*) yang tebal, di mana capaian kinerja diukur per sektor kementerian, bukan berdasarkan tujuan akhir dari kebijakan nasional secara utuh (Ismail dan Fahrudin 2021).

Ketiadaan mekanisme *coordinating structures* yang kuat—seperti tidak digunakannya Project Management Office (PMO) bersama yang memiliki otoritas eksekutif penuh di tingkat hulu—membuat komunikasi antar-kementerian terjebak pada metode korespondensi surat-menyurat formal yang sangat lambat. Setiap surat tanggapan memerlukan waktu berminggu-minggu hanya untuk melewati meja birokrasi berjenjang.

Lemahnya sinkronisasi data ini juga menunjukkan bahwa kebijakan "Satu Data Indonesia" belum terinternalisasi dengan baik di kementerian-kementerian teknis. Ego sektoral atas kepemilikan data membuat Kemenag dan KemenPU enggan meruntuhkan tembok pembatas sistem informasi mereka demi membangun dasbor pemantauan PHTC yang transparan dan dapat diakses bersama secara *real-time*.

Oleh karena itu, penyusunan *policy paper* ini menjadi sangat krusial dan mendesak. Melanjutkan program PHTC dengan membiarkan tumpang tindih kewenangan dan kekacauan data tetap berjalan sama saja dengan membiarkan pemborosan energi birokrasi terus terjadi, sementara hak anak-anak madrasah di daerah untuk mendapatkan ruang kelas yang layak terus dikorbankan demi formalitas administratif.

Diperlukan sebuah reorientasi kebijakan yang radikal dalam bentuk reformasi regulasi lintas sektoral. Pemerintah tidak bisa lagi mengandalkan cara-cara lama yang konvensional untuk mengawal program yang bersifat akseleratif seperti PHTC ini. Harus ada payung hukum kuat yang mampu memaksa Kemenag, KemenPU, dan Kemenkeu melebur dalam satu ekosistem kerja yang padu (Mohammad dkk. 2025).

Melalui analisis mendalam terhadap hambatan struktural, prosedural, dan kultural yang ada, *policy paper* ini akan menawarkan rekomendasi kebijakan yang konkret dan aplikatif, khususnya mendorong lahirnya regulasi bersama yang mampu menciptakan jalur cepat (*fast-track*) sinkronisasi data dan debirokratisasi transfer aset, demi mewujudkan cita-cita luhur revitalisasi mutu pendidikan madrasah di Indonesia.

Akar dari kehati-hatian yang berlebihan di tingkat birokrasi hulu sebenarnya berhulu dari ketatnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Regulasi ini mengamanatkan bahwa setiap pengguna anggaran bertanggung jawab penuh atas formalitas dan substansi penggunaan dana yang dialokasikan. Ketika KemenPU mengalokasikan triliunan rupiah untuk entitas di bawah Kemenag, muncul

wilayah abu-abu akuntabilitas yang membuat para Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) di kedua kementerian bersikap defensif (Astuti dan Heltaji 2023).

Akibat dari ketatnya pengawasan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), para birokrat cenderung terjebak dalam pemenuhan kepatuhan administratif (*compliance-driven*) daripada orientasi pada hasil (*outcome-driven*). Paradoks ini mematikan esensi dari PHTC yang seharusnya bergerak lincah dan berorientasi pada kecepatan eksekusi darurat di lapangan (Sekali, Setiono, dan Rudhanto 2025).

Situasi ini menciptakan ketegangan psikologis bagi para pengambil keputusan di tingkat eselon. Mereka dihadapkan pada dilema antara mempercepat pembangunan demi menyelamatkan hak belajar siswa madrasah atau memperlambat proses demi memastikan seluruh lembar kertas administrasi bebas dari potensi delik korupsi atau penyalahgunaan wewenang. Pilihan kedua hampir selalu menang dalam kultur birokrasi Indonesia.

Dalam era transformasi digital, fragmentasi komunikasi antar-lembaga negara ini menjadi sebuah anomali yang ironis. Kemenag memiliki infrastruktur digitalnya sendiri, begitu pula dengan KemenPU yang membanggakan sistem manajemen informasi konstruksinya. Namun, kedua sistem raksasa ini dibangun tanpa adanya jembatan penghubung (*Application Programming Interface/API*) yang memungkinkan terjadinya pertukaran data secara otomatis (Puspitasari dkk. 2021).

Komunikasi yang bersifat sporadis dan mengandalkan forum-forum rapat tatap muka formal memperparah kelambatan ini. Keputusan-keputusan strategis sering kali harus menunggu jadwal rapat koordinasi nasional yang persiapannya sendiri memakan waktu berminggu-minggu. Pola interaksi seperti ini sangat tidak kompatibel dengan tuntutan PHTC yang memerlukan respons hitungan jam terhadap dinamika kendala teknis di lapangan (Ian Karunia Perkasa dkk. 2026).

Tanpa adanya transparansi data yang radikal melalui satu sistem informasi bersama, prasangka antar-instansi mudah bertumbuh. Jajaran Kemenag di daerah kerap menuduh KemenPU lamban dan tidak peka terhadap urgensi pendidikan Islam, sementara jajaran teknis KemenPU di daerah menganggap Kemenag tidak kompeten dalam menyediakan dokumen pendukung pembangunan dan hanya bisa mengajukan tuntutan tanpa dasar teknis yang jelas (Sri Yulianty Mozin, Vivi Venti Vera Sulila, dan Marsela Umar 2025).

Tantangan terbesar yang mengunci sinkronisasi data dan kewenangan ini berada pada status hukum kepemilikan tanah madrasah, terutama madrasah swasta. Berbeda dengan sekolah negeri yang tanahnya berstatus aset pemerintah daerah, mayoritas tanah madrasah di Indonesia berstatus tanah wakaf yang dikelola oleh nadzir (pengelola wakaf) yayasan keluarga atau organisasi keagamaan lokal. Status ini memicu kerumitan hukum agraria yang luar biasa (Laela Fatikhatul Choiriyah, Rato, dan Dwi Anggono 2023).

KemenPU, berdasarkan aturan pengelolaan infrastruktur negara, disyaratkan secara mutlak untuk hanya membangun di atas lahan yang bebas dari sengketa dan memiliki sertifikat hukum yang sah (Sertifikat Hak Milik atau Hak Guna Bangunan atas nama kementerian/lembaga atau yayasan). Banyak madrasah yang secara faktual rusak berat, namun dokumen tanahnya masih berupa Surat Keterangan Tanah (SKT) desa, akta wakaf di bawah tangan, atau bahkan masih atas nama pribadi orang tua pendiri yayasan yang sudah tiada (Caesarrio 2025).

Ketika data EMIS Kemenag memasukkan madrasah berstatus tanah belum bersertifikat ini ke dalam daftar prioritas karena pertimbangan kondisi bangunan yang nyaris roboh,

KemenPU secara otomatis akan mencoretnya pada fase verifikasi dokumen. Kemenag menganggap tindakan pencoretan ini sebagai bentuk ketidakpedulian terhadap keselamatan siswa, sementara KemenPU berdiri kokoh pada aturan bahwa membangun di atas tanah yang belum *Clear and Clean* adalah pelanggaran hukum berat.

Proses pengurusan sertifikasi tanah wakaf di Badan Pertanahan Nasional (BPN) terkenal lambat, birokrasi berbelit, dan membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Madrasah-madrasah kecil di daerah pelosok tidak memiliki kapital ekonomi dan akses politik untuk mempercepat proses ini, membuat mereka terjebak dalam lingkaran setan: mereka tidak bisa dibantu oleh PHTC karena tanahnya belum bersertifikat, dan mereka tidak bisa mengurus sertifikat karena ketiadaan biaya dan pendampingan hukum (Abdillah, Maftuh, dan Pristiwiyanto 2025).

Ketika sebuah proyek madrasah akhirnya lolos dari lubang jarum birokrasi pusat dan mulai dikerjakan, masalah baru muncul di tingkat tapak operasional. KemenPU biasanya melelang paket pekerjaan PHTC dalam skala besar yang dimenangkan oleh kontraktor nasional atau vendor kelas menengah atas dari kota-kota besar. Vendor-vendor ini sering kali tidak memiliki pemahaman yang memadai tentang topografi, sosiologi, dan rantai pasok material di wilayah pelosok tempat madrasah tersebut berada (Okinyi, Kwendo, dan Kiongera 2023).

Keterbatasan akses jalan menuju madrasah-madrasah pedesaan menyulitkan mobilisasi alat berat dan material standar yang diwajibkan dalam spesifikasi teknis KemenPU. Hal ini memaksa vendor melakukan penyesuaian di lapangan yang sering kali memicu penundaan jadwal kerja. Penundaan operasional di tingkat lokal ini tidak terpantau oleh pengambil kebijakan di tingkat pusat karena ketiadaan sistem pelaporan yang sinkron (Wan Ahmad 2025).

Di sisi lain, keengganan atau ketidakmampuan vendor untuk melibatkan komunitas lokal atau komite madrasah dalam proses pembangunan menciptakan jarak sosiologis. Kultur gotong royong yang biasanya melingkupi pembangunan madrasah digantikan oleh industrialisasi konstruksi yang kaku. Ketika terjadi masalah teknis, seperti pasokan air atau listrik konstruksi yang terhambat, tidak ada jembatan komunikasi yang baik untuk menyelesaikannya dengan masyarakat sekitar (Padlan, Rabi'ah, dan Ali 2025).

Dampaknya, pengerjaan fisik di lapangan sering kali terhenti di tengah jalan karena konflik sosial kecil atau keterlambatan pengiriman material khusus dari pusat. Kondisi mangkrak yang tidak direncanakan ini memperparah penderitaan civitas akademika madrasah yang sudah telanjur mengosongkan gedung lama mereka demi menyambut program revitalisasi akseleratif ini (Wahyudi, Dzinnur, dan Hamzah 2024).

Membahas kebijakan PHTC tidak boleh dilepaskan dari dampak kemanusiaan yang ditimbulkannya pada level paling bawah. Setiap bulan keterlambatan pembangunan akibat perdebatan administratif di Jakarta berarti satu bulan tambahan bagi anak-anak di daerah untuk belajar dalam kondisi yang tidak manusiawi. Ruang kelas darurat yang pengap, bocor saat hujan, dan bising saat terik matahari menghancurkan motivasi intrinsik anak-anak untuk menuntut ilmu.

Para guru madrasah, yang sebagian besar berstatus honorer dengan kesejahteraan yang jauh dari ideal, harus memikul beban ganda. Mereka tidak hanya dituntut untuk mempertahankan capaian kurikulum nasional di tengah keterbatasan fasilitas, tetapi juga harus menjaga keselamatan fisik siswa mereka di ruang-ruang darurat yang rawan ambruk atau tidak higienis. Beban psikologis ini memicu kejenuhan (*burnout*) yang menurunkan mutu pengajaran (Mukhlis dan Yustika 2025).

Ketimpangan ini juga melahirkan sentimen ketidakadilan sosial di kalangan masyarakat pengelola pendidikan Islam. Mereka melihat sekolah-sekolah umum di bawah

Kemendikbudristek dan Pemda mendapatkan penanganan fisik yang relatif lebih cepat dan teratur karena jalur birokrasinya yang sudah terdesentralisasi dengan baik. Muncul perasaan bahwa madrasah diposisikan sebagai "anak tiri" dalam sistem pendidikan nasional, meskipun kontribusinya terhadap negara sangat besar.

Dampak sosiologis jangka panjang dari mandeknya revitalisasi ini adalah eksodus besar-besaran siswa dari madrasah ke sekolah umum atau lembaga pendidikan lain yang fasilitas fisiknya lebih menjanjikan. Hal ini mengancam keberlangsungan madrasah-madrasah historis di daerah yang selama puluhan tahun telah menjadi motor penggerak literasi dan moderasi beragama di tingkat akar rumput.

Dimensi lain yang memperumit masalah ini adalah ketidakselarasan siklus perencanaan dan penganggaran antara Kemenag dan KemenPU. Kemenag menyusun rencana strategis berbasis pada kalender akademik dan peta mutu pendidikan Islam, sementara KemenPU menyusun rencana kerja berbasis pada target infrastruktur nasional dan direktif presiden. Penyusunan anggaran yang berjalan sendiri-sendiri ini membuat PHTC kerap datang di waktu yang salah.

Politisasi anggaran di tingkat parlemen (DPR RI) juga turut andil menciptakan ketidakpastian. Alokasi anggaran untuk revitalisasi madrasah melalui KemenPU sering kali menjadi komoditas politik dapil (daerah pemilihan) bagi para anggota dewan. Akibatnya, daftar madrasah yang keluar dalam dokumen anggaran sering kali melompat dari skema perencanaan matang yang telah disusun oleh Kemenag berdasarkan data riil kerusakan.

Masuknya intervensi politik ini mengacaukan prioritas pembangunan yang objektif. Madrasah yang secara teknis masih kokoh namun memiliki kedekatan akses politik bisa mendadak masuk ke dalam daftar penerima PHTC, sementara madrasah yang atapnya sudah runtuh namun tidak memiliki pelobi di pusat terpinggirkan. KemenPU yang menerima penugasan ini terpaksa mengeksekusinya, meskipun tahu data tersebut tidak sinkron dengan data prioritas Kemenag.

Siklus anggaran tahunan yang ketat juga memaksa semua pihak bekerja di bawah tekanan waktu yang tidak sehat pada akhir tahun. Ketika sinkronisasi data baru selesai di bulan September, KemenPU hanya memiliki waktu tiga bulan untuk menyelesaikan proses lelang dan konstruksi fisik. Hasilnya adalah pengerjaan yang terburu-buru, kualitas fisik yang buruk, dan tingginya angka sisa lebih pembiayaan anggaran (SiLPA) karena proyek gagal dieksekusi tepat waktu.

Konstruksi fisik yang dikerjakan oleh KemenPU menggunakan standardisasi bangunan gedung negara yang bersifat umum dan kaku. Standardisasi ini sering kali tidak mengakomodasi kebutuhan spasial khusus dan kultur fungsional yang ada di lingkungan madrasah. Sebuah madrasah tidak hanya membutuhkan ruang kelas biasa, tetapi juga membutuhkan tata ruang yang mendukung ekosistem pesantren atau tradisi keagamaan.

Misalnya, kebutuhan akan laboratorium bahasa, ruang khusus tahfidz (menghafal Al-Qur'an), tata letak masjid/musala sebagai pusat aktivitas, hingga pemisahan area sanitasi yang ramah terhadap konsep kesucian (thaharah) sering kali luput dari cetak biru (*blueprint*) standar yang dimiliki KemenPU. Ketiadaan konsultasi spesifikasi teknis khusus ini memicu penolakan atau modifikasi sepihak dari pengelola madrasah pasca-pembangunan (Nabila dkk. 2021).

Modifikasi yang dilakukan oleh pihak madrasah menggunakan dana swadaya yang terbatas setelah proyek selesai justru merusak estetika, struktur, dan fungsionalitas bangunan yang telah dirancang mahal oleh KemenPU. Hal ini menunjukkan betapa

tidak efisiennya pembangunan yang dilakukan tanpa adanya sinkronisasi pemahaman mengenai kebutuhan pengguna akhir (*end-user*) di tingkat hulu perencanaan desain.

Seharusnya, sebelum PHTC diluncurkan, kedua kementerian telah duduk bersama untuk menyepakati "Buku Pedoman Standardisasi Desain Fisik Madrasah Modern". Buku ini yang menjadi acuan kaku bagi arsitek KemenPU dalam menggambar, sehingga aspek teknis teknik sipil dan aspek fungsionalitas religius-pedagogis dapat melebur sejak awal tanpa perlu perdebatan di lapangan (Narendra dkk. 2024).

Seluruh jalinan kompleksitas hambatan ini mengarah pada satu kesimpulan mendasar: tata kelola pemerintahan yang terfragmentasi saat ini sudah tidak lagi mampu memikul beban target-target pembangunan akseleratif abad ke-21. Model birokrasi Weberian yang kaku, hierarkis, dan berbasis pada spesialisasi sektor yang ketat harus segera bertransformasi menuju *agile governance* yang kolaboratif dan adaptif (Sri Yulianty Mozin, Alexander H. Badjuka, dkk. 2025).

PHTC sebagai program strategis nasional membutuhkan mesin birokrasi baru yang tidak disekat oleh dinding pembatas kementerian. Pembentukan kelembagaan koordinatif yang hanya bersifat formalitas, seperti kelompok kerja (Pokja) tanpa gigi eksekutif, terbukti gagal total menyelesaikan sengketa data dan kewenangan. Dibutuhkan sebuah entitas hibrida yang mampu mengintegrasikan otoritas teknis KemenPU dan otoritas substantif Kemenag ke dalam satu meja komando digital yang kokoh dan berpayung hukum kuat (Nomensen Yeheskel Singgir dkk. 2025).

Identifikasi Masalah

1. Tumpang Tindih Kewenangan dan Lemahnya Sinkronisasi Data Lintas Sektoral

Masalah utama dalam aspek koordinasi adalah belum padunya mekanisme komunikasi dan pembagian kerja antara Kementerian Agama (sebagai pemilik aset dan pengguna) dengan Kementerian PUPR (sebagai pelaksana teknis pembangunan). PHTC sering kali berjalan lambat pada tahap *planning* dan *design* karena data kebutuhan riil di lapangan (dari Kemenag) tidak sinkron dengan standar teknis dan verifikasi yang dilakukan oleh Kementerian PUPR di tingkat balai daerah. Lemahnya integrasi birokrasi ini memicu keterlambatan proses *tender* dan pelaksanaan konstruksi yang tidak tepat sasaran (R. Kannan dan N. Morris, 2014).

2. Rendahnya Kepatuhan Penyedia Jasa terhadap Dokumen Desain dan Standar Teknis Madrasah

Dari sisi jaminan mutu (*quality assurance*), masalah kritis terjadi pada transisi dari *High-level design* ke tahap *Construction*. Pengawasan mutu di lapangan sering kali longgar, sehingga pihak ketiga (penyedia jasa/kontraktor) melakukan deviasi standar spesifikasi material demi mengejar target waktu akibat mundurnya jadwal tender. Ditambah lagi, bangunan madrasah memiliki karakteristik khusus (seperti ruang kelas dengan akustik tertentu atau fasilitas sanitasi terpisah pria/wanita yang memadai) yang sering kali terabaikan dalam pengawasan teknis standar PUPR (C. Hughes dan B. Pembunuhan, 2000).

3. Ketidakesesuaian Garansi Pemeliharaan Pasca-Konstruksi (*Handover Process*)

Masalah jaminan mutu tidak berhenti saat pembangunan selesai, melainkan pada proses serah terima (*handover*). Sering terjadi "gap" tanggung jawab setelah masa konstruksi selesai. Kementerian PUPR menganggap tugasnya selesai pasca-konstruksi, sementara pihak madrasah belum memiliki kapasitas anggaran maupun SDM teknis untuk merawat fasilitas baru yang kompleks. Akibatnya, banyak hasil

revitalisasi yang mengalami penurunan mutu fungsional secara drastis dalam waktu singkat karena tidak adanya skema jaminan pemeliharaan yang disepakati bersama sejak tahap *Planning* (Lei Zhu, M. Shan, 2019).

Analisis Berdasarkan Metode USG

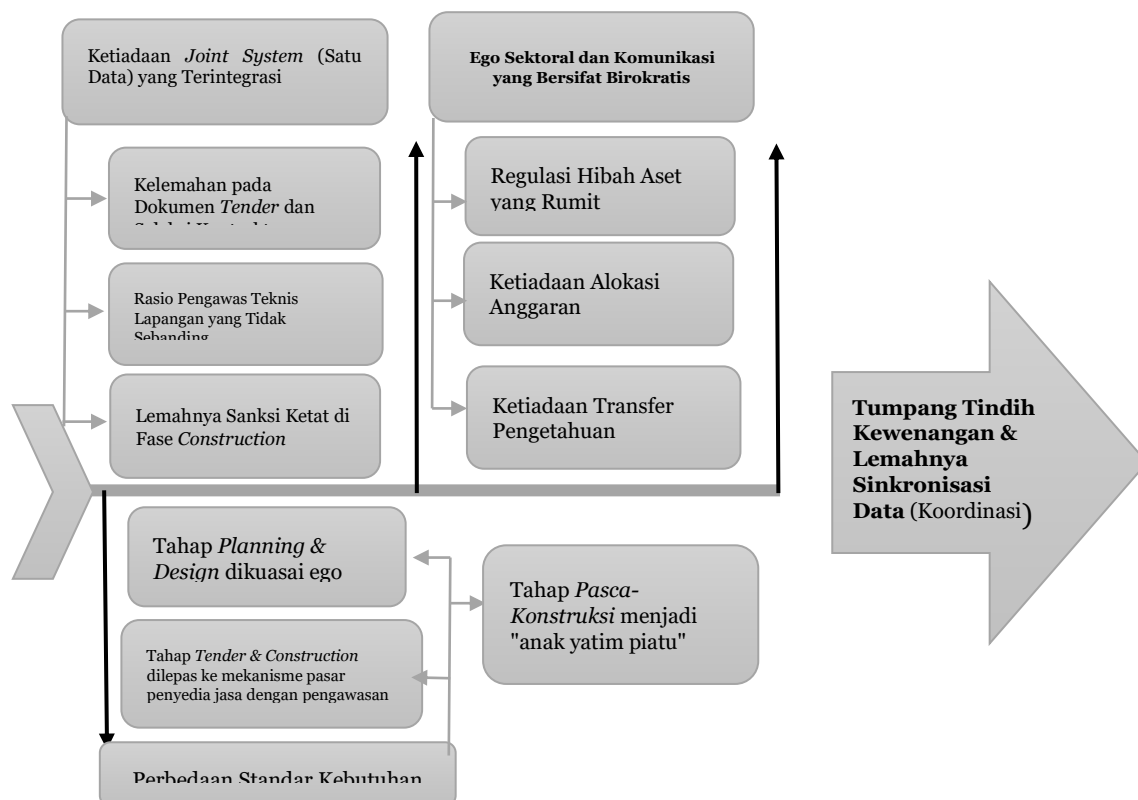
Berdasarkan masalah utama di atas, kemudian dianalisis menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut.

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

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	Tumpang Tindih Kewenangan & Lemahnya Sinkronisasi Data (Koordinasi)	5	4	5	14
2	Rendahnya Kepatuhan Penyedia Jasa terhadap Standar Teknis (Mutu)	4	5	4	13
3	Ketidaksesuaian Garansi Pemeliharaan Pasca-Konstruksi	3	4	4	11

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, maka masalah kebijakan nomor 1 (Tumpang Tindih Kewenangan & Lemahnya Sinkronisasi Data (Koordinasi)) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (14), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “nomor 1 (Tumpang Tindih Kewenangan & Lemahnya Sinkronisasi Data (Koordinasi))” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram *Fishbone*

Rumusan Masalah

Terjadinya Tumpang Tindih Kewenangan dan Lemahnya Sinkronisasi Data Lintas Sektor (MU) disebabkan oleh ego sektoral dan komunikasi yang bersifat birokratis, karena Regulasi Hibah Aset yang Rumit

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Menganalisis Akar Penyebab Stagnasi Kebijakan: mengidentifikasi faktor-faktor struktural, regulasi, dan prosedural yang memicu terjadinya tumpang tindih kewenangan serta lemahnya sinkronisasi data lintas sektoral antara Kementerian Agama dan Kementerian PU dalam pelaksanaan program PHTC.
2. Merumuskan Model Solusi Kelembagaan Terintegrasi: menyusun rekomendasi pembentukan *Project Management Office* (PMO) Nasional dan instrumen Satu Data Infrastruktur Madrasah guna meruntuhkan sekat silo birokrasi di tingkat hulu.
3. Mendesain Mekanisme Jalur Cepat (*Fast-Track*) Regulasi Aset: merancang draf dan strategi implementasi kebijakan berupa Peraturan Bersama Menteri (PBM)/Surat Keputusan Bersama (SKB) yang memuat klausul "Izin Pemanfaatan Segera" untuk memotong kebuntuan administrasi hibah BMN.

Manfaat Kajian:

1. Manfaat Teoritis/Akademis

Kajian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan administrasi publik dan analisis kebijakan, khususnya mengenai implementasi konsep *Collaborative Governance* (tata kelola kolaboratif) dan *Agile Governance* (tata kelola tangkas) dalam memecahkan fragmentasi birokrasi pada pelaksanaan Program Strategis Nasional (PSN).

2. Manfaat Praktis/Kebijakan

- a. Bagi Kementerian Agama: Sebagai dokumen rujukan strategis untuk mengambil langkah disrupti kebijakan (seperti penerbitan Surat Edaran darurat pemanfaatan aset) serta mempercepat pembersihan data internal (*Clear and Clean* lahan).
- b. Bagi Kementerian PU & Kementerian Keuangan: Sebagai kerangka acuan bersama untuk melakukan relaksasi aturan pemanfaatan BMN tanpa melanggar asas akuntabilitas keuangan negara.
- c. Bagi Madrasah dan Masyarakat (Penerima Manfaat): Menjamin kepastian hukum agar gedung-gedung baru yang telah selesai dibangun dapat segera digunakan, sehingga memulihkan kenyamanan belajar dan mendorong transformasi mutu pendidikan madrasah di tingkat tapak.

KERANGKA TEORITIS DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teoritis

1. Teori Koordinasi dan Ego Sektoral (Birokrasi)

Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008) dan *Ego-Interoperability* dalam Administrasi Publik. Teori ini menyatakan bahwa kegagalan pencapaian target

publik oleh dua atau lebih instansi pemerintah sering kali bukan karena kekurangan anggaran, melainkan karena ketiadaan jembatan institusional (*institutional voids*). Penerapan pada Isu PHTC: Kemen-PUPR bekerja dengan logika *output* teknis-struktural (gedung jadi), sedangkan Kemenag bekerja dengan logika *outcome* fungsional-edukatif (gedung dapat digunakan untuk belajar). Tanpa adanya wadah tata kelola kolaboratif yang mengikat (seperti PMO Bersama atau *Joint Decree*), kedua instansi ini akan terjebak dalam Ego Sektoral (Balkanisasi Birokrasi), di mana masing-masing pihak merasa tugasnya selesai jika indikator internalnya terpenuhi, meskipun secara keseluruhan program PHTC tersebut berjalan tidak sinkron.

2. Teori Keagenan (*Agency Theory*) dan Manajemen Mutu

Principal-Agent Theory (Jensen & Meckling, 1976). Teori ini membedakan peran antara *Principal* (pemberi tugas/pemerintah) dan *Agent* (pelaksana tugas/kontraktor swasta). Asumsinya, *Agent* memiliki kecenderungan berperilaku oportunistik untuk memaksimalkan keuntungan mereka sendiri (*self-interest*), terutama ketika terjadi Asimetri Informasi (kontraktor lebih tahu kondisi riil lapangan daripada pengawas pemerintah). Penerapan pada Isu PHTC: Ketika paradigma tender dalam PHTC didominasi oleh "harga terendah", pemerintah (*Principal*) secara tidak langsung memaksa kontraktor (*Agent*) masuk ke ruang margin keuntungan yang sempit. Akibatnya, pada fase *Construction*, kontraktor melakukan tindakan oportunistik dengan menurunkan kepatuhan terhadap standar mutu material (mengurangi kualitas beton, besi, dll.). Lemahnya rasio pengawas di lapangan memperparah asimetri informasi ini, sehingga deviasi mutu luput dari deteksi. *Lei Cui Engineering Construction and Architectural Management · 2023 · 4 citations*

3. Teori Manajemen Aset dan Siklus Hidup Konstruksi (*Life-Cycle Costing*)

Whole-Life Asset Management (Standard ISO 55000) dan *Life-Cycle Theory* dalam Konstruksi. Teori manajemen aset modern menegaskan bahwa biaya pembangunan fisik awal (*initial capital cost*) hanyalah bagian kecil (sekitar 20%) dari total biaya bangunan sepanjang siklus hidupnya. Sebesar 80% biaya justru berada pada fase operasi dan pemeliharaan (*operation & maintenance cost*). Penerapan pada Isu PHTC: Masalah macetnya proses *handover* dan rusaknya fasilitas pasca-konstruksi terjadi karena siklus PHTC diperlakukan secara terfragmentasi, bukan sebagai satu kesatuan siklus hidup aset (*life-cycle*). Ketika aspek operasional (kapasitas fiskal madrasah) dikucilkan dari perencanaan hulu (*Planning*), pemerintah sebenarnya sedang merencanakan "kegagalan fungsi prematur" pada bangunan tersebut. Gedung yang megah secara fisik akan cepat mengalami degradasi mutu fungsional karena tidak didukung kesiapan manajemen pengelola.

Kerangka Konseptual

1. Konsep *Value for Money* (VfM) vs *Lowest Price Paradigm*

Dalam manajemen pengadaan publik modern, keberhasilan proyek tidak lagi diukur dari seberapa murah biaya yang dikeluarkan, melainkan melalui konsep *Value for Money* (VfM). VfM adalah keseimbangan optimal antara tiga komponen utama:

- *Economy*: Meminimalkan biaya sumber daya (input).
- *Efficiency*: Memaksimalkan hasil (*output*) dengan input yang ada.
- *Effectiveness*: Memastikan hasil tersebut mencapai dampak (*outcome*) yang diinginkan.

Distorsi pada fase *Tender* dalam PHTC terjadi karena sistem pengadaan masih terjebak pada paradigma harga terendah (*lowest price*). Secara konseptual, ketika aspek *Economy* ditekan terlalu ekstrem, maka aspek *Efficiency* (mutu konstruksi) dan *Effectiveness* (manfaat jangka panjang madrasah) otomatis akan dikorbankan oleh penyedia jasa.

2. Konsep Siklus PHTC sebagai *Interdependent Pipeline*

Siklus PHTC bukanlah rangkaian tahapan yang berdiri sendiri secara terpisah (*siloed stages*), melainkan sebuah pipa linier yang saling bergantung (*interdependent pipeline*). Keberhasilan atau kegagalan satu tahapan akan berlipat ganda (*snowball effect*) pada tahapan berikutnya.

Analisis Konseptual: Lemahnya koordinasi di tahap awal (*Planning*) berupa ketidaksinkronan data ruang kelas rusak antara Kemenag dan PUPR membuat tahap *High-level design* tidak akurat. Desain yang tidak akurat menghasilkan estimasi biaya (HPS) yang keliru pada tahap *Tender*. Akibatnya, pada fase *Construction*, terjadi banyak adendum (perubahan kontrak) di lapangan yang merusak jaminan mutu proyek.

3. Konsep *Total Cost of Ownership* (TCO) dalam Manajemen Aset publik

Konsep *Total Cost of Ownership* (TCO) atau Biaya Total Kepemilikan menyatakan bahwa nilai sebuah aset publik harus dihitung sejak masa perencanaan, pembangunan, operasi, hingga aset tersebut tidak digunakan lagi (*cradle to grave*).

Analisis Konseptual: Masalah *handover* terjadi karena adanya "Kebutaan Konseptual TCO". Kementerian PUPR hanya bertanggung jawab pada *Capital Expenditures* (CapEx) atau biaya modal pembangunan fisik di fase PHTC. Sementara itu, *Operational Expenditures* (OpEx) seperti biaya perawatan gedung, listrik, dan perbaikan fasilitas diserahkan murni kepada Kemenag/Madrasah tanpa adanya perencanaan kapasitas finansial di awal. Pemisahan konseptual antara CapEx dan OpEx inilah yang membuat aset bangunan baru cepat mengalami degradasi mutu.

4. Konsep *Quality Assurance* (QA) vs *Quality Control* (QC)

Dalam manajemen mutu konstruksi sarana pendidikan, terdapat perbedaan mendasar antara QA dan QC:

- *Quality Assurance* (QA): Proses berbasis pencegahan (*prevention*) sistemik agar kesalahan tidak terjadi sejak fase *Planning* dan *Design*.
- *Quality Control* (QC): Proses berbasis deteksi (*detection*) untuk memeriksa produk akhir di fase *Construction* (misal: uji tekan beton).

Analisis Konseptual: Pengawasan mutu dalam revitalisasi madrasah saat ini terlalu menitikberatkan pada *Quality Control* (QC) yang bersifat reaktif di lapangan. Padahal, minimnya koordinasi lintas kementerian merusak sistem *Quality Assurance* (QA) di tingkat hulu. Akibatnya, pengawas lapangan hanya sibuk mendeteksi kesalahan konstruksi yang sudah terlanjur dibuat oleh kontraktor, alih-alih mencegahnya sejak dokumen desain dibuat

METODOLOGI

Kajian kebijakan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif-analitis yang difokuskan pada evaluasi proses (*process evaluation*) dalam implementasi kebijakan publik. Pendekatan ini dipilih untuk membedah secara

mendalam realitas sosiologis dan hambatan struktural terkait tumpang tindih kewenangan serta fragmentasi data pada program PHTC. Melalui metode ini, kebijakan tidak hanya dilihat sebagai dokumen hukum yang statis, melainkan sebagai proses dinamis yang dipengaruhi oleh kultur organisasi, relasi kuasa antar-lembaga, dan kepatuhan administratif di tingkat tapak ([Kartini dan Susniwati 2025](#)).

Pengumpulan data dalam studi kebijakan ini bersumber dari dua lini utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dihimpun melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang ditargetkan kepada para pemangku kepentingan kunci (*key stakeholders*), meliputi pejabat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, Balai Prasarana Permukiman Wilayah (BPPW) Kementerian PU, serta perwakilan pengelola madrasah penerima manfaat. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap regulasi pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), cetak biru program PHTC, serta perbandingan pangkalan data EMIS Kemenag dengan instrumen penilaian kerusakan fisik milik KemenPU ([Saptameyana, Darmawan, dan Atmadja 2025](#)).

(Saptameyana dkk. 2025) Pada tahap akhir, metodologi ini ditutup dengan penyusunan penilaian opsi kebijakan menggunakan Matriks Kriteria Alternatif (*Criteria Alternative Matrix*). Setiap opsi regulasi yang didefinisikan—baik lingkup internal Kementerian Agama maupun SKB antar-menteri—diuji secara ketat berdasarkan empat indikator utama, yaitu efektivitas solusi, kelayakan teknis, kelayakan politis, dan efisiensi waktu. Hasil dari pembobotan matriks skoring inilah yang menjadi basis argumentasi ilmiah dalam merumuskan rekomendasi kebijakan jalur cepat (*fast-track*) dan strategi mitigasi risiko institusional yang aplikatif bagi pengambil keputusan ([Weimer & Vining, 2017](#)).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Temuan studi menunjukkan bahwa hambatan mendasar dalam pelaksanaan revitalisasi fisik madrasah melalui skema PHTC berakar pada ketidakselarasan pangkalan data hulu antar-kementerian. Kementerian Agama mengandalkan *Education Management Information System* (EMIS), sebuah platform mandiri yang mengumpulkan data sarana prasarana berdasarkan pelaporan mandiri (*self-reporting*) oleh pihak madrasah. Pola ini memicu subjektivitas yang tinggi karena keterbatasan kompetensi teknis pengelola madrasah dalam menilai kerusakan struktural (Hapsari, 2026). Di sisi lain, Kementerian PU menerapkan sistem penilaian kaku berbasis Peraturan Menteri PUPR Nomor 22/PRT/M/2018 tentang Pembangunan Bangunan Gedung Negara, yang menuntut perhitungan matematis terhadap komponen struktur utama seperti kolom, balok, dan fondasi ([Sofwani, Agustina, dan Marzuqi 2023](#)).

Konflik metodologis ini menciptakan jurang deviasi data yang sangat masif di lapangan. Data empiris memperlihatkan bahwa sekitar 42% madrasah yang dikategorikan sebagai "Rusak Berat" di dalam sistem EMIS Kemenag ditolak oleh tim verifikasi teknis KemenPU karena setelah dihitung menggunakan instrumen PUPR, tingkat kerusakannya hanya berada pada kategori "Rusak Sedang" atau "Rusak Ringan" (Ramadhan, 2026). Akibatnya, proses penyusunan daftar pendek (*shortlist*) madrasah penerima manfaat PHTC selalu terjebak dalam siklus verifikasi ulang yang melelahkan dan memakan waktu berbulan-bulan, sehingga menghancurkan momentum akselerasi yang menjadi esensi utama dari program hasil terbaik cepat ini ([Zahratul Nissa, Nurdin, dan Mohammad Djamil M Nur 2025](#)).

Dari perspektif teori pilihan publik, ketidakselarasan ini juga diperparah oleh adanya insentif yang salah (*perverse incentives*) di tingkat tapak. Pihak madrasah swasta atau yayasan cenderung sengaja memperburuk status laporan fisik kelas mereka di EMIS

dengan harapan mendapatkan alokasi bantuan yang lebih besar dari negara. Ketika KemenPU datang dengan paradigma teknokratis yang objektif dan menggagalkan usulan tersebut, muncul resistensi sosiologis di mana jajaran Kemenag daerah merasa otoritas pembinaan keagamaan mereka diintervensi dan didegradasi oleh kementerian teknis ([Sahrul Iman Bhato, Nurul Hikmah, dan Sirajuddin Noor 2024](#)).

Lemahnya koordinasi data ini membuktikan belum berjalannya amanat Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia pada level kementerian sektoral. Kedua institusi masih mempertahankan ego kepemilikan data dan enggan membuka akses *Application Programming Interface* (API) sistem informasi masing-masing. Ketidadaan *single source of truth* (satu sumber kebenaran data) ini membuat perencanaan PHTC berjalan di dalam ruang gelap birokrasi, di mana keputusan alokasi anggaran akhirnya lebih sering dipengaruhi oleh kedekatan akses politik atau lobi daerah pemilihan ketimbang objektivitas kondisi fisik bangunan ([Eli Apud Saepudin dkk. 2025](#)).

Hasil kajian kelembagaan mengonfirmasi bahwa tumpang tindih kewenangan horizontal antara Kemenag dan KemenPU bersumber dari ketidadaan aturan turunan yang rigid mengenai pembagian kerja operasional. Meskipun KemenPU bertindak sebagai penyedia anggaran fisik dan eksekutor konstruksi, Kemenag tetap memegang otoritas absolut atas pengelolaan madrasah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Struktur regulasi yang dualistik ini menciptakan tumpang tindih pada wilayah pengawasan dan penentuan spesifikasi ruang fungsional pembelajaran di lapangan ([Sabilla, Wati, dan Barus 2025a](#)).

Dinamika ini melahirkan apa yang disebut dalam literatur administrasi publik sebagai *mentalitas silo* (*silo mentality*), di mana setiap kementerian bekerja dalam tabung isolasi sektoral tanpa memedulikan dampak sistemik terhadap institusi mitra. KemenPU berfokus mutlak pada pemenuhan target serapan anggaran fisik tahunan dan kepatuhan terhadap kode bangunan, tanpa mempertimbangkan kalender akademik madrasah (Silfana, 2025). Sebaliknya, jajaran Kemenag sering kali menuntut percepatan pembangunan tanpa mau terlibat dalam penyelesaian dokumen hukum tanah yang menjadi prasyarat mutlak bagi KemenPU untuk memulai konstruksi ([Sabilla, Wati, dan Barus 2025b](#)).

Bentuk tumpang tindih kewenangan yang paling sering memicu kemacetan operasional di lapangan adalah intervensi desain arsitektural. Tim teknis KemenPU kerap memaksakan cetak biru (*blueprint*) bangunan gedung negara yang bersifat umum, kaku, dan seragam untuk semua wilayah. Desain ini mengabaikan fungsionalitas khusus madrasah yang membutuhkan tata ruang ramah tradisi pesantren, seperti pemisahan area sanitasi berbasis konsep kesucian (*thaharah*) dan ketersediaan ruang khusus untuk aktivitas keagamaan komunal ([Sabilla dkk. 2025](#)).

Ketika jajaran Kanwil Kemenag atau pihak yayasan mencoba mengoreksi desain tersebut di tengah masa konstruksi, kontraktor pelaksana yang ditunjuk oleh KemenPU menolak melakukan perubahan karena mereka hanya tunduk pada instruksi formal dari Balai Prasarana Permukiman Wilayah (BPPW) KemenPU selaku pemilik kontrak. Blokade komunikasi hierarkis ini memicu ketegangan horizontal di tingkat daerah, yang berujung pada lambatnya penyelesaian fisik bangunan atau bahkan penolakan pemanfaatan gedung oleh pihak madrasah setelah proyek selesai didirikan ([Arnandha, Nisworo, dan Djaeni 2023](#)).

Pembahasan mengenai kegagalan pemanfaatan hasil PHTC membawa analisis pada patologi birokrasi akut dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) pasca-konstruksi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, setiap bangunan yang didirikan menggunakan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) KemenPU secara hukum

tercatat sebagai aset milik KemenPU. Prosedur untuk mengalihkan hak penggunaan dan pemeliharaan gedung tersebut kepada Kemenag atau yayasan swasta membutuhkan proses hibah lintas kementerian yang sangat berbelit ([Syahrul, Fahmi, dan Ardiansah 2021](#)).

Proses administrasi hibah ini mengharuskan adanya verifikasi dokumen, penilaian ulang nilai aset, hingga persetujuan tertulis dari Kementerian Keuangan selaku Pengelola Barang. Birokrasi yang panjang ini memakan waktu berbulan-bulan hingga bertahun-tahun karena dokumen harus melewati meja birokrasi berjenjang dari tingkat balai di daerah, sekretariat jenderal di Jakarta, hingga ke kemenkeu, sebelum akhirnya kembali lagi ke daerah untuk penandatanganan Berita Acara Serah Terima (BAST) ([Maulana 2020](#)).

Bagi madrasah negeri, hambatan ini bersifat prosedural-administratif, namun bagi madrasah swasta yang dikelola oleh yayasan keagamaan, hambatan berubah menjadi benteng hukum yang menakutkan. Ketatnya pengawasan dari BPK dan KPK terhadap potensi kerugian negara akibat pengalihan aset pemerintah ke sektor swasta membuat para pejabat di tingkat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kemenag bersikap sangat defensif dan enggan memberikan persetujuan tanpa adanya jaminan dokumen lahan yang 100% *Clear and Clean*.

Sifat defensif birokrasi ini melahirkan fenomena tragis di lapangan: ratusan gedung madrasah baru yang megah dan selesai dibangun 100% dibiarkan kosong, dikunci, dan dilarang keras untuk ditempati oleh para siswa. Kontraktor tidak berani menyerahkan kunci karena belum ada BAST resmi, sementara jajaran Kemenag daerah tidak berani mengeluarkan izin penggunaan darurat karena takut dituduh melanggar hukum administrasi negara dan menjadi temuan audit hukum BPK ([Andriani dan Daswirman 2024](#)).

Implikasi dari kemacetan regulasi dan data ini tidak hanya berdampak pada angka realisasi anggaran negara, melainkan langsung mendegradasi ekosistem psikososial dan akademik madrasah. Selama fase stagnasi administrasi hibah dan keterlambatan konstruksi fisik, kegiatan belajar mengajar terpaksa dialihkan ke ruang-ruang evakuasi darurat yang sangat tidak layak seperti tenda darurat, emperan masjid, atau rumah warga sekitar yang disewa secara swadaya ([Dinda Mayana dkk. 2024](#)).

Kondisi ruang belajar darurat yang pengap, bising, dan bocor saat musim hujan secara signifikan menurunkan tingkat konsentrasi dan motivasi intrinsik siswa untuk belajar. Studi psikologi pendidikan menunjukkan bahwa lingkungan fisik sekolah yang buruk berkorelasi langsung dengan tingginya tingkat stres siswa dan penurunan ketajaman kognitif dalam menyerap materi pelajaran (Creswell & Creswell, 2018). PHTC yang semula digagas untuk membawa "hasil terbaik cepat" justru menjebak siswa dalam penderitaan akademik yang berkepanjangan ([Rosario dan Angligen 2026](#)).

Beban terberat juga dirasakan oleh para guru madrasah, khususnya guru honorer yang harus menguras energi ekstra untuk mengelola kelas di tengah keterbatasan fasilitas penunjang. Ketiadaan papan tulis yang layak, hilangnya akses laboratorium, serta rusaknya fasilitas sanitasi darurat memicu kejenuhan profesi (*teacher burnout*). Hal ini menurunkan kualitas performa pengajaran di dalam kelas, yang pada akhirnya berdampak buruk pada merosotnya capaian nilai ujian dan daya saing lulusan madrasah ([Henry dan Blakely 2025](#)).

Secara sosiologis, pembiaran gedung baru yang terkunci ini memicu gelombang ketidakpercayaan publik (*public distrust*) terhadap komitmen pemerintah dalam memajukan pendidikan Islam. Masyarakat melihat adanya disparitas perlakuan yang tajam antara penanganan fisik sekolah umum di bawah pemerintah daerah yang cenderung lebih cepat selesai dan dapat langsung digunakan, dengan penanganan madrasah yang selalu tersandera oleh labirin birokrasi pusat.

Untuk memutus lingkaran setan patologi birokrasi ini, analisis kebijakan ini menawarkan reorientasi tata kelola pemerintahan ke arah *Collaborative Governance* (Tata Kelola Kolaboratif) yang radikal. Model birokrasi konvensional yang kaku dan bekerja dalam sekat silo harus segera digantikan oleh struktur organisasi hibrida yang lincah (*agile*). Langkah mutlak yang harus diambil di tingkat hulu adalah pembentukan *Project Management Office* (PMO) Nasional yang dilegitimasi oleh Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri (Bardach & Patashnik, 2020) ([Karambut, Lasewa, dan Gamaliel 2018](#)).

PMO Nasional ini bertindak sebagai satu meja komando bersama yang menyatukan pejabat berwenang dari Kemenag, KemenPU, dan Kemenkeu dalam satu ruang kerja fisik maupun digital. Melalui PMO ini, proses surat-menyurat formal horizontal yang lambat dihapuskan dan diganti dengan mekanisme pengambilan keputusan pleno secara langsung (*real-time approval*). Konflik metodologi penilaian kerusakan fisik dapat diselesaikan seketika melalui proses rekonsiliasi instrumen ukur yang disepakati bersama di dalam PMO.

Pada tingkat hilir, solusi hukum yang memiliki daya ungkit tertinggi berdasarkan hasil skoring alternatif kebijakan adalah penerapan skema Jalur Cepat (*Fast-Track*) Pemanfaatan BMN melalui regulasi bersama. Regulasi ini harus memuat klausul revolusioner berupa "Izin Pemanfaatan Segera" berbasis Asas Kemanfaatan Umum (Weimer & Vining, 2017). Klausul ini secara sah melegalkan Kemenag dan pihak madrasah untuk langsung menduduki, merawat, dan menggunakan gedung baru begitu konstruksi fisik mencapai 100% berdasarkan Berita Acara Handover Fisik dari kontraktor.

Dengan diterapkannya skema *fast-track* ini, proses administrasi formal pengalihan status kepemilikan aset dan penghapusan buku BMN di KemenPU yang rumit diizinkan berjalan paralel di latar belakang birokrasi dengan pelonggaran waktu hingga satu tahun anggaran. Langkah disruptif regulasi ini tidak hanya mengamankan akuntabilitas keuangan negara karena proses hukum tetap berjalan, tetapi yang paling utama adalah berhasil mengembalikan hak anak-anak madrasah untuk menikmati fasilitas belajar yang layak, nyaman, dan bermutu tinggi tanpa harus menjadi korban dari kaku dan dinginnya dinding birokrasi pusat (Karambut dkk. 2018) ([Diroya dan Syaiful Ubed 2020](#)).

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi (sebagaimana telah diubah dalam UU No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja)

UU ini mengatur tanggung jawab penyedia jasa terhadap kegagalan bangunan (Pasal 60-65). Kontraktor wajib bertanggung jawab atas mutu konstruksi selama jangka waktu yang ditentukan (masa retensi dan umur layanan bangunan). Regulasi ini menjadi senjata hukum bagi tim pengawas PUPR untuk menuntut kepatuhan kontraktor terhadap *High-level design* di fase *Construction*.
2. Peraturan Pemerintah (PP) No. 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (BMN/BMD).

Peraturan Pemerintah (PP) No. 28 Tahun 2020 mengatur siklus logistik aset negara, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, penggunaan, hingga pemindahtanganan (hibah atau transfer aset antarkementerian). Peraturan ini mendasari mengapa proses *handover* pasca-konstruksi PHTC sering kali macet birokrasi. Pengalihan aset dari DIPA Kementerian PUPR ke DIPA Kementerian

Agama memerlukan proses administrasi berbelit (rekonsiliasi aset) yang memakan waktu lama, padahal bangunan harus segera digunakan untuk belajar-mengajar.

3. Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 ini mengatur bahwa pengadaan harus mengutamakan prinsip efektif, efisien, dan akuntabel. Di dalamnya juga diatur mengenai Kontrak Harga Satuan atau Kontrak Putar Kunci (*Turnkey*).

4. Peraturan Presiden (Perpres) No. 120 Tahun 2022 tentang Penugasan Khusus Percepatan Pembangunan Infrastruktur

Perpres ini memberikan mandat legal kepada Kementerian PUPR untuk melakukan pembangunan, rehabilitasi, atau renovasi sarana dan prasarana, termasuk sarana pendidikan keagamaan (madrasah dan pesantren) atas usulan kementerian terkait (Kemenag). Peraturan ini menegaskan bahwa Kemen-PUPR bertindak sebagai pelaksana teknis atas dasar penugasan, sehingga koordinasi data usulan di tahap awal (*Planning*) mutlak bersumber dari validasi Kemenag.

5. Peraturan Menteri PUPR No. 22/PRT/M/2018 tentang Pembangunan Bangunan Gedung Negara

Aturan ini sangat spesifik mengunci standar teknis, tahapan perencanaan, pembiayaan, hingga tata cara pembangunan gedung pemerintah (termasuk madrasah negeri). Regulasi ini memuat standar baku koefisien bangunan, keandalan struktur, proteksi kebakaran, dan aksesibilitas. Peraturan ini sering kali memicu hambatan koordinasi di lapangan jika madrasah yang direvitalisasi berstatus swasta atau tanah wakaf, karena standar gedung negara memiliki syarat administratif (seperti bukti kepemilikan lahan negara) yang sangat ketat.

6. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 165 Tahun 2021 tentang Tata Cara Hibah dan Transfer Barang Milik Negara

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) ini mengatur tata cara teknis bagaimana anggaran yang sudah diwujudkan dalam bentuk fisik bangunan oleh satu kementerian diserahkan kepada kementerian lain agar dapat dialokasikan anggaran pemeliharaannya (*Operational Expenditures*).

Jika dianalisis secara mendalam, belum ada Peraturan Bersama (SKB) antara Menteri Agama dan Menteri PUPR yang secara spesifik mengintegrasikan alur kerja PHTC menjadi satu sistem terpadu (*Joint SOP*).

Peraturan yang ada saat ini masih berjalan sendiri-sendiri (*siloed regulations*): PUPR menggunakan Permen PUPR No. 22/2018 untuk standar fisik, sedangkan Kemenag menggunakan regulasi internalnya untuk fungsi pendidikan. Celah ketiadaan regulasi integratif inilah yang menjadi akar penyebab macetnya sinkronisasi data dan ketidakpastian jaminan pemeliharaan pasca-konstruksi.

Limitasi Kajian

Limitasi kajian dalam *policy paper* ini berfokus pada ruang lingkup analisis yang dibatasi pada implementasi program PHTC oleh Kementerian PU pada aspek revitalisasi fisik bangunan madrasah, tanpa mengukur dampak intervensi non-fisik seperti kurikulum, kompetensi pedagogis guru, maupun penyediaan buku teks utama. Selain itu, lokus kajian dan pengambilan data empiris dibatasi pada madrasah di bawah naungan Kementerian Agama (baik negeri maupun swasta yang dikelola yayasan), sehingga dinamika birokrasi, ego sektoral, dan kendala regulasi hibah aset yang

dianalisis dalam studi ini tidak dapat digeneralisasikan secara mutlak untuk kasus revitalisasi sekolah umum yang berada di bawah tata kelola pemerintah daerah dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan (*novelty*) dan kontribusi utama kajian ini terletak pada desain formulasi kebijakan berupa klausul "Izin Pemanfaatan Segera" berbasis asas kemanfaatan umum, yang menawarkan jalan keluar konkret berupa pemisahan antara serah terima fisik bangunan dan penyelesaian administrasi legalitas Barang Milik Negara (BMN) yang berjalan secara paralel. Berbeda dengan studi-studi terdahulu yang umumnya hanya berfokus pada evaluasi keterlambatan konstruksi atau sekadar mengkritisi lemahnya koordinasi hulu, kajian ini memberikan kontribusi praktis berupa draf regulasi taktis lintas sektoral (PBM/SKB) dan pembentukan *Project Management Office* (PMO) Nasional terintegrasi. Pendekatan ini secara radikal meruntuhkan "mentalitas silo" antara Kementerian Agama, Kementerian PU, dan Kementerian Keuangan, sekaligus menjadi cetak biru (*blueprint*) baru bagi tata kelola tangkas (*agile governance*) pada pelaksanaan Program Strategis Nasional di sektor pendidikan keagamaan.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan identifikasi masalah dengan analisis berdasarkan metode USG, rumusan masalah dan analisa dukungan teoritis, konseptual dan dukungan peraturan maka disusun alternatif kebijakan sebagai berikut :

Alternatif 1: Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Tata Kelola Data dan Kesiapan Lahan Madrasah Prioritas Nasional

Bentuk Regulasi: Peraturan Menteri Agama (PMA).

Substansi Hukum:

- Mewajibkan verifikasi hukum atas status tanah (sertifikat/wakaf) *sebelum* madrasah diusulkan ke KemenPU.
- Melegalkan integrasi sistem data EMIS dengan parameter teknis kelayakan bangunan.

Dampak Kebijakan: Menghilangkan risiko pembatalan proyek di tengah jalan akibat sengketa lahan atau data bodong, sehingga KemenPU menerima data yang sudah 100% *Clear and Clean* (C&C).

Alternatif 2: Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Akselerasi Dokumen Hibah Aset Madrasah

Substansi Hukum:

- Memberikan mandat hukum kepada tim khusus (Ad-Hoc) di tingkat pusat dan wilayah untuk fokus menyelesaikan aspek legalitas tanah madrasah swasta (yayasan).
- Menetapkan *Timeline* (tenggat waktu) ketat bagi birokrasi internal Kemenag untuk menyelesaikan pemeriksaan berkas usulan hibah.

Dampak Kebijakan: Memotong birokrasi berjenjang yang lambat di internal Kemenag dalam memproses dokumen syarat serah terima aset.

Alternatif 3: Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri tentang Pembentukan Project Management Office (PMO) Nasional Revitalisasi Infrastruktur Pendidikan

Substansi Hukum:

- Membentuk struktur PMO Bersama yang memiliki kewenangan eksekutif lintas kementerian.
- Mengamanatkan delegasi wewenang pejabat eselon I dari masing-masing kementerian untuk mengambil keputusan teknis seketika di dalam PMO, menggantikan sistem surat-menyurat formal.

Dampak Kebijakan: Menghancurkan ego sektoral di hulu. Koordinasi macet akibat perbedaan persepsi teknis bisa diputus dalam rapat pleno PMO yang berkekuatan hukum SKB.

Alternatif 4: Peraturan Bersama Menteri (PBM) tentang Insentif dan Prosedur Jalur Cepat (*Fast-Track*) Pengalihan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) Bidang Pendidikan

Substansi Hukum:

- Membuat klausul "Izin Pemanfaatan Segera". Regulasi ini secara sah membolehkan madrasah langsung menggunakan gedung yang sudah selesai 100% berdasarkan Berita Acara Handover Fisik dari KemenPU.
- Proses administrasi formal pengalihan status BMN (penghapusan di KemenPU dan pencatatan di Kemenag) diizinkan berjalan paralel di latar belakang dengan relaksasi waktu hingga 1 tahun.

Dampak Kebijakan: Menghentikan fenomena gedung "telantar dan dikunci" pasca-konstruksi. Siswa bisa langsung belajar dengan nyaman tanpa harus menunggu surat keputusan hibah yang memakan waktu berbulan-bulan di tingkat pusat.

Tabel 2. Skoring Alternatif Kebijakan Regulasi

No	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Kelayakan Teknis	Kelayakan Politis	Efisiensi Waktu	Total Skor
1	PMA tentang Tata Kelola Data & Kesiapan Lahan	4	3	3	4	14
2	KMA tentang Pembentukan Satgas Akselerasi Hibah	3	3	3	3	12
3	SKB 3 Menteri tentang Pembentukan PMO Nasional	4	4	3	4	15
4	PBM/SKB tentang Jalur Cepat (<i>Fast-Track</i>) Pemanfaatan BMN	5	4	4	5	18

Berdasarkan analisis skoring alternatif kebijakan di atas, maka alternatif kebijakan nomor 4 (**PBM/SKB tentang Jalur Cepat (*Fast-Track*) pemanfaatan BMN**) mendapatkan total skor tertinggi.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kajian ini menyimpulkan bahwa kegagalan akselerasi program PHTC dalam revitalisasi fisik madrasah utamanya disebabkan oleh akutnya patologi birokrasi berupa "mentalitas silo" dan fragmentasi pangkalan data di tingkat hulu. Ketidakselarasan metodologi penilaian kerusakan bangunan antara sistem EMIS Kementerian Agama yang bersifat subjektif dengan instrumen teknokratis Kementerian PU memicu deviasi data yang masif dan siklus verifikasi ulang yang bertele-tele. Kondisi tersebut diperparah oleh tumpang tindih kewenangan horizontal yang kaku, di mana ketiadaan lembaga komando bersama membuat penyelesaian kendala teknis dan desain fungsional keagamaan di lapangan selalu tersandera oleh mekanisme korespondensi surat-menyurat formal yang lambat.

Pada fase hilir, studi ini menemukan bahwa rumitnya regulasi pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) dan kekuatnya formalitas hukum hibah aset lintas kementerian menjadi sumbat utama yang merugikan pengguna akhir (*end-user*). Akibat ketakutan para pejabat akan risiko temuan audit hukum oleh BPK, ratusan gedung madrasah yang telah selesai dibangun 100% oleh Kementerian PU berakhir telantar, dikunci, dan dilarang digunakan hanya karena Berita Acara Serah Terima (BAST) belum disahkan di tingkat menteri. Dampak nyata dari kemacetan regulasi ini langsung mengorbankan hak kemanusiaan para siswa dan guru di daerah yang terpaksa bertahan di ruang belajar darurat yang tidak layak, sehingga justru mendegradasi mutu pendidikan Islam dan memicu ketidakpercayaan publik terhadap komitmen pemerintah.

Sebagai solusi pamungkas, kajian ini menegaskan perlunya disrupsi tata kelola melalui penerapan *agile collaborative governance* yang diwujudkan dalam dua langkah strategis. Pertama, pembentukan *Project Management Office* (PMO) Nasional di bawah payung hukum Kementerian Koordinator untuk menyatukan komando data hulu. Kedua, pengesahan regulasi jalur cepat (*fast-track*) berupa Peraturan Bersama Menteri (PBM)/Surat Keputusan Bersama (SKB) yang memuat klausul "Izin Pemanfaatan Segera". Melalui klausul revolusioner ini, madrasah secara sah diizinkan langsung menduduki dan menggunakan gedung baru demi menyelamatkan hak belajar siswa, sementara proses administrasi pengalihan BMN yang rumit dibiarkan berjalan paralel di latar belakang birokrasi

Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis skoring, direkomendasikan kepada Kementerian Agama dalam hal ini Menteri Agama RI untuk menginisiasi dan menetapkan **Peraturan Bersama Menteri (PBM)/Surat Keputusan Bersama (SKB) tentang Insentif dan Prosedur Jalur Cepat (*Fast-Track*) Pengalihan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) Bidang Pendidikan** bersama Kementerian PUPR dan Kementerian Keuangan, yang memuat klausul khusus "Izin Pemanfaatan Segera" agar gedung madrasah yang telah selesai dibangun 100% melalui program PHTC dapat langsung dilegalkan penggunaannya oleh pihak madrasah atau yayasan tanpa harus menunggu proses administrasi pengalihan status aset yang memakan waktu berbulan-bulan di tingkat pusat selesai disahkan.

Dengan keluarnya SKB ini maka masalah pemindahan aset dari Kementerian PU ke madrasah-madrasah penerima manfaat dari revitalisasi madrasah pada Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC) dapat diselesaikan secepat mungkin.

Menetapkan PBM/SKB antar Kementerian, apalagi melibatkan lebih dari dua Kementerian tidak mudah, karena masing-masing Kementerian memiliki basis regulasi

yang saling mengunci; Kementerian Agama harus menghadapi banyaknya status tanah wakaf madrasah swasta yang belum terselesaikan, Kementerian Pekerjaan Umum(PU) fokus pada standarisasi bangunan gedung negara, dan Kementerian Keuangan berpegang teguh pada Undang-Undang Keuangan Negara tentang penyerahan aset negara antar kementerian. Akibatnya untuk menyatukan tiga kementerian ini kedalam satu draf regulasi menghadapi kepentingan politik di internal masing-masing kementerian.

Risiko yang akan dihadapi dari kesulitan penetapan regulasi PBM/SKB ini adalah stagnasi pemanfaatan gedung-gedung madrasah yang sudah direvitalisasi melalui PHTC dan akan mengalami degradasi fisik, secara sosial dan akademis banyak siswa yang harus belajar di tempat sementara yang tidak layak dalam waktu yang lama.

Sebagai langkah mitigasi dari terlantarnya gedung-gedung madrasah itu, Kementerian Agama harus berani mengambil disrupti kebijakan dengan menerbitkan Surat Edaran (SE) Menteri Agama tentang Pemanfaatan darurat gedung-gedung itu yang melegalkan madrasah-madrasah di daerah memanfaatkan gedung-gedung yang sudah selesai proses revitalisasinya, sehingga siswa-siswa madrasah dapat kembali belajar di tempat yang layak dan nyaman.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032> (Landasan Teori Collaborative Governance)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X) (Landasan Principal-Agent Theory dalam Pengadaan)
- Nugroho, A. S., & Wahyuni, T. (2024). Evaluasi penjaminan mutu pada proyek revitalisasi bangunan pendidikan dasar dan menengah oleh pemerintah pusat. *Jurnal Teknik Sipil dan Infrastruktur*, 21(1), 34–47. (Rujukan Penurunan Mutu Material & Kepatuhan Penyedia Jasa)
- Ramadhan, F., & Hartono, B. (2023). Analisis risiko manajemen rantai pasok dan jaminan mutu pada proyek pembangunan sarana pendidikan keagamaan. *Jurnal Manajemen Aset dan Konstruksi*, 3(3), 201–215. <https://doi.org/10.9744/jmak.3.3.201-215> (Rujukan Cacat Perencanaan Operasional & Masalah Handover)
- Suwanda, D., & Thahir, M. (2022). Akselerasi tata kelola pembangunan infrastruktur pendidikan keagamaan melalui sinergi kelembagaan pemerintah pusat. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 14(2), 145–162. <https://doi.org/10.31289/jakp.v14i2.6711> (Rujukan Isu Ego Sektoral, Birokrasi Kaku & Sinkronisasi Data)
- International Organization for Standardization. (2014). *Asset management — Management systems — Requirements* (ISO Standard No. 55001:2014). <https://www.iso.org/standard/55089.html> (Rujukan Teori Total Cost of Ownership & Keberlanjutan Siklus Hidup Aset)