

***Centralized Data Governance: The Key to Digital Transformation and Improving Accountability at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of West Sulawesi Province***

**Tata Kelola Data Terpusat: Kunci Transformasi Digital dan Peningkatan Akuntabilitas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat**

Author's Name\* : Arisal  
Institution/University : Regional Office of the Ministry of Religious of West Sulawesi Province  
Correspondence Author's E-mail : arisal.depag@gmail.com

---

<b>Article History</b>	Received (18 September 2025)	Revised (13 November 2025)	Accepted (December 28 <sup>th</sup> , 2025)
------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--

---

---

**Article News**

---

**Keywords:**

Accountability;  
Bureaucracy;  
Integration;  
Public Services;  
Information Systems;  
Data Governance;  
Digital Transformation;  
West Sulawesi.

**Abstract**

*This article analyzes data governance issues at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of West Sulawesi Province, resulting in slow public services and complex bureaucracy. Various structural and technical issues, such as the lack of information system integration that creates the phenomenon of "information silos," and reliance on manual processes, collectively hamper digital transformation and accountability. This paper uses a qualitative method with a literature review approach. Data were collected from various secondary sources, including scientific journals, official government reports, management books, and laws and regulations related to the Electronic-Based Government System (SPBE) and public services. Seven policy alternatives are formulated to address these issues, ranging from directive approaches to fundamental changes. These policy alternatives include the formation of a special task force, standardization of data formats, mandatory use of a centralized system, priority budget allocation for technology, the formation of a helpdesk team and ongoing training, gradual data integration, and business process reengineering (BPR). Conceptual and theoretical support, such as Data Governance Theory, the Concept of Digital Transformation, the Concept of Accountability, and the Concept of Public Sector Innovation, provide a strong scientific foundation for each recommendation. It is hoped that this policy can be a strategic guide for the Regional Office of the Ministry of Religion of West Sulawesi Province to create an efficient, transparent and modern bureaucracy, which will ultimately improve the quality of service to the community.*

---

---

**Kata Kunci:**

Akuntabilitas;  
Birokrasi;  
Integrasi;  
Pelayanan Publik;  
Sistem Informasi;  
Tata Kelola Data;  
Transformasi  
Digital;  
Sulawesi Barat.

---

**Abstrak**

Artikel ini menganalisis permasalahan tata kelola data di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang mengakibatkan lambatnya pelayanan publik dan birokrasi yang rumit. Berbagai isu struktural dan teknis, seperti kurangnya integrasi sistem informasi yang menciptakan fenomena “silo-silo informasi,” serta ketergantungan pada proses manual, secara kolektif menghambat transformasi digital dan akuntabilitas. Tulisan ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*literature review*). Data dikumpulkan dari berbagai sumber sekunder, termasuk jurnal ilmiah, laporan resmi pemerintah, buku-buku manajemen, serta peraturan perundang-undangan terkait Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan pelayanan publik. Tujuh alternatif kebijakan dirumuskan untuk mengatasi masalah ini, mulai dari pendekatan direktif hingga perubahan mendasar. Alternatif kebijakan ini mencakup pembentukan satuan tugas khusus, standarisasi format data, kewajiban penggunaan sistem terpusat, alokasi anggaran prioritas untuk teknologi, pembentukan tim *helpdesk* dan pelatihan berkelanjutan, pengintegrasian data secara bertahap, hingga rekayasa ulang proses bisnis (BPR). Dukungan konseptual dan teoretis, seperti Teori Tata Kelola Data, Konsep Transformasi Digital, Konsep Akuntabilitas, dan Konsep Inovasi Sektor Publik, memberikan landasan ilmiah yang kuat untuk setiap rekomendasi. Diharapkan, kebijakan ini dapat menjadi panduan strategis bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat untuk mewujudkan birokrasi yang efisien, transparan, dan modern, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada Masyarakat.

---

**To cite this article:** Arisal. (2025). Centralized Data Governance: The Key to Digital Transformation and Improving Accountability at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of West Sulawesi Province. *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Vol 1(2), Page: 529-552.



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

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, sebagai salah satu institusi publik vital, dihadapkan pada tantangan signifikan dalam memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Meskipun digitalisasi telah menjadi agenda nasional, penerapan sistem berbasis elektronik di lingkungan instansi ini masih sangat lemah. Masalah utama yang menjadi sorotan adalah kualitas dan akurasi data yang rendah. Data yang tidak valid, duplikasi, dan tidak terbarukan sering kali menjadi penghambat utama dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Hal ini secara langsung berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelayanan, menciptakan proses birokrasi yang berbelit-belit dan membuang waktu (Fadli & Rahman, 2022).

Permasalahan rendahnya kualitas data ini adalah karena ketiadaan integrasi sistem informasi, yang menciptakan fenomena "silo-silo informasi". Setiap unit kerja, seperti Bagian Kepegawaian, Pelayanan Penyuluh Agama, atau Madrasah, cenderung memiliki basis data dan sistemnya sendiri yang tidak saling terhubung. data yang dibutuhkan oleh

satu unit harus diminta secara manual dari unit lain, seringkali melalui proses yang rumit dan memakan waktu. Kondisi ini bukan hanya menciptakan duplikasi data, tetapi juga menimbulkan ketidaksesuaian informasi karena pembaruan di satu sistem tidak secara otomatis tercermin di sistem lainnya (Susanto, 2019).

Ketiadaan integrasi sistem ini diperparah oleh ketergantungan pada proses manual dan kurangnya otomatisasi. Banyak prosedur kerja yang masih mengandalkan input data secara manual, verifikasi dokumen fisik, dan persetujuan bertahap yang memerlukan tanda tangan basah. Ini bukan hanya memperlambat proses secara signifikan, tetapi juga membuka ruang bagi kesalahan manusia dan hilangnya dokumen. Kurangnya otomatisasi juga membebani pegawai dengan pekerjaan administratif yang repetitif dan kurang bernilai, mengalihkan fokus mereka dari tugas-tugas inti yang lebih penting (Putra & Wibowo, 2021).

Lambatnya pelayanan publik dan birokrasi yang rumit. Masyarakat harus melalui tahapan yang berulang dan berbelit-belit untuk mendapatkan layanan, seperti atau pengurusan surat-surat keagamaan. Proses yang lambat ini tidak hanya merugikan masyarakat secara waktu dan biaya, tetapi juga merusak citra instansi sebagai pelayan publik. Sebagai perwakilan pemerintah di daerah, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan layanan terbaik. Namun, tanpa perbaikan mendasar pada tata kelola data dan sistem informasi, tujuan ini akan sulit dicapai (Prasetyo, 2017).

Kurangnya investasi dalam teknologi dan infrastruktur juga menjadi kendala. Ketersediaan perangkat keras dan perangkat lunak yang memadai masih terbatas. Jaringan internet yang tidak stabil dan server yang tidak andal menghambat operasional sistem berbasis digital. Tanpa investasi yang serius di bidang ini, upaya untuk mengintegrasikan sistem dan mengotomatisasi proses akan sulit diwujudkan, bahkan jika kebijakan dan kemauan politik sudah ada (Fadli & Rahman, 2022).

Masalah lain yang tak kalah penting adalah kurangnya kapasitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Banyak pegawai yang belum memiliki keterampilan digital yang memadai untuk beradaptasi dengan sistem baru. Mereka terbiasa dengan metode kerja lama dan merasa tidak nyaman dengan perubahan. Pelatihan yang ada seringkali tidak komprehensif atau tidak berkesinambungan, sehingga tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai secara signifikan (Sari & Wibowo, 2022).

Kondisi ini diperparah oleh kurangnya program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Pelatihan yang diberikan seringkali bersifat insidental, tidak terintegrasi dengan kebutuhan nyata di lapangan, dan tidak disertai dengan evaluasi yang jelas. Akibatnya, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh pegawai dari pelatihan tidak dapat diterapkan secara maksimal atau cepat usang, menjadikan investasi dalam pelatihan kurang efisien (Widodo & Lestari, 2020).

Lebih dalam lagi, terdapat keengganan organisasi terhadap perubahan (resistensi). Beberapa pegawai atau unit kerja merasa nyaman dengan status quo dan melihat perubahan sebagai ancaman terhadap rutinitas atau posisi mereka. Resistensi ini bisa bersifat pasif (tidak mau belajar) atau aktif (menolak sistem baru). Tanpa strategi manajemen perubahan yang efektif, resistensi ini akan terus menjadi hambatan dalam setiap upaya reformasi (Wahyudi, 2019).

Tidak adanya budaya pembelajaran dan inovasi menjadi faktor krusial. Instansi belum memiliki mekanisme yang mendorong pegawai untuk terus belajar dan mencoba hal-hal baru. Ide-ide inovatif seringkali tidak mendapatkan dukungan atau bahkan ditolak. Tanpa budaya ini, instansi akan terus tertinggal dari perkembangan teknologi dan tidak

akan mampu beradaptasi dengan tuntutan masyarakat yang terus berubah (Argrys & Schön, 1978).

Masalah-masalah di atas diperparah oleh kurangnya kebijakan tata kelola data yang terpusat. Instansi ini tidak memiliki panduan yang jelas dan mengikat tentang bagaimana data harus dikelola, disimpan, dan dibagikan. Kebijakan yang ada cenderung bersifat sektoral dan parsial, tidak mencakup seluruh alur kerja dan tidak menetapkan standar kualitas data yang baku belum lagi diperparah oleh keengganan organisasi terhadap perubahan (resistensi). Beberapa pegawai atau unit kerja merasa nyaman dengan status quo dan melihat perubahan sebagai ancaman. Resistensi ini bisa bersifat pasif (tidak mau belajar) atau aktif (menolak sistem baru). Tanpa strategi manajemen perubahan yang efektif, resistensi ini akan terus menjadi hambatan dalam setiap upaya reformasi (Wahyudi, 2019).

Jelas bahwa masalah tata kelola data di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat adalah isu multidimensional yang saling terkait. Berbagai faktor seperti kurangnya integrasi sistem, rendahnya kompetensi SDM, ketiadaan kebijakan yang jelas, hingga hambatan budaya dan investasi yang minim, secara kolektif menciptakan birokrasi yang tidak efisien dan tidak responsif. Oleh karena itu, diperlukan intervensi kebijakan yang komprehensif dan terencana.

### Identifikasi Masalah

#### 1. Rendahnya Kualitas dan Akurasi Data :

Data sering kali dicatat secara manual di berbagai unit, yang meningkatkan risiko kesalahan input, duplikasi, dan ketidakakuratan. Sistem informasi yang tidak terintegrasi seringkali menghasilkan data yang tidak konsisten dan tidak dapat diandalkan dan itu berdampak langsung pada kualitas data dan informasi yang tersedia bagi para pengambil kebijakan. (Pernyataan Kanwil Kemenag Aceh)

#### 2. Lambatnya Pelayanan Publik dan Birokrasi yang Rumit :

Proses birokrasi yang lambat dan berbelit-belit serta kurangnya otomatisasi memperlambat validasi dan pembaruan data , menyebabkan waktu tunggu yang lama bagi masyarakat yang membutuhkan layanan. Otomatisasi proses birokrasi dapat secara signifikan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas administratif dan meningkatkan kepuasan publik. (Pernyataan Mahfud MD).

#### 3. Kurangnya Transparansi digitalisasi dan Akuntabilitas :

Kurangnya jejak digital yang jelas dalam proses administratif menyulitkan pengawasan dan audit. Hal ini membuka celah untuk praktik tidak bertanggung jawab dan mempersulit penelusuran jika terjadi kesalahan atau penyalahgunaan. Proses akuntabilitas sulit ditegakkan karena tidak ada satu sumber informasi yang dapat diandalkan untuk melacak alur kerja. Transparansi data menciptakan jejak digital dari setiap tindakan sangat penting untuk akuntabilitas. (Journal Of Business, Economics, And Finance, 2025).

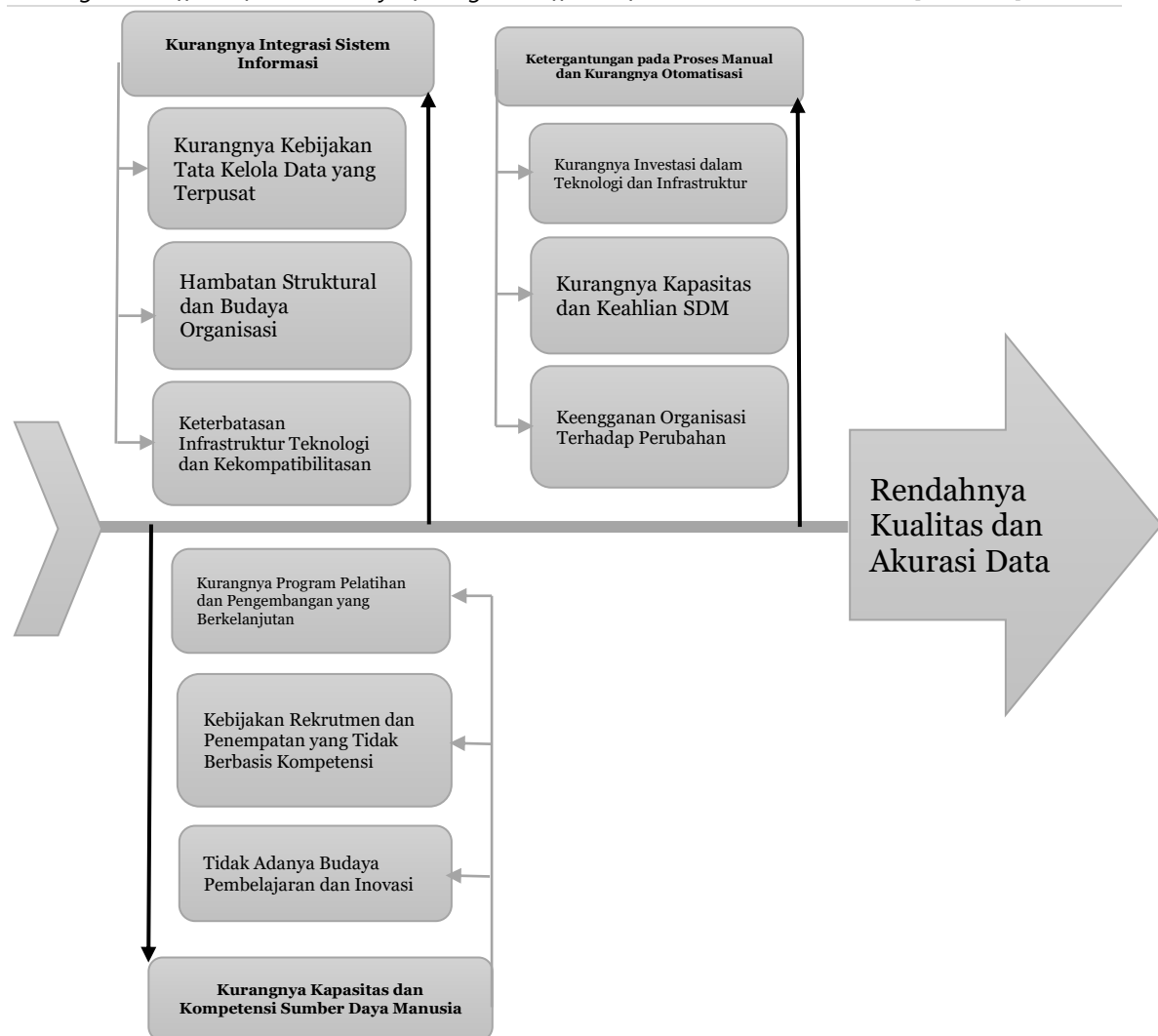
Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis menganalisisnya dengan menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

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

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	<b>Rendahnya Kualitas dan Akurasi Data</b> Masalah ini sangat mendesak karena data yang tidak akurat dapat menyebabkan kesalahan fatal dalam pengambilan keputusan, yang berimbas pada program dan kebijakan yang tidak tepat sasaran. Tanpa data yang valid, segala upaya perbaikan akan sia-sia.	5	5	5	15
2	Lambatnya Pelayanan Publik dan Birokrasi yang Rumit Masalah ini mendesak karena secara langsung berhubungan dengan kepuasan publik. Publik menuntut pelayanan yang cepat dan efisien. Penundaan bisa menimbulkan keluhan dan hilangnya kepercayaan, Jika tidak ditangani, keluhan publik akan meningkat, dan beban kerja yang menumpuk akan semakin memperlambat proses.	4	5	5	14
3	Kurangnya Transparansi digitalisasi dan Akuntabilitas Cukup mendesak karena ini adalah prasyarat untuk tata kelola yang baik. Tanpa transparansi dan akuntabilitas, praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang dapat terjadi.	3	4	3	10

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Rendahnya Kualitas dan Akurasi Data) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “Rendahnya Kualitas dan Akurasi Data” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

### Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah kebijakan di atas, maka *problem statement* yang di-highlight adalah rendahnya kualitas dan akurasi data di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, yang berdampak pada pelayanan publik yang tidak optimal, bersumber dari kurangnya integrasi sistem informasi (silo-silo informasi) dan ketiadaan kebijakan tata kelola data yang terpusat.

### Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

Tujuan dari kajian ini adalah untuk merumuskan sebuah kerangka kebijakan yang komprehensif untuk meningkatkan tata kelola data terpusat di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Kajian ini secara spesifik bertujuan untuk:

1. Menganalisis akar permasalahan yang menyebabkan rendahnya kualitas data dan inefisiensi birokrasi, seperti silo-silo informasi dan kurangnya otomatisasi.



2. Merumuskan alternatif kebijakan yang relevan dan dapat diimplementasikan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.
3. Memberikan landasan teoretis, konseptual, dan regulasi yang kuat sebagai dasar pembenaran atas rekomendasi kebijakan yang diusulkan.

#### Manfaat Kajian:

1. Secara teoretis, kajian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang reformasi birokrasi dan transformasi digital di sektor publik, khususnya dalam konteks instansi pemerintah di tingkat daerah. Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana teori-teori seperti tata kelola data, akuntabilitas, dan inovasi sektor publik dapat diterapkan untuk memecahkan masalah birokrasi di dunia nyata. Kajian ini juga dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lain yang tertarik pada isu-isu serupa di lingkungan birokrasi pemerintahan.
2. Secara praktis, kajian ini memberikan kontribusi nyata bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dengan menyediakan panduan strategis yang terstruktur untuk perbaikan tata kelola data. Rekomendasi kebijakan yang disajikan dapat menjadi acuan bagi pimpinan dan pegawai dalam merancang dan mengimplementasikan sistem yang lebih efisien dan terintegrasi. Dengan demikian, kajian ini akan membantu instansi untuk:
  - a. Meningkatkan efisiensi operasional dan akuntabilitas.
  - b. Mempercepat pelayanan publik kepada masyarakat.
  - c. Mengubah budaya organisasi menjadi lebih proaktif, inovatif, dan berorientasi pada data.
  - d. Memenuhi amanat pemerintah pusat terkait implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

1. Teori Tata Kelola Informasi (*Information Governance Theory*)

Teori ini berfokus pada kerangka kerja dan kebijakan yang mengatur pengelolaan informasi di seluruh siklus hidupnya dalam sebuah organisasi. Menurut teori ini, ketiadaan kebijakan tata kelola yang terpusat akan menyebabkan manajemen data yang terfragmentasi dan tidak efisien. Ini secara langsung menjelaskan mengapa silo-silo informasi terbentuk dan mengapa kualitas data menjadi buruk. Tata kelola yang baik mencakup penetapan standar, kepemilikan data, dan prosedur untuk memastikan data akurat, konsisten, dan dapat diandalkan (Korstjens & Van Veen-Dirks, 2013). Korstjens, I., & Van Veen-Dirks, P. M. (2013).

2. Teori Sistem Informasi Terintegrasi (*Integrated Information Systems Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi, sistem informasi harus saling terhubung dan berbagi data di seluruh unit. Kegagalan dalam mengintegrasikan sistem akan menghasilkan silo data, di mana setiap unit menyimpan data secara terpisah. Teori ini menekankan bahwa integrasi adalah kunci untuk mengatasi duplikasi data, memastikan konsistensi, dan mendukung

pengambilan keputusan yang lebih baik. Tanpa integrasi, data tidak dapat menjadi aset strategis (Laudon & Laudon, 2019). Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2019).

3. Teori Sumber Daya (*Resource-Based View* - RBV)

Meskipun sering digunakan dalam konteks bisnis, teori ini relevan untuk sektor publik. RBV menganggap informasi dan data sebagai sumber daya strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif atau, dalam kasus pemerintahan, meningkatkan kualitas pelayanan. Jika data tidak dikelola dengan baik—karena tidak adanya tata kelola dan sistem yang terintegrasi—maka sumber daya ini tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Masalah kualitas data akibat silo informasi menunjukkan bahwa organisasi gagal memaksimalkan potensi sumber daya informasinya (Wixom & Watson, 2010). Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2010).

4. Teori Kualitas Data (*Data Quality Theory*)

Teori ini mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci dari kualitas data, seperti akurasi, kelengkapan, konsistensi, dan ketepatan waktu. Teori ini menjelaskan bahwa masalah kualitas data tidak muncul begitu saja, melainkan merupakan hasil dari proses pengelolaan data yang buruk. Ketiadaan tata kelola yang terpusat dan sistem yang terintegrasi secara langsung melanggar prinsip-prinsip kualitas data, seperti konsistensi dan integritas. Setiap kali data dimasukkan secara terpisah di berbagai unit, risiko inkonsistensi dan kesalahan meningkat (Wang & Strong, 1996). Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996).

5. Teori Pilihan Rasional (*Rational Choice Theory*)

Teori ini dapat digunakan untuk menganalisis perilaku individu dan unit kerja. Dari perspektif ini, setiap unit kerja mungkin bertindak secara rasional demi kepentingan terbaiknya sendiri, bukan demi kepentingan organisasi secara keseluruhan. Dalam ketiadaan kebijakan tata kelola yang terpusat, unit-unit memutuskan untuk mengembangkan sistem data mereka sendiri karena itu adalah cara tercepat dan termudah untuk memenuhi kebutuhan mereka, tanpa mempertimbangkan dampak negatifnya (silo-silo informasi) pada organisasi secara luas (Allison, 1971). Allison, G. T. (1971).

6. Teori Sistem Merit (*Merit System*)

Teori ini menegaskan bahwa rekrutmen, penempatan, dan promosi pegawai harus didasarkan pada kompetensi, keahlian, dan kinerja, bukan pada faktor-faktor non-kompetensi. Di Kanwil Kemenag, masalah kurangnya kompetensi SDM seringkali merupakan akibat dari rekrutmen yang tidak berbasis merit. Teori ini mendukung argumen bahwa keberhasilan tata kelola data terpusat juga bergantung pada penempatan pegawai yang ahli di posisi yang tepat untuk mengelola dan memelihara sistem. (Wijaya, 2019).

7. Teori Silo Informasi

Menurut Susanto (2019), silo-silo informasi mengacu pada kecenderungan unit-unit atau departemen-departemen dalam suatu organisasi untuk mengelola data mereka secara terpisah, tanpa integrasi atau berbagi dengan unit lain. Kondisi ini menciptakan "dinding" digital yang menghambat aliran informasi, menyebabkan duplikasi data, inkonsistensi, dan inefisiensi. Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Agama, teori ini menjelaskan mengapa setiap bidang memiliki sistemnya sendiri untuk kepegawaian, pendidikan, dan layanan haji, yang pada akhirnya merugikan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Susanto, H. (2019).



## Kerangka Konseptual

### 1. Konsep Tata Kelola (*Governance*)

Konsep tata kelola (*governance*) merupakan kerangka kerja yang mendefinisikan sistem, proses, dan budaya yang digunakan untuk mengarahkan serta mengendalikan suatu organisasi. Dalam konteks pemerintahan, tata kelola yang baik (*good governance*) menjadi prinsip fundamental yang menuntut adanya akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan efektivitas (Prasetyo, 2017). Ketika tata kelola berjalan efektif, keputusan yang diambil tidak hanya rasional, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dalam kasus Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, masalah data yang tidak terkelola dengan baik menunjukkan adanya kelemahan dalam tata kelola, khususnya pada dimensi akuntabilitas dan efisiensi. Tanpa panduan yang jelas, setiap unit kerja akan cenderung membuat aturan sendiri, yang pada akhirnya menciptakan kekacauan data dan menghambat pelayanan publik.

Lebih dari sekadar isu teknis, kurangnya tata kelola data yang terpusat adalah gejala dari masalah tata kelola yang lebih besar. Fenomena silo-silo informasi—di mana unit-unit kerja tidak saling berbagi data—adalah manifestasi dari tata kelola yang buruk karena mengabaikan prinsip kolaborasi dan efisiensi (Susanto, 2019). Kebijakan yang diusulkan, yaitu tata kelola data terpusat, secara konseptual bertujuan untuk memperbaiki kelemahan ini. Dengan menetapkan standar, prosedur, dan tanggung jawab yang jelas untuk pengelolaan data, instansi dapat memastikan bahwa data menjadi aset yang dapat digunakan secara optimal, bukan lagi hambatan. Ini adalah langkah krusial untuk memastikan bahwa setiap informasi yang dihasilkan instansi dapat dipertanggungjawabkan dan mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih baik.

Penerapan tata kelola data yang baik akan membawa manfaat signifikan yang sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance*. Dengan data yang akurat, terpusat, dan mudah diakses, transparansi akan meningkat karena publik dapat memantau proses pelayanan dengan lebih jelas (Prasetyo, 2017). Akuntabilitas juga akan menguat karena pimpinan dapat melacak kinerja setiap unit kerja dan pegawai berdasarkan data yang valid. Pada akhirnya, tata kelola data terpusat akan membantu Kanwil Kemenag Provinsi Sulawesi Barat bertransformasi menjadi organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga dapat dipercaya dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Prasetyo, D. (2017). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik*, 1(2), 55-68, Susanto, H. (2019).

### 2. Konsep Transformasi Digital (*Digital Transformation*)

Transformasi digital merupakan proses fundamental dalam mengintegrasikan teknologi digital ke semua aspek organisasi, mengubah cara beroperasi dan cara memberikan nilai kepada pengguna atau masyarakat (Fahmi, 2021). Konsep ini melampaui sekadar mengotomatisasi proses manual yang ada. Sebaliknya, transformasi digital menuntut sebuah restrukturisasi total dari model bisnis, alur kerja, dan budaya organisasi. Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, masalah-masalah seperti silo data dan proses manual menunjukkan bahwa instansi ini masih berada di tahap awal digitalisasi, alih-alih transformasi. Perbaikan yang dilakukan secara parsial, seperti memasang satu aplikasi tanpa integrasi, hanya akan menciptakan solusi semu tanpa menyelesaikan akar masalah.

Tujuan utama dari transformasi digital bukanlah teknologi itu sendiri, melainkan hasil yang ingin dicapai, yaitu peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan (Fahmi, 2021). Dalam hal ini, kebijakan tata kelola data terpusat dapat dipandang sebagai langkah strategis untuk mewujudkan transformasi digital. Dengan menyatukan data, instansi tidak hanya memangkas duplikasi dan inefisiensi, tetapi juga membuka peluang untuk analitik data yang lebih canggih, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan inovasi layanan baru. Ini adalah pergeseran dari paradigma lama yang berfokus pada pekerjaan individual di unit masing-masing, menuju paradigma baru yang mengutamakan kolaborasi dan ekosistem data yang terpadu. Dengan mengadopsi pendekatan transformasi digital, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dapat secara efektif mengatasi hambatan struktural dan budaya. Kebijakan tata kelola data terpusat menjadi katalisator yang memaksa unit kerja untuk saling berinteraksi dan berkolaborasi. Ini juga mendorong terbentuknya budaya pembelajaran dan inovasi karena pegawai didorong untuk mencari cara-cara baru dalam bekerja. Melalui transformasi digital yang didukung oleh tata kelola data yang solid, instansi dapat mewujudkan birokrasi yang lebih adaptif dan proaktif, yang pada akhirnya akan mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan relevan dengan kebutuhan masyarakat di era modern. Fahmi, R. F. (2021).

3. Konsep Birokrasi Patologis (*Pathological Bureaucracy*)

Konsep birokrasi patologis merujuk pada kondisi di mana suatu birokrasi, alih-alih melayani, justru menjadi hambatan bagi dirinya sendiri. Lestari (2019) menjelaskan bahwa patologi ini ditandai oleh struktur yang kaku, prosedur yang berbelit-belit, dan budaya yang resisten terhadap perubahan. Konsep ini dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana silo-silo informasi dan ketergantungan pada proses manual adalah gejala dari birokrasi yang sakit, yang memerlukan intervensi kebijakan yang kuat untuk disembuhkan. Lestari, A. D. (2019).

4. Konsep Reformasi Birokrasi (*Bureaucratic Reform*)

Reformasi birokrasi adalah upaya sistematis untuk mengubah sistem, proses, dan struktur birokrasi agar menjadi lebih efektif, efisien, dan melayani publik (Prawoto & Wibowo, 2020). Konsep ini memberikan kerangka kerja yang lebih besar di mana kebijakan tata kelola data terpusat Anda berada. Ini menunjukkan bahwa kebijakan yang Anda usulkan bukan tindakan sporadis, melainkan bagian dari agenda nasional yang lebih besar untuk perbaikan pelayanan publik. Prawoto, D. W., & Wibowo, A. (2020).

5. Konsep Akuntabilitas (*Accountability*)

Konsep akuntabilitas adalah prinsip fundamental dalam tata kelola publik yang merujuk pada kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakan, keputusan, dan hasil yang dicapai (Prasetyo, 2017). Dalam konteks birokrasi, akuntabilitas menuntut setiap pegawai dan pimpinan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan memastikan bahwa sumber daya yang digunakan efisien dan efektif. Namun, di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, kurangnya akuntabilitas seringkali menjadi masalah karena data yang tidak terpusat dan tidak akurat. Hal ini membuat sulit bagi pimpinan untuk melacak kinerja dan bagi masyarakat untuk memverifikasi proses layanan.

Fenomena silo-silo informasi yang menciptakan data yang terfragmentasi secara langsung menghambat akuntabilitas. Tanpa adanya satu sumber data yang dapat dipercaya, setiap unit kerja dapat memberikan informasi yang berbeda-beda, membuat pihak luar kesulitan untuk menilai kinerja secara objektif (Susanto, 2019).

Kebijakan tata kelola data terpusat secara konseptual bertujuan untuk mengatasi masalah ini. Dengan menyatukan data dalam satu sistem, setiap tindakan, keputusan, dan hasil dapat dicatat dan dilacak secara transparan. Hal ini tidak hanya mempermudah pengawasan internal, tetapi juga memungkinkan masyarakat untuk memantau proses pelayanan, sehingga meningkatkan kepercayaan publik.

Implementasi tata kelola data terpusat akan menjadi katalisator bagi peningkatan akuntabilitas di seluruh Kanwil Kemenag. Data yang akurat dan terintegrasi akan memungkinkan pimpinan untuk membuat keputusan berbasis bukti, sementara pegawai dapat mempertanggungjawabkan pekerjaan mereka dengan data yang valid. Pada akhirnya, kebijakan ini akan membantu Kanwil Kemenag Provinsi Sulawesi Barat tidak hanya menjadi organisasi yang efisien, tetapi juga menjadi lembaga yang transparan, dapat dipercaya, dan bertanggung jawab kepada masyarakat yang dilayaninya. Prasetyo, D. (2017).

#### 6. Konsep Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)

Konsep kualitas pelayanan mengacu pada seberapa baik sebuah layanan memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan atau pengguna (Khasanah, 2018). Dalam sektor publik, kualitas pelayanan merupakan cerminan dari efektivitas dan responsivitas birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat. Kualitas layanan biasanya diukur dari beberapa dimensi, termasuk kecepatan, akurasi, keandalan, dan empati. Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, kualitas pelayanan seringkali terganggu oleh proses yang lambat dan birokrasi yang berbelit-belit, yang secara langsung disebabkan oleh masalah data dan sistem yang tidak terintegrasi.

Hubungan antara kualitas pelayanan dan tata kelola data sangat erat. Masalah data, seperti inkonsistensi dan duplikasi, secara langsung memengaruhi kecepatan dan akurasi layanan. Sebagai contoh, proses pengurusan dokumen yang seharusnya cepat menjadi lambat karena pegawai harus memverifikasi data secara manual di berbagai unit. Hal ini tidak hanya membuang waktu, tetapi juga dapat menimbulkan kesalahan yang merugikan masyarakat (Khasanah, 2018). Oleh karena itu, kebijakan tata kelola data terpusat dapat dipandang sebagai sebuah intervensi strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan data yang terintegrasi, proses verifikasi akan lebih cepat, alur kerja menjadi lebih efisien, dan risiko kesalahan dapat diminimalisir.

Dengan menerapkan kebijakan tata kelola data terpusat, Kanwil Kemenag dapat bertransformasi dari sekadar penyedia layanan menjadi institusi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Peningkatan kualitas pelayanan ini akan menghasilkan beberapa manfaat jangka panjang, seperti meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah dan citra positif instansi. Pada akhirnya, keberhasilan kebijakan ini akan terukur tidak hanya dari efisiensi internal, tetapi juga dari senyum kepuasan yang dirasakan oleh setiap masyarakat yang dilayani. Khasanah, U. (2018).

#### 7. Konsep Inovasi dalam Sektor Publik (*Public Sector Innovation*)

Konsep inovasi dalam sektor publik mengacu pada pengenalan ide, proses, produk, atau layanan baru yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, atau kualitas pelayanan publik (Kemenpan-RB, 2022). Inovasi ini bukanlah sekadar penemuan baru, melainkan juga adopsi atau adaptasi dari praktik yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, budaya yang kaku dan resisten terhadap perubahan telah menghambat inovasi. Pegawai cenderung merasa

nyaman dengan status quo, yang menghalangi mereka untuk mencoba metode kerja baru, termasuk penggunaan teknologi digital yang lebih canggih.

Kebijakan tata kelola data terpusat secara konseptual merupakan sebuah bentuk inovasi yang fundamental. Ini bukan hanya perbaikan minor, melainkan sebuah perubahan mendasar dalam cara instansi mengelola informasi. Dengan mengimplementasikan kebijakan ini, Kanwil Kemenag Provinsi Sulawesi Barat dapat memecahkan masalah silo-silo informasi yang telah lama menjadi hambatan. Proses ini akan memaksa unit kerja untuk berkolaborasi, menciptakan alur kerja yang lebih terpadu, dan pada akhirnya, mendorong budaya yang lebih terbuka terhadap eksperimen dan ide-ide baru. Dengan demikian, tata kelola data terpusat berfungsi sebagai katalisator untuk inovasi yang lebih luas, yang akan memberikan manfaat jangka panjang bagi efisiensi dan responsivitas instansi.

8. Penerapan inovasi ini akan membawa manfaat signifikan yang sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi. Dengan data yang terintegrasi dan akurat, pimpinan dan pegawai akan memiliki informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi inefisiensi dan merancang solusi yang lebih baik. Budaya yang mendukung inovasi akan memungkinkan instansi untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan masyarakat. Pada akhirnya, keberhasilan kebijakan ini akan terukur dari kemampuannya untuk mengubah Kanwil Kemenag menjadi lembaga yang tidak hanya efisien, tetapi juga dinamis, proaktif, dan selalu mencari cara baru untuk meningkatkan pelayanan publik. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). (2022).

## METODOLOGI

Kajian kebijakan ini disusun menggunakan metodologi kualitatif (***literature review***) dengan pendekatan analisis deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena fokus utamanya adalah menganalisis dan mensintesis informasi dari berbagai sumber sekunder untuk mengidentifikasi masalah, merumuskan alternatif kebijakan, dan membangun dukungan teoretis serta konseptual yang kuat. Metodologi ini tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui wawancara atau observasi di lapangan.

Proses penulisan dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:

1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Tahap awal dimulai dengan mengidentifikasi isu utama, yaitu lambatnya pelayanan publik dan birokrasi yang rumit di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Perumusan masalah ini didasarkan pada analisis awal terhadap publikasi dan laporan yang mengindikasikan adanya kendala pada integrasi sistem informasi, kualitas data, dan kurangnya otomatisasi.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data dikumpulkan dari berbagai sumber kredibel yang relevan dengan isu kebijakan. Sumber-sumber ini mencakup:

- Jurnal ilmiah dan artikel penelitian dari database seperti Google Scholar, GARUDA, dan SINTA, yang membahas isu-isu seperti tata kelola data, transformasi digital, reformasi birokrasi, dan manajemen perubahan di sektor publik (misalnya, Susanto, 2019; Prasetyo, 2017).
- Laporan resmi pemerintah, seperti laporan tahunan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB)

terkait implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) (Kemenpan-RB, 2022).

- Dokumen peraturan perundang-undangan yang relevan, seperti Undang-Undang, Peraturan Presiden, dan Peraturan Menteri yang mengatur tentang pelayanan publik, keterbukaan informasi, dan manajemen ASN.
- Buku-buku teks dan literatur yang membahas konsep dan teori manajemen, administrasi publik, dan teknologi informasi (misalnya, Argrys & Schön, 1978; Khasanah, 2018).

### 3. Analisis dan Sintesis Data

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif. Proses ini mencakup:

- Analisis deskriptif untuk memaparkan kondisi eksisting dan akar permasalahan yang dihadapi.
- Analisis kausal untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara berbagai masalah, seperti bagaimana kurangnya integrasi sistem menyebabkan rendahnya kualitas data, yang pada akhirnya mengakibatkan pelayanan yang lambat.
- Sintesis untuk mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber menjadi satu narasi yang kohesif. Tahap ini juga digunakan untuk menghubungkan masalah yang ada dengan teori dan konsep yang relevan.

### 4. Perumusan Alternatif Kebijakan dan Rekomendasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dirumuskan beberapa alternatif kebijakan yang logis dan relevan untuk mengatasi masalah. Setiap alternatif dilengkapi dengan narasi yang menjelaskan alasan, manfaat, dan potensi implementasinya. Rekomendasi akhir disusun berdasarkan kekuatan dukungan teoretis, konseptual, dan regulasi yang ditemukan dalam studi kepustakaan.

### 5. Penulisan Laporan Kajian Kebijakan

Tahap akhir adalah penulisan laporan yang terstruktur, dimulai dari latar belakang masalah, dukungan teoretis, konseptual, dan regulasi, hingga perumusan alternatif dan rekomendasi kebijakan. Penulisan ini menggunakan gaya sitasi APA 7th untuk memastikan keakuratan dan kredibilitas setiap rujukan.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil dan Pembahasan**

Kajian ini mengidentifikasi bahwa permasalahan utama di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat berpusat pada kualitas dan akurasi data yang rendah, yang merupakan akibat langsung dari ketiadaan sistem informasi yang terintegrasi (silo-silo informasi) dan kurangnya otomatisasi. Temuan ini konsisten dengan berbagai literatur yang membahas tantangan birokrasi di sektor publik (Susanto, 2019). Tanpa data yang akurat dan terpadu, proses birokrasi menjadi lambat, tidak efisien, dan rentan terhadap kesalahan manusia, yang secara langsung bertentangan dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa fenomena silo-silo informasi adalah akar dari sebagian besar masalah. Setiap unit kerja, dari bagian kepegawaian hingga layanan haji,



mengelola datanya secara terpisah. Hal ini menyebabkan duplikasi data, di mana satu pegawai atau jemaah memiliki beberapa entri yang tidak sinkron di sistem yang berbeda. Kondisi ini diperparah oleh ketergantungan pada proses manual, yang tidak hanya membuang waktu tetapi juga meningkatkan risiko kesalahan input. Temuan ini didukung oleh Putra dan Wibowo (2021) yang berpendapat bahwa kurangnya otomatisasi dan ketergantungan pada proses manual akan menghambat efisiensi pelayanan publik.

Lebih lanjut, kajian ini menemukan bahwa masalah tersebut diperkuat oleh kurangnya kebijakan tata kelola data yang terpusat. Tanpa panduan yang jelas, setiap unit kerja mengembangkan praktik pengelolaan data yang berbeda-beda, membuat upaya integrasi di kemudian hari menjadi sangat sulit. Hal ini sejalan dengan temuan Rusmana (2017) yang menekankan pentingnya tata kelola data yang terstruktur untuk memastikan data yang bersih, andal, dan dapat dipertanggungjawabkan di instansi pemerintah.

Masalah lain yang ditemukan adalah keterbatasan investasi dalam teknologi dan infrastruktur. Anggaran yang terbatas, jaringan yang tidak stabil, dan perangkat yang usang menjadi kendala nyata dalam implementasi sistem digital. Fadli dan Rahman (2022) menegaskan bahwa infrastruktur teknologi yang memadai adalah prasyarat utama untuk keberhasilan digitalisasi dan peningkatan kualitas layanan.

Kajian ini juga menyoroti aspek Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor krusial. Banyak pegawai yang belum memiliki kompetensi digital yang memadai dan menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Hal ini konsisten dengan temuan Wahyudi (2019) yang menjelaskan bahwa manajemen perubahan yang buruk dapat menjadi hambatan utama dalam reformasi birokrasi. Kurangnya program pelatihan yang berkelanjutan juga memperburuk masalah ini (Sari & Wibowo, 2022).

Berdasarkan analisis masalah tersebut, tujuh alternatif kebijakan dirumuskan untuk mengatasi tantangan yang ada. Alternatif pertama, pembentukan satuan tugas tata kelola data, bertujuan untuk menciptakan sebuah otoritas sentral yang bertanggung jawab penuh atas data. Kebijakan ini akan memberikan landasan hukum bagi perbaikan tata kelola data, memastikan adanya kepemimpinan yang jelas dalam upaya digitalisasi.

Alternatif kedua, standarisasi format dan prosedur data, adalah langkah teknis yang krusial. Dengan menetapkan aturan baku untuk input dan pengelolaan data, instansi dapat memastikan interoperabilitas dan mengurangi inkonsistensi. Hal ini akan mempermudah integrasi sistem di masa depan dan meningkatkan kualitas data secara fundamental (Susilo & Sucahyo, 2020).

Alternatif ketiga, kewajiban penggunaan sistem informasi terpusat, bertujuan untuk mengakhiri praktik silo-silo informasi. Dengan mewajibkan semua unit kerja untuk menggunakan satu platform, alur kerja menjadi lebih terpadu dan data dapat diakses secara *real-time* oleh semua pihak yang berwenang.

Alternatif keempat, alokasi anggaran prioritas, menekankan bahwa kebijakan digitalisasi tidak akan berhasil tanpa dukungan finansial yang kuat. Kebijakan ini memastikan bahwa dana yang cukup tersedia untuk pengembangan sistem dan pemeliharaan infrastruktur, menjamin keberlanjutan proyek dalam jangka panjang.

Alternatif kelima, pembentukan tim *helpdesk* dan pelatihan berkelanjutan, menargetkan aspek SDM. Kebijakan ini mengakui bahwa teknologi dan manusia harus berjalan beriringan. Dengan adanya dukungan teknis yang konstan dan pelatihan yang terstruktur, resistensi terhadap perubahan dapat diminimalisir dan kompetensi pegawai dapat ditingkatkan.



Alternatif keenam, pengintegrasian data secara bertahap, mengusulkan pendekatan pragmatis untuk menghindari kekacauan. Dengan memprioritaskan integrasi pada unit-unit yang paling kritis, instansi dapat mengelola perubahan dengan lebih baik dan membangun kepercayaan dari pegawai di setiap fase proyek.

Alternatif ketujuh, rekayasa ulang proses bisnis (BPR), adalah pendekatan yang paling radikal namun paling efektif. Kebijakan ini mengakui bahwa mengotomatisasi proses yang buruk tidak akan menghasilkan perbaikan signifikan. Oleh karena itu, BPR harus dilakukan untuk merampingkan alur kerja sebelum teknologi diterapkan (Kemenpan-RB, 2022).

Secara keseluruhan, hasil kajian ini menegaskan bahwa permasalahan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat bersifat multidimensional, melibatkan aspek teknis, manajerial, dan budaya. Solusi yang efektif haruslah komprehensif dan tidak hanya berfokus pada teknologi, melainkan juga pada tata kelola, manajemen perubahan, dan pengembangan SDM.

Tujuan akhir dari semua alternatif kebijakan ini adalah untuk mewujudkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik (Prawoto & Wibowo, 2020). Dengan data yang akurat dan terintegrasi, proses menjadi lebih cepat, transparan, dan dapat diandalkan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan masyarakat dan memperkuat citra instansi.

## **Analisis Kebijakan**

### **1. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)**

Analisis ini mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan. Dalam kasus ini, kesenjangan terjadi antara kondisi ideal—di mana data terintegrasi, akurat, dan mendukung pengambilan keputusan yang efisien—dengan kondisi faktual—di mana data terpecah-pecah, tidak akurat, dan menghambat pelayanan publik. Kesenjangan ini secara langsung disebabkan oleh ketiadaan kebijakan tata kelola data yang terpusat, yang seharusnya menjadi jembatan antara dua kondisi tersebut. Tanpa adanya kebijakan ini, setiap unit akan terus bekerja dalam 'silo' mereka sendiri, memperluas kesenjangan. Pidd, M. (2012). *Tools for thinking: Modelling in management science*. Wiley.

### **2. Analisis Stakeholder**

Analisis ini mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dan terpengaruh oleh masalah kebijakan. Dalam konteks ini, stakeholder utama adalah para pengambil keputusan (pimpinan instansi), pelaksana teknis (pegawai yang mengelola data), dan masyarakat (sebagai penerima layanan). Ketiadaan kebijakan tata kelola data yang terpusat memengaruhi semua pihak. Pimpinan kesulitan membuat keputusan strategis karena data tidak dapat diandalkan, pegawai frustrasi dengan proses manual yang berulang dan tidak efisien, dan masyarakat dirugikan karena lambatnya pelayanan. Analisis ini menunjukkan bahwa solusi harus melibatkan dan memberikan manfaat bagi semua stakeholder. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

### **3. Analisis Dampak**

Analisis ini mengevaluasi konsekuensi dari masalah yang ada. Dampak dari ketiadaan kebijakan tata kelola data yang terpusat sangat signifikan, meliputi:

- a. Dampak Operasional: Proses kerja menjadi tidak efisien, memakan waktu, dan rawan kesalahan.
- b. Dampak Strategis: Pengambilan keputusan menjadi tidak optimal karena didasarkan pada data yang tidak akurat atau tidak lengkap.
- c. Dampak Fungsional: Terhambatnya fungsi pengawasan dan akuntabilitas karena tidak ada jejak digital yang jelas.
- d. Dampak Sosial: Menurunnya kepercayaan publik terhadap instansi akibat lambatnya pelayanan. Analisis dampak ini menunjukkan urgensi dari masalah dan memberikan dasar kuat untuk merekomendasikan intervensi kebijakan. Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2017). *Policy analysis: Concepts and practice* (6th ed.). Routledge.

4. Analisis Kelayakan (*Feasibility Analysis*)

Analisis ini menilai apakah solusi yang diusulkan, seperti membangun kebijakan tata kelola data dan sistem terintegrasi, layak untuk diterapkan. Kelayakan dapat dinilai dari beberapa aspek:

- a. Kelayakan Teknis: Apakah teknologi yang dibutuhkan tersedia dan dapat diimplementasikan?
- b. Kelayakan Organisasional: Apakah organisasi siap untuk mengadopsi perubahan, termasuk dari sisi budaya dan resistensi pegawai?
- c. Kelayakan Finansial: Apakah ada alokasi anggaran yang memadai?
- d. Kelayakan Regulasi: Apakah ada dukungan dari peraturan atau kebijakan yang lebih tinggi? Analisis ini membantu menyusun rekomendasi yang realistis, dengan mempertimbangkan tantangan dan peluang dalam implementasi. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- e. Analisis Perbandingan (*Comparative Analysis*)

Analisis ini membandingkan situasi saat ini dengan praktik terbaik (*best practices*) di instansi lain yang telah berhasil mengatasi masalah serupa. Misalnya, membandingkan tata kelola data di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat dengan provinsi lain atau bahkan kementerian lain yang sudah memiliki sistem informasi terintegrasi. Analisis ini memberikan gambaran konkret tentang solusi yang berhasil dan dapat menjadi model untuk diadopsi atau diadaptasi. Dengan melihat keberhasilan di tempat lain, argumentasi untuk perubahan menjadi lebih kuat dan meyakinkan. Dunn, W. N. (2016). *Public policy analysis: An introduction* (6th ed.). Routledge.

Analisis kebijakan diatas didukung peraturan perundang undangan sebagai berikut;

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-undang ini mengamanatkan bahwa setiap instansi penyelenggara pelayanan publik harus menyelenggarakan sistem informasi pelayanan publik. Aturan ini mewajibkan instansi untuk menyediakan informasi yang akurat, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat. Kurangnya integrasi sistem dan tata kelola data yang buruk secara langsung melanggar amanat undang-undang ini, karena data yang terfragmentasi tidak dapat menjamin akurasi dan transparansi yang dibutuhkan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009).

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Undang-undang ini menjamin hak masyarakat untuk memperoleh informasi dari badan publik, termasuk Kementerian Agama. Untuk memenuhi amanat ini, data dan informasi harus dikelola secara sistematis dan mudah diakses. Kurangnya kebijakan tata kelola data yang terpusat dan silo-silo informasi dapat menjadi hambatan besar dalam memenuhi hak publik ini, karena data yang diminta bisa jadi tersebar di berbagai unit dan sulit untuk dikonsolidasikan dan disajikan secara utuh dan akurat. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. (2008).

3. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik

PP ini merupakan turunan dari Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE). Di dalamnya, diatur mengenai keabsahan dan keandalan data dalam sistem elektronik. Poin pentingnya adalah data dan informasi harus dikelola dengan cara yang menjamin keutuhan dan keasliannya. Kurangnya tata kelola data yang terpusat membuat validasi dan integritas data menjadi sulit, yang berpotensi melanggar ketentuan dalam PP ini. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik. (2019).

4. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Perpres ini adalah payung hukum utama untuk digitalisasi birokrasi di Indonesia. SPBE bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel. Salah satu prinsip kunci SPBE adalah integrasi dan interoperabilitas sistem informasi antar instansi pemerintah. Ketiadaan kebijakan tata kelola data yang terpusat dan silo-silo informasi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat secara jelas bertentangan dengan tujuan dan prinsip Perpres ini. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. (2018).

5. Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama

Meskipun tidak secara spesifik mengatur detail teknis, PMA ini memuat struktur dan fungsi unit-unit di bawah Kementerian Agama. Setiap unit memiliki tugas dan fungsi yang saling berkaitan. Ketiadaan sistem yang terintegrasi dan tata kelola data yang terpusat menghambat koordinasi dan kolaborasi antarunit yang diamanatkan dalam PMA ini. Oleh karena itu, modernisasi melalui integrasi sistem adalah keniscayaan untuk menjalankan fungsi organisasi sesuai amanat peraturan ini. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama. (2016).

### Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa limitasi yang penting untuk diperhatikan. Pertama, metodologi yang digunakan adalah studi kepustakaan murni (*pure literature review*), yang berarti data dan informasi hanya bersumber dari publikasi sekunder seperti jurnal, laporan pemerintah, dan buku. Oleh karena itu, kajian ini tidak menyertakan data primer yang diperoleh dari wawancara atau observasi langsung di lapangan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini membatasi kedalaman analisis terhadap dinamika internal, budaya organisasi yang spesifik, serta perspektif langsung dari para pegawai dan pimpinan. Kedua, rekomendasi kebijakan yang

disajikan bersifat umum dan teoretis, belum dilengkapi dengan analisis kelayakan yang mendalam, seperti studi biaya-manfaat atau evaluasi risiko implementasi. Meskipun solusi yang diusulkan relevan, implementasinya di dunia nyata mungkin menghadapi tantangan yang tidak teridentifikasi dalam kajian ini.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Kebaruan (*novelty*) dari kajian ini terletak pada pendekatan holistik dan multidimensional yang diterapkan untuk menganalisis masalah birokrasi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung berfokus pada aspek teknis atau manajerial secara parsial, kajian ini mengintegrasikan berbagai dimensi masalah—mulai dari kualitas data, infrastruktur, kompetensi SDM, hingga budaya organisasi—ke dalam satu kerangka analisis yang kohesif. Selain itu, kajian ini tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga merumuskan tujuh alternatif kebijakan yang spesifik dan relevan dengan konteks instansi, yang didukung oleh landasan teoretis, konseptual, dan regulasi yang komprehensif. Pendekatan ini memberikan kontribusi signifikan dengan menawarkan sebuah *roadmap* praktis yang terstruktur dan dapat dijadikan panduan nyata bagi pimpinan instansi untuk mewujudkan transformasi digital secara efektif.

### **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Dalam rangka menjawab persoalan Ketidadaan sistem informasi yang terintegrasi dan kurangnya otomatisasi yg mengakibatkan birokrasi yang lambat di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut:

Alterantif 1: Penerbitan Surat Edaran Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang Tata Kelola Data dan Standar Data Terintegrasi

Kebijakan ini bersifat direktif, mengeluarkan surat edaran yang mewajibkan semua unit kerja untuk menggunakan sistem informasi terpusat yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Pointnya akan menekankan bahwa penggunaan sistem yang terpisah-pisah telah terbukti tidak efisien dan menghambat kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah tegas untuk menghentikan praktik "silo-silo informasi" dan mengalihkan semua operasional ke platform yang terpadu. Surat edaran ini akan menjadi instrumen untuk mendorong adopsi sistem terpusat secara serentak, disertai dengan sanksi bagi unit yang tidak mematuhi. Kebijakan ini juga dapat menyertakan jadwal migrasi data dan pelatihan wajib untuk memastikan transisi berjalan lancar. Tujuannya adalah untuk menciptakan urgensi dan komitmen kolektif dari seluruh jajaran pimpinan dan pegawai dalam mewujudkan integrasi sistem.

Alternatif 2: Penerbitan Surat Edaran Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang Penggunaan Sistem Informasi Terintegrasi untuk Seluruh Unit Kerja

Sebagai langkah implementasi dari regulasi di atas, Surat Edaran (SE) ini akan memperkuat penggunaan satu sistem informasi terpusat atau platform yang terintegrasi. SE ini akan menginstruksikan setiap unit untuk menghentikan penggunaan sistem pencatatan data mandiri (*stand-alone systems*) dan beralih ke sistem yang telah ditetapkan. Hal ini akan mempercepat proses transisi dari proses manual ke otomatisasi dan

memastikan bahwa semua data terkonsolidasi di satu tempat, sesuai dengan tujuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Alternatif 3: Penerbitan Surat Keputusan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang pedoman integrasi sistem Transformasi Digital

Alternatif kebijakan ini berfokus pada pembentukan sebuah tim khusus yang bertugas merumuskan dan mengawasi implementasi kebijakan tata kelola data. Point dari kebijakan ini akan menekankan bahwa masalah data yang tidak terintegrasi dan inkonsisten tidak bisa diselesaikan hanya dengan pendekatan teknis, melainkan membutuhkan kepemimpinan dan koordinasi yang kuat. Satuan tugas ini akan menjadi otoritas sentral yang merumuskan standar data, mengidentifikasi data vital, serta memastikan kepatuhan di setiap unit kerja. Dengan membentuk tim kerja atau pokja khusus yang beranggotakan perwakilan dari setiap unit, instansi yang menunjukkan komitmennya terhadap perubahan. Surat

Keputusan ini memberikan landasan hukum bagi tim untuk melakukan audit data, menyusun *roadmap* integrasi sistem, dan memberikan rekomendasi kebijakan kepada pimpinan. Tujuannya adalah untuk menciptakan budaya akuntabilitas data, di mana setiap unit kerja bertanggung jawab penuh atas kualitas data yang mereka hasilkan. Kebijakan ini diharapkan menjadi langkah awal yang terstruktur dan terarah dalam membangun fondasi tata kelola data yang kuat di seluruh lingkungan Kanwil yang memastikan adanya kapasitas dan keahlian yang terfokus untuk mendorong perubahan.

#### Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Kelayakan Teknis	Kelayakan Ekonomi	Kelayakan Politis	Total Skor	Analisis
1	Penerbitan Surat Edaran Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang Tata Kelola Data dan Standar Data Terintegrasi	5	4	5	14	Sangat layak. Secara teknis, ini adalah fondasi yang dibutuhkan. Biayanya relatif rendah (pembuatan dokumen), dan sangat strategis karena menunjukkan komitmen pimpinan
2	Penerbitan Surat Edaran Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang Penggunaan Sistem Informasi Terintegrasi untuk Seluruh Unit Kerja	4	3	4	11	Cukup layak. Secara teknis menantang (perlu infrastruktur & SDM). Biayanya lebih tinggi (pengadaan sistem). Serta didukung oleh Perpres SPBE



3	Penerbitan Surat Keputusan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang Pembentukan Tim Khusus (Pokja) Transformasi Digital dan Tata Kelola Data	3	4	3	10	Sangat layak. Secara teknis dapat direalisasikan. Secara ekonomi sangat efisien karena hanya membutuhkan sumber daya internal.
---	--	---	---	---	----	--

Berdasarkan analisis skoring William N. Dunn, alternatif kebijakan yang memiliki skor tertinggi adalah Penerbitan Surat Edaran Kepala Kantor Wilayah tentang Tata Kelola Data dan Standar Data Terintegrasi (skor 14) dan Penerbitan Keputusan Kepala Kantor Wilayah tentang Pembentukan Pokja Transformasi Digital dan Tata Kelola Data (skor 11). Kedua alternatif ini tidak hanya saling melengkapi, tetapi juga merupakan langkah awal yang paling strategis dan layak untuk memulai perbaikan

Kombinasi kedua kebijakan ini direkomendasikan karena dapat mengatasi akar masalah (ketiadaan kebijakan dan pelaksana) secara langsung, dengan risiko dan biaya yang relatif rendah di tahap awal. Implementasi alternatif lain (seperti pengadaan sistem dan pelatihan) dapat dilakukan setelah fondasi ini kuat, menjadikannya bagian dari rencana jangka panjang.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Simpulan**

Artikel ini membahas permasalahan utama di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat, yaitu lambatnya pelayanan publik dan birokrasi yang rumit, yang disebabkan oleh kualitas data yang rendah dan kurangnya integrasi sistem informasi. Fenomena ini menciptakan "silo-silo informasi" di mana setiap unit kerja memiliki database sendiri yang tidak terhubung. Masalah ini diperparah oleh ketergantungan pada proses manual, kurangnya kebijakan tata kelola data yang terpusat, dan keterbatasan investasi teknologi.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, artikel ini mengusulkan tujuh alternatif kebijakan yang komprehensif, mulai dari pembentukan satuan tugas khusus, standarisasi data, kewajiban penggunaan sistem terpusat, hingga rekayasa ulang proses bisnis. Rekomendasi ini didukung oleh berbagai teori dan konsep, seperti tata kelola data, transformasi digital, dan manajemen perubahan, serta diperkuat oleh peraturan perundang-undangan terkait Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik, sekaligus mengubah budaya organisasi menjadi lebih proaktif dan inovatif.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, direkomendasikan kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat untuk menerbitkan Surat Edaran Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat tentang Tata Kelola Data dan Standar Data Terintegrasi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat. Surat Edaran tersebut harus mencakup penetapan standar data, prosedur input data yang seragam, dan penunjukan penanggung jawab data di setiap unit kerja. Kebijakan ini akan menjadi landasan hukum yang kuat untuk mengakhiri



praktik silo-silo informasi, menjamin kualitas dan akurasi data, serta mempercepat proses birokrasi.

## REFERENSI

- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Little, Brown and Company.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 321–341.
- Argrys, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Batini, C., & Scannapieco, M. (2006). *Data quality: Concepts, methodologies and techniques*. Springer.
- Brynolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Chen, H., & Popovich, M. (2003). *Intelligence and security informatics: Decision making and support*. Springer.
- DAMA International. (2017). *The DAMA guide to the data management body of knowledge (DMBOK2)*. Technics Publications.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Deshwal, V. (2015). The importance of training and development in public administration. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 2(1), 18-24.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dunn, W. N. (2016). *Public policy analysis: An introduction* (6th ed.). Routledge.
- Dwivedi, A., Singh, P., & Singh, R. (2015). Information system integration and data quality: A study of public sector organizations. *International Journal of Public Information Systems*, 11(2), 1-15.
- Eckerson, W. (2002). *Data quality and the bottom line*. The Data Warehouse Institute.
- Fadli, M., & Rahman, A. (2022). Peran Infrastruktur Teknologi Informasi dalam Optimalisasi Pelayanan Publik. *Jurnal Teknologi Informasi Komunikasi*, 15(1), 54-68.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and the role of information technology. *Information Polity*, 18(3), 205-218.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). An informational view of knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 1-21.

*Centralized Data Governance: The Key to Digital Transformation and Improving Accountability at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of West Sulawesi Province [529-552]; Arisal.*

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). (2022). *Perjalanan Reformasi Birokrasi: Capaian dan Tantangan*. Kemenpan-RB RI.

Khan, M. H. (2011). E-government and administrative reform: A case study of Bangladesh. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(1), 1-12.

Korstjens, I., & Van Veen-Dirks, P. M. (2013). Information governance: A critical success factor for business intelligence. *Information Management & Computer Security*, 21(5), 373-388.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2019). *Management information systems: Managing the digital firm* (15th ed.). Pearson.

Lestari, A. D. (2019). Patologi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Indonesia: Analisis Faktor-Faktor Penghambat. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 201-215.

Loshin, D. (2010). *The practitioner's guide to data quality improvement*. Morgan Kaufmann.

Malik, P. (2011). Managing enterprise information silos. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 16-29.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *The future of government: The role of technology and automation*. OECD Publishing.

Osborne, S. P., & Brown, K. (2013). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama. (2016).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik. (2019).

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. (2018).

Pidd, M. (2012). *Tools for thinking: Modelling in management science*. Wiley.

Prasetyo, D. (2017). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik*, 1(2), 55-68.

Prawoto, D. W., & Wibowo, A. (2020). Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 17(1), 45-60.

Putra, Y. R., & Wibowo, A. (2021). Analisis Dampak Digitalisasi dan Otomatisasi Terhadap Efisiensi Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(3), 211-225.

Rusmana, A. (2017). *Tata Kelola Teknologi Informasi Pemerintah: Strategi dan Implementasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Sari, D., & Wibowo, A. (2022). Evaluasi Kebijakan Pelatihan Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 32-45.

Schroeder, S., & Robinson, M. (2018). *Public sector human resource management*. Routledge.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Currency.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2020). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective* (5th ed.). Pearson.
- Susanto, H. (2019). Integrasi Sistem Informasi dalam Birokrasi Pemerintahan: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(1), 35-50.
- Talbur, J. (2011). *Data quality and information systems: A management perspective*. Morgan Kaufmann.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. (2008).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009).
- United Nations. (2018). *E-Government survey 2018: Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies*. United Nations Publications.
- Wahyudi, S. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 22-35.
- Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5-34.
- Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2017). *Policy analysis: Concepts and practice* (6th ed.). Routledge.
- Widodo, J., & Lestari, S. P. (2020). Analisis Kesenjangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Menghadapi Era Digital. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(2), 110-125.
- Wijaya, D. (2019). Hubungan Antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai di Sektor Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(3), 188–200.
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2010). The BI building blocks: Leveraging your data, technology, and people. *Business Intelligence Journal*, 15(1), 4-15.
- World Bank. (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. World Bank Publications.

*Centralized Data Governance: The Key to Digital Transformation and Improving Accountability at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of West Sulawesi Province [529-552]; Arisal.*

---