



ANALISIS KEBIJAKAN UNTUK MENGATASI KEKURANGAN PENGHULU DI INDONESIA

ANALYSIS OF PRACTICES TO ADDICATE THE DEFICIT OF THE PRINCIPLE IN INDONESIA

Sarini*
Kanwil Kemenag Provinsi
Kalimantan Selatan

*Penulis Korespondensi:
sarinikanwil@gmail.com

Diterima: 20 -10 - 2023
Revisi: 21 - 11 - 2023
Terbit: 25 - 12 - 2023

Abstrak

Makalah kebijakan ini menguraikan bahwa saat ini Indonesia mengalami kekurangan penghulu dengan jumlah yang cukup signifikan. Penghulu yang tersedia hanya mencapai 55% dari jumlah kebutuhan yang ideal. Makalah kebijakan ini bertujuan untuk merekomendasikan kebijakan yang tepat agar kebutuhan penghulu di Indonesia dapat terpenuhi, sehingga pelayanan publik di KUA berjalan dengan lancar dan Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap layanan KUA meningkat. Penulisan artikel ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif agar memberikan gambaran yang mendalam terhadap permasalahan kekurangan penghulu dan kebijakan penanggulangannya. Dari hasil dan analisis mengenai kekuatan dan kelemahan masing-masing kebijakan yang diusulkan sehingga didapatkan rekomendasi kebijakan yang dapat dijalankan oleh para pemangku kebijakan.

Kata Kunci : Penghulu, KUA, Rekomendasi, Kebijakan

Abstract

This policy paper explains that, currently, Indonesia is experiencing a significant shortage of headmen. The available principals only reach 55% of the ideal number of requirements. This policy paper aims to recommend appropriate policies so that the needs of Penghulu in Indonesia can be met so that public services at KUA run smoothly and the Public Satisfaction Index with KUA services increases. This article was written using qualitative methods with a descriptive analysis approach to provide an in-depth picture of the problem of the shortage of chiefs and policies to overcome it. From the results and analysis of the strengths and weaknesses of each proposed policy, policy recommendations can be obtained that can be implemented by stakeholders.

Keywords: Penghulu, KUA, Recommendations, Policy

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk Muslim terbanyak di dunia sebanyak 277.534.122 orang. Dengan penduduk sebesar itu, maka tidak mengherankan jika angka pernikahan warga pemeluk agama Islam setiap tahunnya mencapai angka 1,7 juta pasang yang tersebar di 5.901 Kantor Urusan Agama (KUA) di seluruh penjuru Indonesia.

KUA adalah unit pelaksana teknis pada Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama di tingkat Kecamatan, yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Adapun tugas pokok dan fungsi KUA adalah melaksanakan Pelayanan dan Pencatatan Nikah, melaksanakan Bimbingan Perkawinan bagi calon pengantin, bimbingan keluarga Sakinah, melakukan penyuluhan agama, bimbingan manasik haji dan lain-lain. Untuk dapat melaksanakan pelayanan tersebut diperlukan jumlah penghulu dan penyuluh yang memadai.

Menurut ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 9 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Penghulu, bahwa Pejabat Fungsional Penghulu, yang selanjutnya disebut Penghulu adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan pelayanan dan bimbingan nikah atau rujuk, pengembangan kepenghuluan, dan bimbingan masyarakat Islam.

Untuk mengetahui kebutuhan jumlah penghulu di Indonesia, Menteri Agama menerbitkan Peraturan Menteri Agama No. 11 Tahun 2020 tentang Pedoman Perhitungan Jabatan Fungsional Penghulu,

bahwa penetapan kebutuhan penghulu dihitung berdasarkan beban kerja yang ditentukan dari indikator jumlah peristiwa nikah, jumlah penduduk yang beragama Islam dan luas wilayah/kondisi geografis.

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah yang bertugas untuk menyelenggarakan fungsi agama dalam pemerintahan, maka secara khusus bidang pelayanan publik yang terkait dengan kepenghuluan berada di bawah kendali Sub Direktorat Kepenghuluan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat (Bimas) Islam.

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Sub Direktorat Kepenghuluan mempunyai mandat berupa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Penghulu; Peraturan Menteri Agama No. 11 Tahun 2020 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu; dan Keputusan Menteri Agama Nomor 208 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyesuaian/ Inpassing, Uji Kompetensi, dan Penetapan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu. Menurut ketentuan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2020, bahwa penetapan kebutuhan penghulu dihitung berdasarkan beban kerja yang ditentukan dari indikator jumlah peristiwa nikah, jumlah penduduk yang beragama Islam, dan luas wilayah/kondisi geografis. Dengan adanya pedoman ini, maka akan dengan mudah mengukur kebutuhan jumlah penghulu di Indonesia.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) kepenghuluan, maka Subdit Kepenghuluan memiliki Anggaran Belanja dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran/

DIPA Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama, dengan manajemen penyelenggaraan kepenghuluan, yakni: perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, dan evaluasi.

Sub Direktorat Kepenghuluan juga didukung berbagai sarana dan prasarana teknis dalam menjalankan tupoksinya dalam pendataan penghulu, seperti tersedianya: Aplikasi Sistem Informasi Kepenghuluan/SIK. Sistem Informasi Kepenghuluan/SIK ini dibuat untuk memudahkan dalam melakukan pendataan seluruh penghulu di Indonesia. Aplikasi ini dapat digunakan untuk menjadi salah satu sumber informasi kepenghuluan dan pernikahan yang tepat dan mudah diakses. Dengan aplikasi ini, dapat dilihat berapa jumlah penghulu, jenjang jabatan, usia, pangkat/golongan dan lainnya. Dari aplikasi ini didapatkan laporan tentang jumlah kebutuhan penghulu di Indonesia yang dihitung oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama.

Identifikasi Masalah

Data Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama menunjukkan bahwa Kementerian Agama mengalami kekurangan penghulu di beberapa daerah. Saat ini, penghulu di Indonesia berjumlah 9.054 orang. Sedangkan menurut perhitungan, kebutuhan penghulu di Indonesia mencapai 16.263 orang. Artinya, terdapat kekurangan penghulu sebanyak 7.209 orang (Khoerun, 2023). Jumlah kebutuhan ideal penghulu ini dihitung berdasarkan beban kerja yang ditentukan dari indikator jumlah peristiwa nikah, jumlah penduduk yang beragama Islam dan luas wilayah/kondisi geografis sesuai dengan Peraturan Menteri Agama

No. 11 Tahun 2020 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.

Permasalahan kurangnya jumlah penghulu ini muncul, karena banyaknya penghulu yang telah dan akan memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun terakhir ini. Menurut data dari Direktur Bina KUA dan Keluarga Sakinah, penghulu yang akan pensiun hingga tahun 2027 sangat banyak, yakni mencapai 2.383 orang (Khoerun, 2023). Selain banyak yang pensiun, penghulu juga banyak yang wafat terutama pada saat pandemi Covid-19 yang lalu.

Banyaknya jumlah penghulu yang akan pensiun secara hampir bersamaan ini disinyalir, karena adanya rekrutmen Pegawai Pencatat Nikah (PPN) dan penghulu yang masif pada periode tertentu (1995-2000 dan 2005-2010), setelah kebutuhan penghulu pada periode itu terpenuhi, maka rekrutmen penghulu sudah sangat jarang dilakukan.

Terlebih dalam beberapa tahun terakhir, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Moratorium penerimaan CPNS adalah kebijakan sementara yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk menghentikan atau membatasi rekrutmen baru untuk CPNS dalam suatu periode waktu tertentu (2011-2015 dilanjutkan 2020-2022), kecuali rekrutmen tenaga kesehatan dan pendidikan. Moratorium CPNS ini bertujuan agar Pejabat Pembina Kepegawaian pusat dan daerah melakukan audit organisasi dan penataan Sumber Daya Aparatur di masing-masing unit instansi pemerintah yang ada, dan dalam

rangka penghematan penggunaan anggaran belanja negara. Anggaran Belanja Pegawai yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sangat besar, yakni mencapai Rp. 400 triliun di tahun 2023 atau mencapai 15% dari total belanja dalam APBN (Sembiring, 2022). Belanja pegawai tersebut meliputi pembayaran gaji dan tunjangan serta pemenuhan kebutuhan utama birokrasi.

Kekurangan tenaga penghulu ini mengakibatkan pelayanan publik di KUA tidak berjalan maksimal, karena peran penghulu tidak hanya menikahkan calon pengantin dan melayani bimbingan keluarga, tapi juga menjawab segala problematika masyarakat berkaitan dengan hukum Islam, seperti: wakaf, waris, dan pengukuran arah kiblat.

Sebagai contoh, kekurangan penghulu yang terjadi di Kalimantan Selatan, bahkan ada 3 KUA yang tidak memiliki penghulu, yakni di Kecamatan Mekarsari, Barambai, dan Mentawai. Sehingga untuk memenuhi pelayanan pernikahan, ada 1 penghulu yang bertugas di 2 KUA kecamatan yang berbeda. Hal ini jelas dapat mempengaruhi pelayanan, misalnya ada jadwal pernikahan di hari yang sama, tapi karena pelaksanaannya berada di tempat yang berjauhan dapat menyebabkan keterlambatan prosesi akad nikah atau salah satu pasangan catin perlu mengatur ulang jadwal pernikahan, sehingga Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan KUA menurun.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi problem statement dalam artikel ini adalah kekurangan tenaga penghulu di KUA mengakibatkan pelayanan publik KUA tidak

berjalan maksimal, karena peran penghulu tidak hanya menikahkan calon pengantin dan melayani bimbingan keluarga, tapi juga menjawab segala problematika masyarakat berkaitan dengan hukum Islam, seperti: wakaf, waris, dan pengukuran arah kiblat.

Tujuan dan Manfaat

Tujuan penulisan makalah kebijakan ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi masalah dan penyebab kekurangan penghulu. Analisis kebijakan akan membantu untuk memahami mengapa jumlah penghulu di Indonesia semakin berkurang. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti banyaknya penghulu yang telah dan akan memasuki masa pensiun, penghulu juga banyak yang wafat terutama pada saat pandemi Covid-19, dan sebagainya.
2. Untuk mengembangkan solusi yang efektif. Analisis kebijakan akan membantu untuk mengembangkan solusi yang efektif untuk mengatasi kekurangan penghulu. Solusi yang dikembangkan haruslah dapat mengatasi akar masalah yang menyebabkan kekurangan penghulu.
3. Untuk merekomendasikan kebijakan yang tepat agar kebutuhan penghulu di Indonesia dapat terpenuhi, sehingga pelayanan publik di KUA berjalan dengan lancar dan Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap layanan KUA meningkat.

Adapun manfaat analisis kebijakan untuk mengatasi kekurangan penghulu di Indonesia adalah:

1. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Kekurangan penghulu

dapat berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan masyarakat. Analisis kebijakan dapat membantu untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat dengan memastikan bahwa penghulu yang ada memiliki kompetensi dan kualifikasi yang memadai.

2. Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat. Kekurangan penghulu juga dapat berdampak negatif terhadap kepercayaan masyarakat terhadap lembaga peradilan agama. Analisis kebijakan dapat membantu untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan memastikan bahwa penghulu yang ada dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan imparisial.

Kerangka Teori dan Konseptual

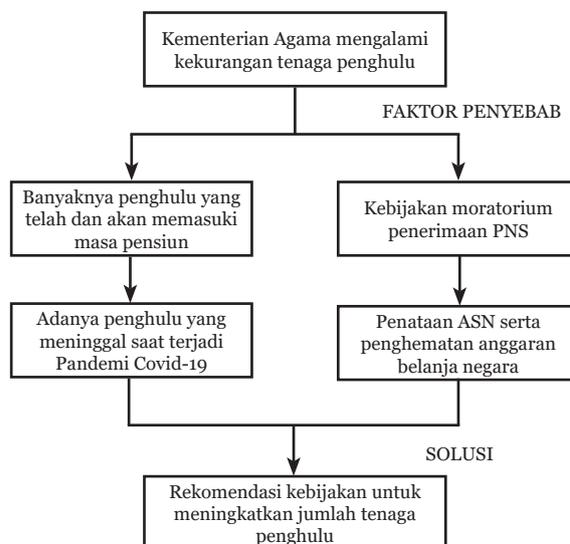
Jabatan Fungsional Penghulu adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan pelayanan dan bimbingan nikah atau rujuk, pengembangan kepenghuluan, dan bimbingan masyarakat Islam. Agar pelayanan tersebut dapat berjalan dengan baik dibutuhkan jumlah penghulu yang memadai. Namun saat ini jumlah tenaga penghulu di Indonesia kurang dari jumlah yang ideal.

Adapun faktor penyebab kekurangan jumlah penghulu di Indonesia adalah:

1. Banyaknya penghulu yang telah dan akan memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun terakhir ini;
2. Adanya penghulu yang meninggal saat terjadi Pandemi Covid-19;
3. Dalam kurun waktu tertentu tidak adanya rekrutmen penghulu karena adanya kebijakan moratorium

(penghentian sementara) penerimaan PNS;

4. Audit Organisasi dan Penataan ASN serta penghematan anggaran belanja negara.



Dari bagan ini dapat dilihat bahwa pokok bahasan penulisan *Policy paper* ini adalah pada permasalahan kekurangan jumlah penghulu di Indonesia dan rekomendasi kebijakan untuk mengatasi masalah tersebut.

METODOLOGI

Penulisan artikel ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif.

Bogdan dan Biklen (2016: 20) berpendapat bahwa pendekatan analisis deskriptif adalah pendekatan yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman makna dari fenomena yang diteliti, bukan hanya sekadar mendeskripsikannya. Pendekatan ini digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam.

Hal ini senada diungkapkan oleh Lexy J. Moleong (2017: 103) bahwa metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif adalah metode yang dapat digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena sosial secara mendalam. Metode ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana fenomena sosial tersebut terjadi, mengapa terjadi, dan apa dampaknya.

Demikian pula Rachmat Kriyantono (2020: 29) berpendapat bahwa metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif adalah metode yang tepat untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara holistik. Metode ini dapat digunakan untuk memahami fenomena sosial tersebut dari berbagai sudut pandang.

Metode pendekatan yang digunakan di atas untuk mendapatkan data yang relevan dengan masalah yang menjadi objek kajian ini serta untuk dapat menggambarkan permasalahan di lapangan secara objektif. Dari data tersebut, kemudian dianalisis permasalahan yang dihadapi sesuai fakta yang terjadi.

Informasi-informasi yang diperlukan sebagai upaya dalam menganalisis permasalahan diperoleh dari data-data primer, dengan menggunakan metode deskriptif serta analisis data sekunder dan wawancara langsung yang dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*). Bogdan dan Biklen mengatakan bahwa *in-depth interview* adalah metode yang paling sering digunakan dalam penulisan kualitatif. Metode ini memungkinkan penulis untuk mendapatkan informasi mendalam dari responden. *In-depth interview* dapat digunakan untuk memahami motivasi, pengalaman, dan persepsi responden (Bogdan & Biklen, 2016: 174–175).

Pengujian pendekatan deskriptif kualitatif pada penulisan artikel ini dilakukan secara non statistik, yaitu dengan penjelasan argumentatif yang memuat proses penalaran dan penafsiran logis. Metode deskriptif adalah suatu prosedur dalam memecahkan masalah yang diselidiki, yaitu dengan memberikan gambaran yang rinci dan akurat tentang suatu fenomena dengan tujuan pemahaman yang lebih baik. Dalam hal ini, memberikan gambaran mendalam terhadap masalah kekurangan penghulu di Indonesia serta upaya penanganannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data riil jumlah penghulu di Indonesia saat ini (data per 14 Desember 2023) menurut aplikasi *e-planning* Bimas Islam berjumlah 9.528 orang yang terdiri dari 2.668 Penghulu Ahli Madya, 3.719 Penghulu Ahli Muda dan 3.141 Penghulu Ahli Pertama.

Tabel 1. Jumlah Penghulu Per Jenjang Jabatan Penghulu Provinsi

No	Provinsi	Penghulu			Jumlah
		Pertama	Muda	Madya	
1	DKI Jakarta	35	61	72	168
2	Jawa Barat	455	493	408	1.356
3	Jawa Tengah	161	275	380	816
4	D.I. Yogyakarta	42	54	74	170
5	Jawa Timur	344	318	395	1.057
6	Aceh	132	186	144	462
7	Sumatera Utara	135	184	196	515
8	Sumatera Barat	109	134	85	328
9	Riau	54	96	150	300
10	Jambi	56	87	94	237
11	Sumatera Selatan	105	139	122	366
12	Lampung	57	142	207	406
13	Kalimantan Barat	51	85	38	174
14	Kalimantan Tengah	23	87	25	135
15	Kalimantan Selatan	60	101	64	225
16	Kalimantan Timur	37	69	13	119
17	Sulawesi Utara	37	55	12	104
18	Sulawesi Tengah	58	106	32	196
19	Sulawesi Selatan	146	184	165	495
20	Sulawesi Tenggara	49	124	67	240
21	Maluku	39	56	6	101
22	Bali	15	22	11	48

23	Nusa Tenggara Barat	73	92	94	259
24	Nusa Tenggara Timur	31	44	19	94
25	Papua	20	24	4	48
26	Bengkulu	62	89	42	193
27	Maluku Utara	51	65	12	128
28	Banten	112	95	126	333
29	Kepulauan Bangka Belitung	14	31	6	51
30	Gorontalo	10	68	41	119
31	Kepulauan Riau	39	30	18	87
32	Papua Barat	17	30	9	56
33	Sulawesi Barat	22	64	9	95
34	Kalimantan Utara	17	29	1	47
	Total	2.668	3.719	3.141	9.528

Sumber: Data usulan belanja pegawai T.A 2024 pada aplikasi e-planning Bimas Islam.

Pada data ini jumlah penghulu berbeda dengan data sumber artikel media online Kemenag.go.id. Pada artikel di situs kemenag.go.id disebutkan penghulu di Indonesia berjumlah 9.054 orang itu merupakan data per Agustus 2023. Data jumlah penghulu pada tabel yang bersumber dari aplikasi e-planning Bimas Islam berjumlah 9.528 adalah data per Desember 2023 setelah adanya penambahan tenaga PPPK penghulu yang telah diangkat menjadi ASN per September 2023 dan kemudian dikurangi jumlah penghulu yang pensiun di akhir tahun 2023.

Menurut perhitungan, kebutuhan penghulu di Indonesia mencapai 16.263 orang. Jumlah kebutuhan ideal penghulu ini dihitung berdasarkan beban kerja yang ditentukan dari indikator jumlah peristiwa nikah, jumlah penduduk yang beragama Islam dan luas wilayah/kondisi geografis sesuai dengan Peraturan Menteri Agama No. 11 Tahun 2020 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.

Usulan Kebijakan

Permasalahan kurangnya jumlah penghulu di Indonesia ini memerlukan penanganan

serius dari semua *stakeholder* yang terlibat. Adapun usulan kebijakan yang bisa dikaji untuk mengatasi permasalahan tersebut sebagai berikut:

1. Membuka rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.

Tujuan dibukanya rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu agar kebutuhan tenaga penghulu di seluruh KUA dapat terpenuhi secara bertahap dan berkesinambungan.

Kebijakan tersebut termasuk kebijakan distributif, yaitu kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk mendistribusikan sumber daya, manfaat, atau keuntungan secara merata atau adil di antara berbagai kelompok dalam masyarakat.

Aktor kunci dalam kebijakan ini adalah Menteri Agama, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Menteri Keuangan, Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, dan Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama. Kebijakan ini akan mencapai sasaran karena dengan terpenuhinya kebutuhan penghulu, maka pelayanan di Kantor Urusan Agama dapat berjalan dengan lancar.

2. Membuka rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.

Program Penerimaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah sebuah program pemerintah di Indonesia yang bertujuan

untuk merekrut pegawai dengan perjanjian kerja. Pegawai yang direkrut ini harus memenuhi persyaratan memiliki pengalaman bekerja selama minimal 2 tahun secara terus menerus pada instansi pemerintah yang dilamar atau merupakan tenaga honorer kategori II yang terdaftar dalam pangkalan data (database) pada instansi pemerintah yang dilamar.

Tujuan dibukanya rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu agar kebutuhan tenaga penghulu di seluruh KUA dapat terpenuhi secara bertahap dan berkesinambungan.

Kebijakan tersebut termasuk kebijakan distributif, yaitu kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk mendistribusikan sumber daya, manfaat, atau keuntungan secara merata atau adil di antara berbagai kelompok dalam masyarakat.

Aktor kunci dalam kebijakan ini adalah Menteri Agama, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Menteri Keuangan, Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, dan Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama. Kebijakan ini akan mencapai sasaran karena dengan terpenuhinya kebutuhan penghulu maka pelayanan di Kantor Urusan Agama dapat berjalan dengan lancar.

3. Melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA seluruh Indonesia.

Tujuan dilakukannya pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA agar diketahui kondisi KUA mana yang kekurangan penghulu dan KUA yang surplus jumlah penghulunya. Dengan mengetahui peta distribusi penghulu di masing-masing KUA seluruh Indonesia, maka bisa diambil kebijakan melakukan mutasi penghulu dari KUA yang surplus penghulu ke KUA yang mengalami kekurangan penghulu.

Aktor kunci dalam kebijakan ini adalah Menteri Agama, Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, dan Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama.

4. Mempermudah regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi sehingga memperpanjang usia pensiun. Tujuan dipermudahnya regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi ini adalah untuk memperpanjang usia pensiun penghulu. Usia pensiun untuk Jabatan Fungsional Penghulu Ahli Pertama dan Ahli Muda adalah 58 tahun, untuk Jabatan Fungsional Penghulu Ahli Madya adalah 60 tahun sedangkan untuk Jabatan Fungsional Penghulu Ahli Utama adalah 65 tahun.

Aktor kunci dalam kebijakan ini adalah Menteri Agama, Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, dan Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama. Dengan

dipermudahnya regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan lebih tinggi, maka akan semakin banyak penghulu yang naik jenjang, sehingga memperpanjang usia pensiun. Sehingga jumlah penghulu di Indonesia tidak semakin berkurang jumlahnya.

5. Membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPP) di KUA yang tidak ada penghulunya.

Kementerian Agama pada dasarnya sudah membuat regulasi mengenai penerimaan PPP ini yakni dengan diterbitkannya Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam No. 412 Tahun 2022 tentang Pembantu Pegawai Pencatat Nikah. Namun peraturan ini belum tersosialisasi dengan baik sehingga banyak Kepala KUA yang mengira penerimaan PPP ini hanya terbatas pada wilayah terluar, terdalam dan atau terpencil.

Menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2020 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu mengatur bahwa KUA kecamatan minimal wajib memiliki 2 orang penghulu. Maka untuk mengisi kekosongan penghulu, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam perlu mengangkat Pembantu Pegawai Pencatat Nikah/PPP sebagaimana termuat dalam Keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor 412 Tahun 2022 tentang Pembantu Pegawai Pencatat Nikah. Menurut peraturan ini, tugas PPP meliputi menghadiri pelayanan pencatatan nikah atau rujuk yang dilaksanakan di luar KUA kecamatan, memandu pelaksanaan acara akad nikah, melaporkan pelaksanaan tugas kepada kepala KUA kecamatan.

Aktor kunci kebijakan ini adalah Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan, Kepala Bidang Urusan Agama Islam pada Kantor Wilayah Kementerian Agama, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Kepala Kantor Urusan Agama. Dengan dibuka penerimaan PPP pada KUA yang tidak memiliki penghulu maka pelayanan nikah pada KUA tersebut dapat berjalan dengan lancar.

6. Mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/*inpassing* untuk mengisi kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.

Merujuk pada Keputusan Menteri Agama Nomor 208 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyesuaian/*Inpassing*, Uji Kompetensi dan Penetapan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu, maka pejabat yang membidangi kepegawaian dan kepenghuluan dapat melaksanakan penyesuaian/*inpassing* jabatan fungsional penghulu.

Aktor kunci kebijakan ini adalah Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktur Bina Kantor Urusan Agama dan Keluarga Sakinah, Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan, Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kepala Bidang Urusan Agama Islam, Ketua Tim Kerja Kepegawaian dan Ketua Tim Kerja Kepenghuluan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Dengan adanya *inpassing* jabatan penghulu maka kebutuhan jumlah penghulu akan terpenuhi dan KUA dapat melaksanakan pelayanan secara maksimal.

Analisis Kebijakan

1. Membuka rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.

Kekuatan kebijakan: membuka kembali rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu adalah:

- a. Menjawab masalah kebutuhan penghulu secara bertahap. Rekrutmen CPNS sangat penting dalam memastikan kebutuhan pegawai negeri sipil jabatan fungsional penghulu terpenuhi, sekaligus untuk memastikan bahwa proses seleksi dilakukan dengan transparansi, objektivitas, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Karena banyaknya kebutuhan penghulu di Indonesia maka rekrutmen penghulu tentu hanya bisa dilakukan secara bertahap setiap tahunnya sampai kebutuhan terpenuhi.
- b. Terpenuhinya kebutuhan penghulu untuk jangka Panjang. Kebijakan penerimaan CPNS bertujuan untuk memastikan keberlanjutan dan profesionalisme dari penghulu. Rentang usia pendaftar untuk memenuhi jabatan ini mulai dari 20 tahun sampai dengan 35 tahun. Sedangkan usia pensiun penghulu mulai dari usia 58 sampai dengan 65 tahun. Sehingga dengan dibukanya rekrutmen CPNS penghulu maka dapat dipastikan kebutuhan penghulu bisa terpenuhi untuk jangka panjang.

Kelemahan kebijakan: membuka kembali rekrutmen Calon Pegawai

Negeri Sipil (CPNS) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu adalah:

- a. Usulan kebutuhan formasi CPNS penghulu harus mendapatkan persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
 - b. Penganggaran rekrutmen dan penambahan anggaran belanja pegawai karena adanya gaji dan tunjangan CPNS yang baru diangkat perlu mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan.
 - c. Proses rekrutmen CPNS penghulu berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Proses rekrutmen CPNS dimulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, penyusunan persyaratan calon pelamar, penyelenggaraan seleksi, pengumuman lowongan, proses pendaftaran, pelaksanaan seleksi, pengumuman hasil seleksi sampai pada proses terakhir pengangkatan sebagai pegawai negeri sipil. Setiap prosesnya memerlukan waktu yang panjang untuk memastikan CPNS yang diterima benar-benar memenuhi kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan.
2. Membuka rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.
Kekuatan kebijakan: membuka kembali rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu adalah:
 - a. Terpenuhinya kebutuhan penghulu untuk jangka Panjang. Meskipun PPPK memiliki batas waktu

Perjanjian Kerja, namun kontrak tersebut bisa diperpanjang sampai dengan maksimal 30 tahun. Sehingga dengan adanya tambahan tenaga PPPK penghulu maka kebutuhan penghulu di Indonesia akan terpenuhi untuk jangka panjang.

- b. Sejalan dengan kebijakan pemerintah untuk mengangkat tenaga PPPK.
- c. Penghulu PPPK memiliki etos kerja tinggi karena sistem kontrak. Dengan adanya sistem kontrak, pimpinan dapat melakukan penilaian mengenai kinerja, kedisiplinan dan profesionalitas tenaga PPPK tersebut menjelang berakhirnya masa kontrak.
- d. Penghulu yang diterima dari rekrutmen PPPK telah memiliki pengalaman minimal 2 tahun dalam pekerjaan yang berhubungan dengan Bimbingan Masyarakat Islam.

Kelemahan kebijakan: membuka rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu adalah:

- a. Penetapan Usulan formasi tenaga PPPK Penghulu perlu mendapatkan persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- b. Penganggaran rekrutmen dan penambahan anggaran belanja pegawai karena adanya gaji dan tunjangan PPPK yang baru diangkat perlu mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan.
- c. Proses rekrutmen PPPK penghulu berlangsung dalam waktu yang

relatif lama. Proses rekrutmen PPPK dimulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, penyusunan persyaratan calon pelamar, penyelenggaraan seleksi, pengumuman lowongan, proses pendaftaran, pelaksanaan seleksi, pengumuman hasil seleksi sampai pada proses terakhir pengangkatan sebagai PPPK. Setiap prosesnya memerlukan waktu yang panjang untuk memastikan PPPK yang diterima benar-benar memenuhi kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan.

3. Melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA dan mendistribusikan hasilnya seluruh Indonesia

Kekuatan kebijakan: melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA dan mendistribusikan hasilnya seluruh Indonesia adalah:

- a. Pemetaan jumlah penghulu yang terdapat di masing-masing KUA memerlukan proses yang cukup singkat, terlebih dengan didukung sarana internet sehingga pendataan bisa dilakukan via aplikasi berbasis web atau pun google form. Saat ini Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam telah mempunyai Aplikasi Sistem Informasi Kepenghuluan yang dapat digunakan untuk menjadi salah satu sumber informasi penghulu di seluruh Indonesia. Untuk kebutuhan pemetaan, aplikasi ini perlu dikembangkan untuk bisa memuat jumlah penghulu di masing-masing KUA sehingga bisa dipetakan, KUA apa

saja yang kekurangan penghulu dan KUA mana yang surplus penghulu. Setelah mendapat data ini, maka Biro Kepegawaian Kementerian Agama bisa mengambil langkah-langkah untuk mendistribusikan penghulu yang surplus di suatu KUA ke KUA lain yang masih kekurangan penghulu.

- b. Efisien, tidak memerlukan tambahan anggaran. Untuk mengisi kekurangan penghulu di suatu KUA hanya perlu memindahkan penghulu dari KUA lain yang surplus penghulu.

Kelemahan kebijakan: melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA dan mendistribusikan hasilnya seluruh Indonesia adalah:

- a. Penghulu yang dipindahkan ke KUA kecamatan/daerah lain yang tidak dikenalnya akan mengalami culture shock, karena perbedaan adat istiadat. Selain itu juga, instrumen apa yang menjadi kriteria penilaian dari sekian jumlah penghulu yang surplus itu, penghulu mana yang akan dimutasi ke tempat yang baru tentu harus dikaji lebih lanjut agar pemilihannya tidak subjektif untuk menghindari konflik kepentingan.
 - b. Tidak mengatasi masalah kekurangan penghulu secara jangka panjang karena pada saatnya penghulu itu juga akan memasuki masa pensiun.
4. Mempermudah regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi sehingga memperpanjang usia pensiun. Jenjang Jabatan Fungsional Penghulu menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2019 dari jenjang terendah sampai jenjang tinggi terdiri dari Penghulu Ahli Pertama, Penghulu Ahli Muda, Penghulu Ahli Madya dan Penghulu Ahli Utama. Jenjang pangkat Jabatan Fungsional Penghulu diatur berdasarkan Angka Kredit yang ditetapkan dalam lampiran peraturan tersebut, sehingga untuk penghulu.

PNS yang menduduki Jabatan Fungsional Penghulu harus memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jenjang jabatan. Kompetensi Penghulu meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio-kultural. Rincian standar kompetensi setiap jenjang jabatan dan pelaksanaan uji kompetensi ditetapkan oleh instansi pembina. Instansi Pembina untuk Jabatan Fungsional Penghulu adalah Kementerian Agama.

Kekuatan kebijakan: mempermudah regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi sehingga memperpanjang usia pensiun adalah untuk naik ke jenjang Jabatan Fungsional yang lebih tinggi penghulu wajib mengikuti dan lulus uji kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi yang telah disusun oleh instansi pembina. Karena standar kompetensi ini disusun oleh instansi pembina dalam hal ini Kementerian Agama, maka untuk mempermudah regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi standar kompetensi ini bisa sedikit diturunkan, agar lebih banyak penghulu yang lulus uji kompetensi dan naik jabatan. Karena standar ini disusun oleh Kementerian

Agama sendiri tentunya prosesnya akan lebih mudah dan cepat.

Kelemahan kebijakan: mempermudah regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi sehingga memperpanjang usia pensiun adalah:

- a. Kualitas penghulu yang dihasilkan mengalami degradasi. Jika standar uji kompetensi baik itu uji kompetensi teknis, uji kompetensi manajerial, dan uji kompetensi sosial kultural diturunkan, maka kualitas penghulu jenjang lebih tinggi yang diharapkan tidak akan tercapai.
 - b. Tidak mengatasi masalah kekurangan penghulu secara jangka panjang karena pada saatnya penghulu itu juga akan memasuki masa pensiun.
5. Membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPPN) di KUA yang tidak ada penghulunya.

Kekuatan kebijakan: membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPPN) di KUA yang tidak ada penghulunya adalah:

- a. Prosedur pengangkatan PPPN relatif lebih mudah dan prosesnya juga cepat karena birokrasinya hanya melibatkan Kepala Kantor Urusan Agama dan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Kota.
- b. PPPN dapat diberhentikan apabila tersedianya tenaga penghulu sesuai dengan kebutuhan.

Kelemahan kebijakan: membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPPN) di KUA yang tidak ada penghulunya adalah

memerlukan anggaran pelatihan dan pembinaan yang memadai agar kinerja PPPN dapat setara dengan Penghulu yang rutin mendapatkan pelatihan dan pembinaan.

6. Mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/*inpassing* untuk mengisi kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.

Menurut Keputusan Menteri Agama Nomor 208 tahun 2017 tentang Pedoman Penyesuaian/*Inpassing*, Uji Kompetensi dan Penetapan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu, maka pejabat yang membidangi kepegawaian dan kepenghuluan dapat melaksanakan penyesuaian/*inpassing* jabatan fungsional penghulu guna memenuhi kebutuhan jabatan fungsional penghulu. **Kekuatan kebijakan:** mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/*inpassing* untuk mengisi kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.

Prosedur penyesuaian/*inpassing* relatif lebih mudah dan prosesnya juga lebih cepat adalah:

- a. PNS yang bersangkutan mengajukan permohonan ditujukan kepada Kepala Kanwil dengan melampirkan persyaratan.
- b. Kepala Kanwil menunjuk tim seleksi yang bertugas melakukan penilaian kelengkapan dan kebenaran dokumen.
- c. Tim seleksi melaksanakan penilaian dan melaporkan hasil penilaian administrasi dan kebenaran dokumen kepada Kepala Kanwil.
- d. Bagi peserta yang lulus seleksi kelengkapan administrasi dan kebenaran dokumen diikutsertakan dalam tes uji kompetensi Pejabat

yang membidangi kepegawaian pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menetapkan usul Angka Kredit Kumulatif sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2016.

- e. Hasil penilaian Uji Kompetensi disampaikan kepada Kepala Kanwil.
- f. Kepala Kanwil menyampaikan usulan penyesuaian/*inpassing* Jabatan Fungsional Penghulu kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Agama u.p Kepala Biro Kepegawaian.
- g. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama u.p. Kepala Biro Kepegawaian memproses dan menetapkan penyesuaian/*inpassing* Jabatan Fungsional Penghulu.
- h. Tidak memerlukan anggaran tambahan belanja pegawai untuk gaji pegawai karena jumlah PNS yang ada tetap, hanya pindah jabatan.

Kelemahan kebijakan: mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/*inpassing* untuk mengisi kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu adalah mengurangi jumlah PNS dari jabatan fungsional dan administrasi lain yang mengikuti *inpassing* penghulu dan lulus uji kompetensi.

Dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 1 Tahun 2023, maka ada kemungkinan peminat *inpassing* dari jabatan administrasi dengan Golongan

III.c ke atas berkurang karena hanya bisa menempati formasi Jabatan Fungsional Penghulu Jenjang Pertama.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Indonesia mengalami kekurangan penghulu dengan jumlah yang signifikan yaitu sebesar 7.209 orang. Penghulu yang tersedia hanya mencapai 55% dari jumlah yang penghulu yang dibutuhkan. Kekurangan tenaga penghulu ini mengakibatkan pelayanan publik di KUA tidak berjalan maksimal dan jika dibiarkan berlarut dapat menyebabkan Indeks Kepuasan Masyarakat menurun. Penghulu mempunyai tugas dan wewenang untuk melakukan kegiatan pelayanan dan bimbingan nikah atau rujuk, pengembangan kepenghuluan, dan bimbingan masyarakat Islam. Permasalahan kurangnya jumlah penghulu ini muncul karena banyaknya penghulu yang telah dan akan memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun terakhir ini. Banyaknya jumlah penghulu yang akan pensiun secara hampir bersamaan ini disinyalir karena adanya rekrutmen Pegawai Pencatat Nikah (PPN) dan penghulu yang massif pada periode tertentu di masa lalu. Setelah itu hampir tidak ada lagi rekrutmen penghulu karena bertepatan dengan adanya kebijakan moratorium (penghentian sementara) penerimaan CPNS kecuali untuk tenaga Kesehatan dan Pendidikan pada tahun 2011-2015 kemudian dilanjutkan pada tahun 2020-2022. Kebijakan moratorium ini bertujuan untuk melakukan penataan ASN dan penghematan belanja negara karena belanja pegawai dalam APBN mencapai 400 Trilyun atau 15% dari APBN.

Permasalahan kurangnya jumlah penghulu di Indonesia ini memerlukan penanganan serius dari semua *stakeholder* yang terlibat. Adapun usulan kebijakan yang bisa dikaji untuk mengatasi permasalahan tersebut sebagai berikut:

1. Membuka rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.
2. Membuka rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.
3. Melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA seluruh Indonesia dan mendistribusikan hasilnya ke KUA yang kekurangan penghulu.
4. Mempermudah regulasi penghulu naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi sehingga memperpanjang usia pensiun
5. Membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPPN) di KUA yang tidak ada penghulunya
6. Mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/ Inpassing untuk mengisi kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.

Dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan usulan kebijakan tersebut, didapat kesimpulan kebijakan yang bisa dilaksanakan oleh pemangku kebijakan, yaitu:

1. Melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA seluruh Indonesia dan mendistribusikan hasilnya ke KUA yang kekurangan penghulu.

2. Membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPPN) di KUA yang tidak ada penghulunya
3. Mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/ Inpassing untuk mengisi kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu
4. Membuka rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi jabatan fungsional penghulu.

Rekomendasi

Dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan masing-masing kebijakan yang diusulkan dapat direkomendasikan kebijakan yang paling minim kelemahannya adalah:

1. Kepala Sub Direktorat Kepenghuluan Dirjen Bimas Islam melakukan pemetaan jumlah penghulu di masing-masing KUA dan mendistribusikan hasilnya ke seluruh Indonesia.
2. Direktur Jenderal Bimas Islam menginstruksikan kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama untuk membuka penerimaan Pembantu Pegawai Pencatat Nikah (PPPN) di KUA yang tidak ada penghulunya.
3. Direktur Jenderal Bimas Islam melakukan Penyetaraan/Inpassing Penghulu.
4. Menteri Agama Republik Indonesia membuka rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi Jabatan Fungsional Penghulu.

REFERENSI

- Direktorat Jenderal Bimas Islam (2023, Desember 14). Aplikasi E-planning Bimas Islam, Jumlah Penghulu per Jenjang Jabatan.
- Keputusan Menteri Agama Nomor 208 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyesuaian/ Inpassing, Uji Kompetensi dan Penetapan Kebutuhan Jabatan Fungsional Penghulu.
- Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 412 Tahun 2022 tentang Pembantu Pegawai Pencatat Nikah.
- Khoerun, Moh. (2023, Agustus). Sangat Kurang, Kemenag Harap Usulan Formasi Penghulu Disetujui Kemenpan RB [<https://kemenag.go.id/nasional/sangat-kurang-kemenag-harap-usulan-formasi-penghulu-disetujui-kemenpan-rb-tP6jk>].
- Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2020 tentang Pedoman Perhitungan Jabatan Fungsional Penghulu.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 9 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Penghulu.
- Rahman, I. (2023, September 11). Kalsel Kekurangan 223 Penghulu, Ada Tiga KUA yang Tidak Memiliki Sama Sekali [<https://banjarmasin.tribunnews.com/2023/09/11/ada-3-kua-di-kalsel-tidak-miliki-penghulu-kalsel-kekurangan-223-penghulu>].
- Sembiring, L. J. (2022, Februari 2). Segini Uang Negara Habis Tiap Tahun Buat Bayar PNS [<https://www.cnbcindonesia.com/news/20220202080107-4-312159/segini-uang-negara-habis-tiap-tahun-buat-bayar-pns>].