



EVALUASI DAN PENGEMBANGAN PROGRAM REVITALISASI KUA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN MASYARAKAT DI PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

EVALUATION AND DEVELOPMENT OF KUA REVITALIZATION PROGRAM AS AN EFFORT TO IMPROVE THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN WEST NUSA TENGGARA PROVINCE

Naskah disubmit: 10 September 2024 | Revisi: 10 Oktober 2024 | diterima: 21 November 2024

Abdul Haris

Khoirul Alam*

Kanwil Kementerian
Agama Provinsi Nusa
Tenggara Barat

*Penulis Korespondensi:
hariesgita@gmail.com

Abstrak

Policy Paper ini menguraikan bahwa layanan masyarakat pada Kantor Urusan Agama (KUA) merupakan layanan yang banyak mendapatkan koreksi dari masyarakat di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka layanan KUA akan ditingkatkan dengan menggunakan revitalisasi KUA. Namun pelaksanaan revitalisasi KUA terdapat banyak kendala yang tidak dapat diselesaikan dalam waktu singkat. Adapun tujuan analisa ini adalah untuk melakukan evaluasi dan pengembangan program revitalisasi KUA pada Provinsi Nusa Tenggara Barat. Analisa ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisa adalah: 1) Program revitalisasi KUA bukan hanya program Bimas Islam tetapi program Kementerian Agama secara komprehensif. 2) Revitalisasi KUA bukan hanya perubahan *mindset* dan *culture set*, tetapi juga *agent of change*. 3) Perubahan Utama pada revitalisasi KUA adalah pada perubahan sumber daya manusia. 4) Peningkatan sarana prasarana dilakukan berdasarkan skala prioritas kondisi KUA. 5) Perlu dilakukan perubahan aturan yang linier dengan program revitalisasi KUA khususnya aturan terkait SBSN sehingga dapat bersinergi untuk mempercepat progress revitalisasi KUA. Kesimpulannya bahwa program revitalisasi KUA akan berhasil jika terdapat kerja sama seluruh satuan kerja dalam Kementerian Agama.

Kata Kunci: Revitalisasi KUA, *Mindset*, *Culture Set*, Sarana Prasarana KUA, Pelayanan KUA

Abstract

This Policy Paper describes that public services at the Religious Affairs Office (KUA) have received a lot of corrections from the community in West Nusa Tenggara Province. About this, KUA services will be improved by using KUA revitalization. However, the implementation of KUA revitalization has many obstacles that cannot be resolved in a short time. The purpose of this analysis is to evaluate and develop the KUA revitalization program in West Nusa Tenggara Province. This analysis was carried out using a qualitative approach, and data analysis using a descriptive approach. The analysis results are: 1) The KUA revitalization program is not only an Islamic Guidance program but a comprehensive Ministry of Religious Affairs program. 2) KUA revitalization is not only a change in mindset and culture set but also an agent of change. 3) The main change in KUA revitalization is in changes in human resources. 4) Improvement of facilities and infrastructure is carried out based on the priority scale of KUA conditions. 5) It is necessary to make changes to the rules that are linear with the KUA revitalization program, especially the rules related to SBSN so that they can synergize to accelerate the progress of KUA revitalization. The conclusion is that the KUA revitalization program will be successful if there is cooperation between all work units within the Ministry of Religious Affairs.

Keywords: KUA Revitalization, *Mindset*, *Culture Set*, KUA Infrastructure, KUA Services

PENDAHULUAN

Kantor Urusan Agama (KUA) merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) pada Kementerian Agama yang terdapat pada setiap kecamatan di kabupaten/kota. KUA berada dibawah dan bertanggung jawab pada Direktorat Jenderal Bimas Islam, dan secara operasional diberikan pembinaan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Menurut PMA No. 34 Tahun 2016 sebagai Unit Pelaksana Teknis, KUA hanya dikenal oleh masyarakat untuk melakukan pelayanan pernikahan dan manasik haji pada setiap kecamatan. Dengan demikian, KUA sangat identik hanya dengan pelayanan nikah padahal banyak layanan masyarakat lain yang dapat diselenggarakan oleh KUA sebagai ujung tombak layanan Kementerian Agama pada tingkat kecamatan.

Selain layanan nikah, KUA juga identik dengan penyelenggaraan manasik haji yang dilaksanakan pada masing-masing kecamatan atas prakarsa dari anggaran seksi Penyelengaraan Haji dan Umrah kabupaten/kota, sedangkan layanan lain yang secara aturan ada sebagai tugas pokok dan fungsi KUA kurang terlaksana karena kurang familiarnya layanan-layanan tersebut pada KUA, walaupun layanan tersebut seharusnya dilakukan oleh KUA.

Sehubungan dengan image KUA hanya sebagai pencatat pernikahan dan manasik haji, maka banyak layanan lain seperti halnya wakaf, zakat, pembinaan masjid, dan rujuk yang tidak dilaksanakan di KUA sehingga jika terjadi konsultasi, masyarakat melakukan konsultasi tersebut pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/kota. Sehubungan dengan pelaksanaan konsultasi

yang dilakukan di kabupaten/kota, maka akses untuk mendapatkan layanan informasi dan konsultasi menjadi terhambat.

Hal di atas sebagaimana diungkapkan oleh Sinambela (2008) bahwa pemerintah harus dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, namun kebutuhan masyarakat dalam hal layanan publik sering tidak dapat dipenuhi oleh pemerintah. Pada konteks layanan KUA, pegawai KUA bukan tidak berkehendak untuk melakukan pemenuhan kebutuhan masyarakat, melainkan pegawai KUA tidak mempunyai kompetensi untuk menyelenggarakan layanan tersebut karena kurangnya pengembangan sumber daya manusia yang diterima oleh pegawai KUA khususnya staff KUA.

Pemenuhan layanan masyarakat dalam hal layanan publik oleh KUA merupakan representasi kementerian yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Maka, pemerintah dalam hal ini adalah Kementerian Agama harus berupaya untuk melakukan pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam hal layanan publik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi KUA kecamatan, sehingga pelayanan publik pada masyarakat tidak terkendala karena unsur aksesibilitas karena akan berdampak pada persepsi kepuasan masyarakat untuk layanan KUA.

Pada konteks layanan publik, masyarakat merupakan subjek dalam penyelenggaraan pemerintah (Rachmadi, 2008). Sehubungan dengan beragamnya tuntutan layanan publik yang ada pada tingkat kecamatan, maka KUA harus meningkatkan layanan menjadi lebih kompleks sesuai dengan tugas pokok dan fungsi KUA kecamatan sehingga masyarakat yang membutuhkan layanan tidak harus menuju pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Adanya potensi mengenai pengembangan layanan KUA sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, maka dilakukan perintisan program revitalisasi KUA, dan digunakan sebagai program prioritas untuk mentransformasikan KUA menjadi pusat layanan keagamaan di kecamatan. Dengan adanya revitalisasi KUA, maka KUA tidak hanya melakukan pelayanan dalam hal pernikahan dan manasik haji tetapi KUA memberikan layanan informasi dan konsultasi dalam beberapa layanan, yakni: 1) bimbingan perkawinan, 2) bimbingan remaja usia nikah, 3) konsultasi dan pendampingan, 4) penge-lolaan jejaring local, 5) moderasi beragama, penanganan konflik dan system deteksi dini konflik keagamaan, 6) pemberdayaan ekonomi umat, transformasi digital, 7) layanan syariah dan hisab rukyat, 8) pemberdayaan masjid, 9) layanan administrasi, 10) layanan manasik haji dan 11) sarana prasarana.

Untuk melaksanakan program revitalisasi KUA tersebut, maka KUA harus melakukan kerja sama dengan penyelenggara zakat wakaf karena konten layanan masyarakat tersebut merupakan irisan tugas pokok dan fungsi dari kedua satuan kerja tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya revitalisasi KUA maka tugas dan fungsi KUA menjadi semakin kompleks dan pasti akan mempunyai permasalahan yang lebih banyak dalam hal melakukan pelayanan masyarakat.

Pengembangan layanan KUA dengan revitalisasi KUA, membutuhkan analisa mengenai kemungkinan keberhasilan yang akan dicapai oleh KUA khususnya sampai pada tahun 2024 yang ditargetkan seluruh KUA se Indonesia harus sudah direvitalisasi. Untuk melaksanakan analisa peluang kemajuan revitalisasi KUA, maka perlu dilakukan

analisa terlebih dahulu terhadap layanan KUA yang sudah diimplementasikan.

Pada layanan pernikahan yang diselenggarakan oleh KUA terdapat beberapa hasil penelitian, seperti halnya dalam hasil penelitian Alifia (2013) bahwa kualitas layanan pencatatan nikah pada KUA dapat diketahui dari beberapa indikator, yakni prosedur layanan, waktu penyelesaian, biaya layanan dan sarana prasarana. Pada hasil penelitian tersebut dibuktikan bahwa untuk indikator yang bersifat layanan sudah dikategorikan baik, tetapi pada sarana dan prasarana dikategorikan kurang mendukung.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan kondisi yang terjadi pada sarana prasarana KUA yang ada pada Provinsi Nusa Tenggara Barat karena banyak KUA yang mempunyai gedung yang kurang memenuhi unsur estetika untuk penyelenggaraan nikah di kantor. Pada penelitian Muchtar (2014) dibuktikan bahwa KUA mempunyai beberapa tugas yakni pelayanan pencatatan nikah dan rujuk, pembinaan masjid, zakat, wakaf, Baitul maal, ibadah sosial dan pengembangan keluarga Sakinah serta bimbingan manasik haji, namun tugas yang menjadi prioritas adalah pelayanan pencatatan nikah, wakaf dan manasik haji.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa image KUA selama ini hanya terbatas pada pelayanan pencatatan nikah dan manasik haji, walaupun pada KUA terdapat potensi-potensi yang harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Jika ditinjau dari keberhasilan layanan nikah dan manasik haji, hasil analisa dalam penelitian di atas sejalan dengan hasil analisa yang dilakukan oleh penulis, yakni pada layanan pencatatan nikah dan manasik haji dikategorikan

baik dan berhasil, namun jika ditinjau dari sisi kualitas dan kuantitas sarana prasarana masih dikategorikan kurang karena sarana prasarana yang ada pada KUA belum dikategorikan memenuhi standar layanan.

Adapun contoh riil yang terjadi adalah gedung KUA yang jauh dari unsur estetika bahkan membahayakan keselamatan pegawai dan masyarakat pengguna layanan, bangunan dan fasilitas lain belum ramah dengan masyarakat yang berkebutuhan khusus, belum ada ruang konsultasi yang representatif, belum ada ruang balai nikah yang layak dan estetik, peralatan dan mesin kurang memadai untuk melakukan pekerjaan administratif dan ruang layanan masyarakat yang kurang bagus.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka Kementerian Agama melakukan terobosan dengan melakukan pembangunan KUA yang mempunyai tanah milik Kementerian Agama dengan mengusulkan anggaran Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Dengan demikian, sarana prasarana KUA sudah dilakukan perbaikan dengan tujuan meningkatkan kualitas layanan dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

Setelah dilakukan terobosan untuk memperoleh anggaran dalam pembangunan Gedung KUA dengan menggunakan anggaran SBSN, maka Kementerian Agama khususnya Bimas Islam melakukan terobosan kembali dengan memaksimalkan peran KUA dalam pelayanan masyarakat, dalam bentuk revitalisasi KUA.

Adanya revitalisasi KUA, maka tugas dan tanggung jawab KUA menjadi semakin kompleks, sehingga diperlukan strategi yang fokus pada beberapa hal, yakni: 1) pengembangan program dan layanan, 2) peningkatan kapasitas sumber daya manusia,

3) peningkatan kapasitas kelembagaan, 4) transformasi digital, integrasi dan penguatan data, 5) penguatan regulasi dan penyempurnaan standar pelayanan.

Program revitalisasi KUA merupakan terobosan untuk meningkatkan kualitas layanan KUA dalam segala aspek, maka untuk mewujudkan revitalisasi KUA tersebut diperlukan perbaikan dari beberapa aspek pendukung keberhasilan revitalisasi KUA. Revitalisasi KUA sebagai program Kementerian Agama membutuhkan banyak upaya karena terdapat beberapa hambatan yang perlu dilakukan analisa untuk membuat pemecahan masalah.

Identifikasi Masalah

Adapun hambatan yang dialami dalam pencapaian revitalisasi KUA menurut analisa penulis sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia

Hambatan utama yang timbul dari pencapaian revitalisasi KUA pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang bertugas pada KUA mempunyai kondisi minimalis baik dalam hal kualitas dan kuantitas. Dengan demikian jika tidak dilakukan upaya perbaikan kondisi sumber daya manusia maka akan menimbulkan hambatan layanan ketika program revitalisasi KUA tersebut sudah harus diterapkan pada seluruh KUA. Padahal sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam melakukan perubahan layanan.

Jika ditinjau dari sisi kuantitas, jumlah sumber daya manusia atau pegawai yang bertugas pada KUA sangat sedikit. Untuk satu KUA hanya terdapat kepa-

la dan satu orang pegawai, dengan demikian, jika program revitalisasi KUA tersebut harus diterapkan pada seluruh KUA, maka tugas kepala KUA sangat berat karena kurangnya jumlah pegawai pada KUA tersebut.

Pada KUA diberikan wewenang untuk mengangkat petugas pramubhakti, namun petugas tersebut belum mempunyai kualifikasi yang memenuhi syarat, seperti halnya petugas pramubhakti hanya lulusan SLTA, tidak adanya training khusus untuk petugas pramubhakti sehingga petugas tersebut tidak siap untuk melakukan pelayanan pada masyarakat sebagaimana yang distandarkan dalam revitalisasi KUA, petugas tersebut diberikan honor yang sangat minim bahkan dibawah Upah Minimum Provinsi sehingga sangat sedikit yang tertarik untuk menjadi pramubhakti.

Pada KUA terdapat jabatan Penyuluhan Agama Islam, namun jumlah penyuluhan yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Barat tidak sebanding dengan jumlah penduduk yang membutuhkan layanan penyuluhan. Pada Provinsi Nusa Tenggara Barat terdapat 116 KUA yang tersebar pada seluruh kecamatan, dengan jumlah Penyuluhan Agama Islam ASN sebesar 89 orang, dan Penyuluhan Agama Islam Non ASN sebanyak 1133 orang.

Di sisi lain jumlah penduduk pada Provinsi Nusa Tenggara Barat yang beragama Islam dan membutuhkan layanan sebanyak 5,22 juta jiwa atau 96,18% dari keseluruhan penduduk Nusa Tenggara Barat yang berjumlah 5,43 juta jiwa pada tahun 2021. Dengan demikian untuk satu orang penyuluhan akan memberikan layanan pada 4.110 orang penduduk. Jika ditinjau dari keterse-

diaan penyuluhan agama Islam yang ada pada KUA, tidak semua KUA mempunyai pegawai dalam jabatan penyuluhan baik ASN maupun Non ASN, sehingga pekerjaan penyuluhan tersebut dirangkap oleh kepala KUA. Dengan demikian, maka secara kuantitas pegawai KUA kurang memenuhi syarat untuk revitalisasi KUA, dan harus dilakukan analisa untuk dapat mencukupi kebutuhan layanan KUA.

Jika ditinjau dari sisi kualitas, maka sumber daya manusia KUA dinilai sangat kurang. Pegawai pada KUA lebih bersifat pasif pada urusan manajemen perkantoran dan pencatatan nikah. Urusan dalam manajemen perkantoran diserahkan pada petugas pramubhakti yang seharusnya tidak menjalankan tugas tersebut. Jika petugas pramubhakti tidak terdapat pada KUA tersebut atau pramubhakti tidak mampu menjalankan tugas manajerial perkantoran, maka tugas tersebut digantikan oleh kepala KUA sehingga kepala KUA mempunyai tugas rangkap. Disisi lain, pegawai KUA sering kali terdapat pegawai yang sudah berusia tua sehingga kemampuan dalam menguasai teknologi dan manajerial kantor sangat rendah. Adanya kondisi tersebut, maka jika program revitalisasi KUA harus dilaksanakan pada seluruh KUA, maka beban berat layanan berada pada kepala KUA jika mempunyai pegawai (ASN atau non ASN) yang tidak mendukung. Jika mempunyai petugas pramubhakti, maka petugas pramubhakti yang memperoleh honor dibawah Upah Minimum Kabupaten/Kota sangat tidak seimbang dengan tugas dan tanggung jawab layanan yang banyak. Jika program revi-

talisisasi KUA diimplementasikan, maka membutuhkan sosialisasi dan pelatihan pegawai dan pramubhakti secara terus menerus untuk seluruh layanan yang diberikan sehingga dalam mewujudkan revitalisasi KUA membutuhkan kontribusi seluruh satuan kerja dalam Kementerian Agama. Permasalahan yang timbul jika sosialisasi dan pelatihan dilakukan adalah pendanaan atau anggaran yang besar.

2. Budaya Kerja

Permasalahan yang sangat berpengaruh pada kesuksesan pencapaian target revitalisasi KUA sebagaimana terdapat dalam Renstra Kementerian Agama Kabupaten/Kota maupun Renstra Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah budaya kerja. Budaya kerja ASN pada KUA dinilai kurang mempunyai kinerja tinggi, hal tersebut dikarenakan sistem pembinaan yang kurang dari atasan langsung maupun dari bidang kepegawaian dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Pada kondisi yang terjadi, pegawai KUA merupakan ASN yang sangat kurang menerima pembinaan dikarenakan terbatasnya anggaran pembinaan ASN secara keseluruhan. Pembinaan dilakukan hanya pada kepala KUA yang diharapkan kepala KUA akan menyampaikan materi pembinaan pada pegawai KUA. Dengan demikian, rendahnya kinerja bukan hanya karena kesalahan ASN KUA tetapi karena sistem pembinaan yang diperlukan pembenahan.

Budaya kerja pada KUA yang selama ini terjadi adalah pegawai masih melakukan pekerjaan yang monoton hanya terbatas pada pencatatan pendaftaran

nikah, dan pekerjaan administrasi lainnya misalnya pencatatan keuangan perkantoran dan laporan pendaftaran nikah. Namun dalam hal melakukan layanan konsultasi selain berhubungan dengan pernikahan, pegawai KUA tidak dapat melayani karena masih rendahnya kompetensi. Tugas untuk melayani konsultasi terletak pada penyuluh agama dan kepala KUA.

Jika layanan konsultasi harus menunggu penyuluh agama dan kepala KUA, maka respon terhadap kebutuhan masyarakat dapat dikategorikan rendah karena setiap masyarakat yang membutuhkan tidak langsung mendapatkan layanan. Di sisi lain, pegawai KUA juga rendah inovasi, hal tersebut dibuktikan dengan tidak adanya solusi dari permasalahan yang terjadi. Dengan demikian, maka untuk menyelenggarakan revitalisasi KUA harus diikuti dengan perubahan *mindset* dan *culture set* pegawai KUA.

Terciptanya *mind set* dan *culture set* harus diikuti dengan pemberian keteladanan dari kepala KUA. Terciptanya *mind set* dan *culture set* serta *role model* bukan terbentuk secara instan namun harus ada pembinaan dan *capacity building* yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Penyelenggaraan pembinaan telah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten se-Provinsi Nusa Tenggara Barat, namun dalam pembinaan pegawai KUA mempunyai banyak kelemahan yang harus segera dianalisa dan diperbaiki, yakni:

- a. Selama ini pembinaan yang dilakukan pada pegawai KUA hanya sebatas pada aturan atau regulasi, belum dilakukan pembinaan dalam hal kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural layanan masyarakat pada KUA sehingga kualitas layanan KUA belum mempunyai standar baku, misal dalam hal kesopanan dan etika layanan, praktik jam layanan, SOP dan prosedur layanan, jangka waktu penyelesaian layanan dan standar lainnya. Pembinaan yang dilakukan dalam tataran regulasi saja tanpa adanya pembinaan teknis dapat menyebabkan profesionalisme layanan pegawai pada masyarakat menjadi rendah. Pegawai KUA tidak mengetahui dengan betul cara melakukan layanan sesuai dengan standar pelayanan publik sehingga pelayanan hanya dilakukan sebagaimana cara melakukan pelayanan yang dilakukan oleh para pendahulu.
- Terlebih pada tuntutan perkembangan layanan masyarakat yang semakin kompleks dan memadukan layanan *online* dan tatap muka, maka pembinaan untuk peningkatan kompetensi pegawai KUA harus dilakukan. Permasalahan terjadi jika pegawai KUA yang akan menerima pembinaan sudah mempunyai cara pandang bahwa dirinya tidak mampu dan tidak mau karena alas-an faktor usia.
- b. Jumlah pegawai yang terbatas dikaitkan dengan keterbatasan anggaran untuk melakukan training khusus untuk pegawai KUA yang menduduki pada tugas tertentu, misal petugas customer service pada KUA.
- Pada konteks KUA pada Provinsi Nusa Tenggara Barat, terbatasnya kualitas dan kuantitas pegawai KUA berdampak pada layanan KUA. Adanya anggaran yang digunakan untuk pembinaan, belum tentu dapat direalisasikan sesuai dengan *output* dan *outcome*, dikarenakan beberapa alasan di antaranya:
- 1) Anggaran training telah dialokasikan untuk melakukan pelatihan pegawai KUA, namun sehubungan dengan terbatasnya jumlah pegawai KUA, maka pegawai yang mengikuti training tidak dapat difokuskan untuk seorang pegawai yang mampu salah satu tugas, namun pegawai yang mempunyai tugas tambahan.
 - 2) Training diikuti hanya sebagai pelebur kewajiban, sehingga materi training tidak dapat terserap dengan baik, dan kualitas pegawai KUA tetap sama. Hal tersebut dikarenakan keengganan untuk mempelajari hal baru dalam menjalankan tugas. Dengan adanya masalah tersebut, maka anggaran training tidak hanya dialokasikan tetapi harus dilakukan pemantauan pelaksanaannya sehingga pelaksanaan sesuai dengan *output* dan *outcome* yang diharapkan.
 - c. Pembinaan tidak dilakukan secara terus menerus dikarenakan keterbatasan anggaran. Pembinaan pada pegawai KUA tidak dilakukan seca-

ra berkala. Kapasitas anggaran pada masing-masing Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota hanya untuk melakukan pembinaan sekali dalam satu tahun, padahal perkembangan tuntutan dan kebutuhan masyarakat untuk meningkatkan kualitas layanan semakin banyak dan perkembangan kebutuhan layanan semakin kompleks. Jika pegawai KUA belum mengubah budaya kerja menjadi lebih berinovasi, maka terdapat ancaman ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan KUA.

- d. Pembinaan dilakukan oleh orang yang tidak kompeten. Hal tersebut sangat sering terjadi ketika orang yang berkompeten untuk melaksanakan pembinaan pada materi tertentu sedang bertugas, maka kegiatan yang sudah direncanakan akan dibimbing oleh orang lain yang kompetensinya kurang. Dengan demikian, hasil pembinaan yang dilakukan menjadi tidak optimal.
- e. Pembinaan dilakukan hanya untuk melaksanakan kegiatan, sehingga *output* tidak tercapai secara kualitas hanya ketercapaian secara kuantitas, dengan kata lain kegiatan dilaksanakan hanya sebagai penggugur kewajiban pelaksanaan kegiatan.
- f. Pembinaan dilakukan hanya pada teori, namun belum ada pelatihan untuk implementasi pelayanan yang baik.
- g. Belum pernah dilakukan pembinaan untuk mengubah *mindset* dan *culture set* pegawai, dengan membangkitkan potensi, kinerja dan inovasi yang dimiliki.

Selain meningkatkan budaya kerja melalui pembinaan, *mindset* dan *culture set* perlu ditingkatkan dengan menggunakan *role model*, yang selama ini belum pernah dilakukan. Untuk membentuk *role model*, maka kepala merupakan sentral dalam memberikan contoh bagi pegawai, dan hal tersebut harus dilakukan dengan menggunakan pembinaan khususnya dalam hal peningkatan kualitas komunikasi dengan pegawai.

Dengan demikian, untuk meningkatkan budaya kerja juga membutuhkan pembinaan, khusus bagi kepala KUA sehingga dapat memberikan energi untuk menciptakan budaya kerja KUA yang lebih berkinerja. Hal ini sebagaimana analisa yang dilakukan oleh Trioctavia,dkk (2016) bahwa untuk meningkatkan kinerja diperlukan *role model* kepala, khususnya diwujudkan dalam hal komunikasi dengan bawahan. Komunikasi seorang kepala harus dapat membangkitkan semangat bawahan. Maka, pembinaan kepala KUA harus direncanakan.

3. Sarana prasarana

KUA merupakan salah satu UPT pada Kementerian Agama yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, namun sarana prasarana KUA dinilai sangat minim. Hal tersebut tidak hanya terjadi pada KUA di wilayah Provinsi Nusa Tenggara Barat melainkan pada seluruh KUA yang ada di Indonesia. Banyak KUA yang ada di Indonesia yang tidak berdiri pada tanah milik Kementerian Agama, namun menggunakan tanah wakaf, tanah milik Pemerintah Daerah, tanah milik desa dan sebagainya.

Dengan adanya status kepemilikan tanah yang bukan milik Kementerian Agama maka KUA tersebut tidak akan

mendapat anggaran untuk pembangunan gedung dengan menggunakan anggaran Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), sehingga sarana prasarana pada KUA sangat minim. Disisi lain, selain kelemahan pada sarana gedung dan bangunan, KUA juga memiliki kelemahan dalam hal peralatan dan mesin. Kekurangan peralatan dan mesin dikarenakan minimnya anggaran Belanja Modal untuk KUA.

Pada konteks KUA yang berada pada Provinsi Nusa Tenggara Barat, untuk KUA yang sudah memperoleh pembangunan dengan menggunakan anggaran SBSN tidak diikuti dengan penambahan anggaran operasional sehingga KUA tidak mampu untuk melakukan perawatan gedung, dan berakibat pada menurunnya estetika dan kondisi bangunan KUA. Selama ini anggaran operasional KUA hanya dialokasikan pada pemenuhan kebutuhan ATK, fotokopi dan penjilidan, langganan daya dan jasa, perjalanan dinas dan perawatan mesin; sedangkan perawatan gedung kurang mendapatkan perhatian karena minimnya anggaran operasional KUA.

4. Jenis layanan

Program revitalisasi KUA membutuhkan pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi karena pada revitalisasi KUA terdapat penambahan jenis layanan. Dengan demikian, pegawai KUA harus mempunyai kompetensi dalam hal penguasaan materi layanan dan cara melakukan penjelasan pada konsultasi yang dilakukan oleh masyarakat. Namun tidak semua pegawai mempunyai kompetensi tersebut karena usia, pegawai tidak mampu, pegawai tidak mau, kurangnya dilakukan pelatihan dan pembinaan serta keteladanan.

Jika jenis layanan bertambah namun tidak diikuti dengan perbaikan kualitas pegawai KUA, maka revitalisasi KUA hanya merupakan program yang *outcome*-nya tidak akan terwujud.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* penulis dalam makalah kebijakan ini bahwa program revitalisasi Kantor Urusan Agama (KUA) di Provinsi NTB belum mampu mewujudkan pelayanan yang prima, efektif, dan berkualitas kepada masyarakat, karena keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan alokasi anggaran, serta belum adanya evaluasi yang komprehensif terhadap pelaksanaan program.

Tujuan dan Manfaat Penulisan

Tujuan Penulisan

1. Menganalisis secara mendalam kebijakan evaluasi dan pengembangan program revitalisasi KUA di Provinsi NTB. Dengan menganalisis, kita dapat memahami kekuatan, kelemahan, serta peluang dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan tersebut.
2. Mengevaluasi seberapa efektif program revitalisasi KUA dalam meningkatkan kualitas layanan masyarakat. Dengan mengevaluasi, kita dapat mengetahui sejauh mana tujuan program telah tercapai dan apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan program.
3. Memberikan rekomendasi-rekomendasi yang konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan program revitalisasi KUA di masa mendatang. Rekomendasi ini dapat berupa perbaikan kebijakan,

- peningkatan kapasitas petugas, atau inovasi dalam pelayanan.
4. Meningkatkan kesadaran publik tentang pentingnya peran KUA dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan memahami pentingnya revitalisasi KUA, masyarakat dapat lebih aktif dalam memberikan masukan dan dukungan terhadap program ini.
 5. Menjadi referensi bagi para pembuat kebijakan, peneliti, dan praktisi yang tertarik pada isu revitalisasi KUA dan peningkatan kualitas layanan publik.

Manfaat Penulisan

1. Bagi pemerintah:
 - Dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi dan perbaikan kebijakan yang ada.
 - Memberikan masukan berharga untuk perencanaan program revitalisasi KUA di masa mendatang.
 - Meningkatkan akuntabilitas pemerintah dalam melaksanakan program revitalisasi KUA.
2. Bagi masyarakat:
 - Dengan adanya peningkatan kualitas layanan KUA, masyarakat dapat memperoleh pelayanan yang lebih baik dan cepat.
 - Dapat meningkatkan transparansi dalam pelaksanaan program revitalisasi KUA.
3. Bagi akademisi:
 - Dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang administrasi publik dan ilmu agama.
 - Dapat menjadi bahan penelitian lebih lanjut untuk topik-topik yang terkait.

Secara keseluruhan, penulisan artikel tentang kebijakan evaluasi dan pengembangan program revitalisasi KUA memiliki potensi yang sangat besar untuk memberikan kontribusi positif bagi masyarakat, pemerintah, dan akademisi.

Kerangka Teoritis dan Konseptual

Revitalisasi KUA

Program revitalisasi bukan merupakan hal yang baru karena program tersebut sudah pernah diterapkan oleh institusi lain dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, layanan atau kemajuan lain yang dikehendaki oleh institusi.

Revitalisasi yang sudah dilakukan oleh institusi lain seperti halnya yang terjadi pada sistem revitalisasi pelayanan kesehatan dasar yang merupakan metode, proses, cara, tindakan dan layanan yang digunakan untuk menggiatkan kembali program kegiatan apapun sehingga kegiatan tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok dan masyarakat (Saragi, 2007).

Praktik revitalisasi pernah dilakukan pada masjid, yakni dengan meningkatkan fungsi masjid pada aspek sosial kemasyarakatan karena masjid merupakan rumah ibadah yang menyediakan berbagai layanan di antaranya: layanan kesehatan, rehabilitasi difabel, dan layanan laktasi. Revitalisasi masjid pada aspek pendidikan digunakan untuk melaksanakan kajian rutin dan penyediaan perpustakaan sehingga dapat menambahkan pengetahuan dan meningkatkan literasi umat.

Pada pembangunan aspek ekonomi umat, masjid dapat difungsikan untuk mening-

katkan kesejahteraan masyarakat melalui perdagangan, buruh gendong, pengayuh becak serta pemberian beasiswa untuk anak kurang mampu. Revitalisasi masjid juga dilakukan untuk penguatan kapasitas takmir masjid selaku ujung tombak dalam melaksanakan layanan umat (Saputra & Kusuma, 2017).

Pelaksanaan revitalisasi juga dilakukan pada pelayanan angkutan umum dengan menekankan pada prioritas dan fokus utama pada strategi revitalisasi pelayanan angkutan kota yakni dengan mengembangkan desain fisik angkutan kota, pengaturan jadwal, pemeriksaan awak dan fisik angkutan kota serta mengoptimalkan jumlah armada yang beroperasi (Damargita dkk, 2015).

Berdasarkan referensi di atas, maka dapat diketahui bahwa revitalisasi perlu dilakukan untuk meningkatkan layanan pada masyarakat dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kepuasan layanan masyarakat. Pada konteks revitalisasi KUA yang dilakukan oleh Kementerian Agama, tidak hanya melakukan perbaikan secara kualitas layanan yang sudah ada melainkan untuk menambah layanan pada KUA sehingga pemerintah dalam hal ini adalah KUA memberikan respons pada pemenuhan kebutuhan masyarakat atas layanan keagamaan.

Revitalisasi KUA berhubungan dengan pelayanan publik, dengan demikian pelayanan yang diberikan oleh publik tersebut akan menimbulkan kepercayaan publik (Lewis dan Hilman, dalam Hayat, 2017).

Pada kaitannya dengan kepercayaan publik, maka layanan yang diberikan pada publik yakni masyarakat harus memenuhi aturan yang berlaku, tidak melakukan pelanggaran atas aturan dan sesuai dengan prosedur la-

yanan yang telah dirumuskan dalam institusi tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sinambela (2010) bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan untuk memberikan jaminan ketepatan layanan masyarakat.

Standar Layanan

Adapun standar pelayanan publik adalah:

1. Transparan, yakni pelayanan yang mudah diakses oleh masyarakat dan bersifat terbuka sehingga seluruh masyarakat yang berkepentingan dapat menggunakan layanan tersebut.
2. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.
3. Kondisional, yakni pelayanan yang disesuaikan dengan kondisi pemberi dan penerima layanan, namun tetap memperhatikan unsur efektifitas dan efisiensi.
4. Partisipatif, yakni penyelenggaraan pelayanan publik membutuhkan partisipasi masyarakat dalam hal inspirasi, saran dan kritik yang membangun untuk memperbaiki kualitas layanan.
5. Kesamaan Hak, yakni pelayanan publik diselenggarakan tanpa membedakan atau melakukan diskriminasi berdasarkan suatu aspek tertentu. Semua masyarakat mendapatkan kualitas layanan yang sama.
6. Keseimbangan Hak dan Kewajiban, yakni pemberi dan penerima layanan mempunyai hak dan kewajiban yang harus dilakukan dalam bertransaksi dalam layanan publik.

Berdasarkan pada uraian di atas, pelayanan publik harus diselenggarakan sesuai dengan

kebutuhan, kepentingan dan kondisi masyarakat, sesuai dengan pendapat Rahyunir Rauf (2013) dalam Bazarah.dkk (2021) bahwa penyelenggaraan layanan publik harus dapat mengetahui, memahami kebutuhan dan kepentingan masyarakat serta karakteristik masyarakat penerima layanan. Adanya standar dan kepekaan atas kebutuhan masyarakat maka menunjukkan bahwa layanan publik sudah menggunakan *new public service*. Dasar teori dari new public service adalah pelayanan publik harus responsif pada kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada.

Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi seluruh kepentingan masyarakat. Teori tersebut mempunyai pandangan bahwa karakter dan nilai yang terdapat pada pelayanan publik harus berisi nilai-nilai yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sehubungan dengan sifat dinamis dari masyarakat, maka layanan publik harus berkembang mengikuti perubahan yang terjadi di masyarakat (Dwiyanto, 2005).

Perlunya mengikuti perubahan masyarakat dikarenakan penerima layanan publik adalah masyarakat sebagaimana diuraikan oleh Denhardt dan Denhardt (2003), yakni: 1) administrasi publik melayani masyarakat bukan pelanggan, 2) administrasi publik lebih mengutamakan kepentingan public, 3) administrasi publik lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan, 4) administrasi publik harus berpikir strategis dan bertindak demokratis, 5) administrasi publik harus menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu hal yang mudah dilakukan, 6) administrasi publik lebih melakukan pelayanan daripada pengendalian, 7) administrasi publik memberikan penghargaan pada orang, bukan hanya menghargai produktifitas.

Adanya paradigma baru dalam pelayanan publik, maka layanan KUA perlu dilakukan revitalisasi. Revitalisasi KUA merupakan revitalisasi dalam sektor publik, menurut Ekwati (2009) kemampuan organisasi melakukan revitalisasi publik sebanding dengan kemampuan organisasi dalam mewujudkan tujuan. Dengan demikian jika Kementerian Agama akan melakukan revitalisasi KUA, maka hasil revitalisasi KUA sangat tergantung dari kemampuan Kementerian Agama mewujudkan tujuan revitalisasi KUA yang telah terdapat dalam Rencana Strategis.

Sehubungan dengan pentingnya revitalisasi publik, maka terdapat langkah-langkah revitalisasi sektor publik yang telah diatur dalam Pasal 3 Ayat (3) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 18/PRT/M/2010 tentang Pedoman Revitalisasi Kawasan, yakni:

1. Menentukan kriteria yang akan dilakukan revitalisasi, yakni pemilihan sistem yang akan dilakukan revitalisasi, serta melihat seberapa besar penurunan produktivitas kerja.
2. Memberikan penilaian terhadap hal yang akan direvitalisasi meliputi kinerja sistem yang akan dibuat serta penilaian pada produktivitas kerja yang akan diimplementasikan.
3. Melihat potensi keberhasilan revitalisasi dengan mempertimbangkan keberhasilan.
4. Pengelompokan kegiatan yang akan direvitalisasi.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka diketahui bahwa revitalisasi KUA pada prinsipnya telah dilakukan oleh Kementerian Agama, namun dalam implementasinya masih terdapat kekurangan yang harus diselesaikan dengan melakukan analisa.

METODOLOGI

Permasalahan mengenai revitalisasi KUA perlu dilakukan analisa dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Moleong menyatakan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2000).

Untuk mendukung analisis maka diperlukan 2 (dua) jenis data yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung, yakni observasi; sedangkan data dengan jenis sekunder dalam bentuk dokumentasi dan laporan, jurnal dan referensi pendukung analisis revitalisasi KUA.

Data yang diperoleh kemudian divalidasi dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Selanjutnya, data dianalisa dengan menggunakan analisis SWOT, yaitu: *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threat* (ancaman) dan dideskripsikan secara induktif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Revitalisasi KUA merupakan program Kementerian Agama yang relatif baru. Program revitalisasi KUA harus dapat tercapai pada tahun 2024 sebagaimana telah direncanakan dalam Rencana Strategis. Namun untuk melaksanakan revitalisasi KUA secara lengkap yakni dalam hal pengembangan sumber daya manusia, fisik, pelayanan dan informasi belum dapat dikategorikan terpenuhi secara keseluruhan karena masih banyak kelemahan yang belum mendapatkan solusi sehingga perlu dilakukan analisa. Untuk melaksanakan analisa dalam imple-

mentasi KUA perlu melibatkan *stakeholder* KUA karena KUA menyelenggarakan layanan publik, sehingga membutuhkan partisipasi seluruh *stakeholder* untuk tercapainya pemenuhan kebutuhan masyarakat dan meningkatnya kualitas layanan masyarakat.

Inovasi Kementerian Agama berupa revitalisasi KUA merupakan bentuk respon pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Soselisa dan Paturuhu (2021) bahwa inovasi yang dilahirkan sebagai wujud untuk melaksanakan layanan publik perlu dilakukan dengan kolaborasi antara masyarakat dengan aparatur birokrasi dengan tujuan untuk mewujudkan layanan publik yang demokratis karena diharapkan dalam layanan tersebut terwujud penataan birokrasi secara obyektif. Paradigma dan konsep ini memerlukan kesiapan aparatur pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik karena pelayanan publik membutuhkan waktu cukup dan membutuhkan tenaga yang cukup untuk dapat mempengaruhi seluruh sistem yang ada. Adapun solusi bagi *new public service* adalah aparatur negara harus dapat menyerap aspirasi masyarakat sebagai public yang terlibat dalam pengelolaan tata pemerintahan.

Adanya tekad untuk melaksanakan *new public service* pada layanan KUA, maka cara untuk menampung aspirasi masyarakat dan *stakeholder* KUA adalah dengan melakukan FGD. FGD digunakan untuk menampung aspirasi dan partisipasi masyarakat, maka analisa yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan revitalisasi KUA adalah dengan menggunakan analisis SWOT sebagaimana diuraikan dalam tabel-tabel berikut ini.

Tabel 1. Strength (Kekuatan)

No	Keterangan
1	KUA merupakan UPT pada Kementerian Agama sehingga seluruh anggaran ditopang oleh Kementerian Agama
2	KUA mempunyai sistem kerja yang sudah diuraikan dalam SOP
3	KUA mempunyai program kerja yang jelas setiap tahun
4	KUA mempunyai sarana prasarana yang sudah dipikirkan kualitas dan kuantitasnya
5	KUA mempunyai <i>stakeholder</i> yang siap memberikan dukungan pada pelaksanaan revitalisasi
6	KUA mempunyai anggaran yang sudah dialokasikan setiap tahun
7	KUA mempunyai struktur organisasi jadi terdapat sistem komando dan koordinasi yang jelas dalam pelaksanaan revitalisasi KUA
8	KUA mempunyai target implementasi revitalisasi KUA sehingga keberhasilan merupakan tanggung jawab bersama

Sumber Data: Hasil FGD Kanwil Kemenag Provinsi Nusa Tenggara Barat (2022)

Tabel 2. Weakness (Kelemahan)

No	Keterangan
1	KUA memiliki kelemahan dalam hal sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.
2	Tidak semua KUA mempunyai sarana prasarana yang kurang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas dalam revitalisasi KUA
3	Budaya kerja pada lingkungan KUA belum mendukung kinerja tinggi
4	Tidak semua pegawai KUA siap dengan jenis layanan KUA dalam implementasi revitalisasi KUA.
5	Kurangnya pembinaan pada pegawai KUA mengenai jenis layanan pada revitalisasi KUA khususnya dalam hal informasi dan konsultasi.

Sumber Data: Hasil FGD Kanwil Kemenag Provinsi Nusa Tenggara Barat (2022)

Tabel 3. Opportunity (Kesempatan)

No	Keterangan
1	KUA menjadi UPT yang tidak hanya dikenal sebagai pencatat pernikahan dan manasik haji.
2	Pegawai KUA berkualitas dan berkompeten dalam melaksanakan layanan masyarakat.
3	Meningkatnya budaya kerja di KUA menjadi berkinerja tinggi.
4	Kepuasan masyarakat meningkat.
5	Masyarakat pada wilayah binaan KUA dapat memperoleh informasi dan melakukan konsultasi lebih dekat.
6	Sarana prasarana layanan terpenuhi untuk meningkatkan kualitas program revitalisasi KUA

Sumber Data: Hasil FGD Kanwil Kemenag Provinsi Nusa Tenggara Barat (2022)

Tabel 4. Threat (Ancaman)

No	Keterangan
1	Program revitalisasi KUA tidak terwujud sebagaimana <i>output</i> dan <i>outcome</i> yang sudah direncanakan.
2	Image KUA hanya menjadi kantor pencatatan pernikahan tetap terbentuk dalam persepsi masyarakat.
3	Kepuasan masyarakat menurun jika pegawai KUA tidak dapat menjalankan fungsi informasi dan konsultasi.
4	Budaya kerja pegawai KUA tidak meningkat.

Sumber Data: Hasil FGD Kanwil Kemenag Provinsi Nusa Tenggara Barat (2022)

Berdasarkan hasil identifikasi mengenai kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang terjadi pada implementasi revitalisasi KUA di Provinsi Nusa Tenggara Barat, maka dapat diketahui bahwa implementasi revitalisasi KUA membutuhkan analisa sehingga target revitalisasi sebagaimana yang telah dicantumkan dalam Rencana Strategis akan terwujud.

Untuk melaksanakan analisis, maka dilakukan *Forum Group Discussion* (FGD) *stakeholder* KUA yang sangat bermanfaat untuk merumuskan analisa mengenai implementasi revitalisasi KUA di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Adanya FGD untuk *stakeholder* KUA merupakan wujud bahwa dalam implementasi revitalisasi KUA dilakukan penjaringan aspirasi dan partisipasi *stakeholder* sehingga implementasi revitalisasi KUA sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Disisi lain, adanya revitalisasi KUA juga merupakan wujud new public service dari Kementerian Agama pada lingkup kecamatan.

Pada FGD tersebut dilakukan pembahasan dengan menitikberatkan pada pencarian solusi mengenai kelemahan dan ancaman yang mungkin terjadi ketika implementasi revitalisasi KUA tidak dilakukan dengan optimal. Adanya indikasi revitalisasi KUA tidak dilakukan dengan optimal sebagai berikut:

1. Belum siapnya buku pedoman revitalisasi KUA, padahal program revitalisasi KUA harus diterapkan pada seluruh KUA pada tahun 2024.
2. Belum adanya sosialisasi mengenai revitalisasi KUA pada seluruh pegawai KUA sehingga banyak pegawai KUA khususnya pegawai dan tenaga pramu-

bhakti belum mengetahui dengan detail arti dari revitalisasi KUA.

3. Belum adanya pembinaan pada pegawai KUA mengenai peningkatan peran KUA untuk mewujudkan revitalisasi KUA khususnya peran untuk menjalankan fungsi informasi dan konsultasi karena tidak semua pegawai KUA menguasai materi yang menjadi tugas KUA, misalnya materi berkaitan dengan waqaf, zakat, pembinaan masjid, keluarga Sakinah dan lainnya.
4. Banyak KUA yang belum memiliki sarana prasarana memadai.
5. Belum ada pembinaan pada pegawai KUA khususnya mengenai peningkatan budaya kerja pegawai agar lebih berkinerja tinggi.
6. Belum adanya pembinaan dalam upaya peningkatan kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural.
7. Belum adanya kesamaan pandangan mengenai implementasi revitalisasi KUA sehingga muncul multitafsir yang disinyalir akan memunculkan layanan yang berbeda antara satu KUA dengan KUA lain.

Hasil analisa melalui FGD sejalan dengan analisa kelemahan implementasi revitalisasi KUA yang dilakukan oleh penulis. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pada implementasi KUA dapat dikategorikan kelemahan dari sisi persiapan pelaksanaan program, sarana prasarana, SDM, dan anggaran. Berdasarkan identifikasi tersebut, maka menunjukkan bahwa implementasi KUA belum dilakukan dengan tepat, maka membutuhkan analisis yang akan diuraikan dalam bagan IFAS dan EFAS berikut.

IFAS	<p><i>Strength (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. KUA merupakan UPT pada Kementerian Agama sehingga seluruh anggaran ditopang oleh Kementerian Agama 2. KUA mempunyai system kerja yang sudah diuraikan dalam SOP 3. KUA mempunyai program kerja yang jelas setiap tahun 4. KUA mempunyai sarana prasarana yang sudah dipikirkan kualitas dan kuantitasnya 5. KUA mempunyai <i>stakeholder</i> yang siap memberikan dukungan pada pelaksanaan revitalisasi 	<p><i>Weakness (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. KUA memiliki kelemahan dalam hal sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas. 2. Tidak semua KUA mempunyai sarana prasarana yang kurang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas dalam revitalisasi KUA 3. Budaya kerja pada lingkungan KUA belum mendukung kinerja tinggi 4. Tidak semua pegawai KUA siap dengan jenis layanan KUA dalam implementasi revitalisasi KUA. 5. Kurangnya pembinaan pada pegawai KUA mengenai jenis layanan pada revitalisasi KUA khususnya dalam hal informasi dan konsultasi. 6. Belum ada buku pedoman
<p><i>Opportunity (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. KUA menjadi UPT yang tidak hanya dikenal sebagai pencatatan pernikahan dan manasik haji. 2. Pegawai KUA berkualitas dan berkompeten dalam melaksanakan layanan masyarakat. 3. Meningkatnya budaya kerja di KUA menjadi berkinerja tinggi. 4. Kepuasan masyarakat meningkat. 5. Masyarakat pada wilayah binaan KUA dapat memperoleh informasi dan melakukan konsultasi lebih dekat. 6. Sarana prasarana layanan terpenuhi untuk meningkatkan kualitas program revitalisasi KUA 	<p><i>Strategi SO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revitalisasi KUA merupakan program Kementerian Agama yang harus dilaksanakan maka perlu dilakukan sosialisasi pada seluruh ASN dan masyarakat 2. Revitalisasi KUA diawali pembinaan SDM dan budaya kerja 3. Pelaksanaan pembinaan pada pegawai KUA mengenai jenis layanan dan SOP layanan pada revitalisasi KUA 4. Perlunya peningkatan anggaran untuk pelaksanaan revitalisasi KUA 	<p><i>Strategi WO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan program dilengkapi buku pedoman 2. Perlunya partisipasi masyarakat dan <i>stakeholder</i> KUA untuk melakukan revitalisasi KUA 3. Peningkatan anggaran dilakukan melalui perencanaan dengan pendekatan bottom up 4. Pembinaan kompetensi pegawai KUA dalam hal teknis, manajerial dan sosio kultural
<p><i>Threat (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program revitalisasi KUA tidak terwujud sebagaimana <i>output</i> dan <i>outcome</i> yang sudah direncanakan. 2. Image KUA hanya menjadi kantor pencatatan pernikahan tetap terbentuk dalam persepsi masyarakat. 3. Kepuasan masyarakat menurun jika pegawai KUA tidak dapat menjalankan fungsi informasi dan konsultasi. 4. Budaya kerja pegawai KUA tidak meningkat. 	<p><i>Strategi ST</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revitalisasi KUA harus diwujudkan tahun 2023 karena harus diselesaikan pada tahun 2024 sebagaimana telah direncanakan dalam Renstra. 2. Image KUA harus berubah sesuai dengan rencana implementasi revitalisasi KUA 3. Budaya kerja dapat ditingkatkan melalui pembinaan, perubahan <i>mindset</i>, <i>culture set</i> dan <i>role model</i>. 	<p><i>Strategi WT</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program revitalisasi KUA serentak dilaksanakan tahun 2023 dan terselenggara secara tepat tahun 2024 dengan dilengkapi buku pedoman 2. Perencanaan sarana prasarana dan anggaran dilakukan untuk mendukung revitalisasi KUA.

ANALISIS KEBIJAKAN

Berdasarkan pada hasil analisis mengenai IFAS dan EFAS maka diperoleh rumusan bahwa implementasi revitalisasi KUA perlu dilakukan dengan cara menjalankan strategi berdasarkan skala prioritas. Adapun skala prioritas yang dapat diimplementasikan pada KUA di wilayah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
 - a. KUA merupakan UPT pada Kementerian Agama sehingga seluruh anggaran ditopang oleh Kementerian Agama
 - b. KUA mempunyai sistem kerja yang sudah diuraikan dalam SOP
 - c. KUA mempunyai program kerja yang jelas setiap tahun
 - d. KUA mempunyai sarana prasarana yang sudah dipikirkan kualitas dan kuantitasnya
 - e. KUA mempunyai *stakeholder* yang siap memberikan dukungan pada pelaksanaan revitalisasi
2. Strategi ST (*Strength-Threat*)
 - a. Revitalisasi KUA harus diwujudkan tahun 2023 karena harus diselesaikan pada tahun 2024 sebagaimana telah direncanakan dalam Renstra.
 - b. Image KUA harus berubah sesuai dengan rencana implementasi revitalisasi KUA
 - c. Budaya kerja dapat ditingkatkan melalui pembinaan, perubahan *mindset, culture set* dan *role model*.
3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
 - a. Perlunya partisipasi masyarakat dan *stakeholder* KUA untuk melaksanakan revitalisasi KUA

b. Peningkatan anggaran dilakukan melalui perencanaan dengan pendekatan bottom up

c. Penerapan program dilengkapi dengan buku pedoman

d. Pembinaan pegawai KUA dalam hal teknis, manajerial dan sosio kultural

6. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

- a. Program revitalisasi KUA serentak dilaksanakan tahun 2023 dan terselenggara secara tepat tahun 2024 dengan dilengkapi buku pedoman
- b. Perencanaan sarana prasarana dan anggaran dilakukan untuk mendukung revitalisasi KUA

Berdasarkan skala prioritas, maka implementasi revitalisasi KUA perlu dilakukan strategi implementasi yang tepat sesuai dengan kondisi KUA yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Pada tataran strategi implementasi revitalisasi KUA, telah terdapat arahan dari Bimas Islam Kementerian Agama Pusat sebagai berikut:

1. Program dan layanan

- a. Penyelenggaraan program dan layanan keagamaan dilakukan secara komprehensif dan berkualitas.
- b. Peningkatan dan perluasan jangkauan melalui media promosi dan kampanye.

Pada kondisi faktual yang terjadi di KUA adalah program dan layanan keagamaan yang komprehensif belum dapat dilakukan jika faktor pendukung belum dilakukan pembenahan, diantaranya adalah SDM, anggaran dan sarana prasarana. Untuk melakukan kampanye dan promosi belum dapat dilakukan karena belum jelasnya konsep jenis la-

- yanan yang dapat dilakukan pada revitalisasi KUA karena kurang masifnya sosialisasi yang dilakukan pada seluruh KUA.
2. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia
 - a. Pengelolaan SDM KUA yang efektif dan efisien.
 - b. Bimbingan teknis SDM agar terampil, terpercaya, andal, empati, tanggap, rapi dan pantas.
 - Strategi dalam penanganan SDM belum dilakukan karena salah dalam menggunakan anggaran yang sudah disediakan, yakni anggaran *capacity building*. Disisi lain anggaran pembinaan juga belum dipenuhi dengan baik karena keterbatasan anggaran, padahal pada pegawai KUA dibutuhkan peningkatan kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural. Pegawai KUA tidak hanya membutuhkan penguasaan teori dalam melaksanakan layanan konsultasi, tetapi pegawai KUA harus mempunyai kecerdasan emosional sehingga dapat melakukan melakukn layanan dengan cakap sesuai dengan kultur masyarakat.
 3. Peningkatan kapasitas kelembagaan
 - a. Pengembangan jenis layanan.
 - b. Perbaikan sarana prasarana.
 - c. Koordinasi dan kerja sama
 - d. Penguatan dukungan kualitas SDM
 - Pada strategi peningkatan kapasitas kelembagaan perlu dilakukan pembinaan seluruh ASN khususnya ASN KUA dan pramubhakti dengan tujuan agar terdapat peningkatan kualitas SDM sesuai dengan tujuan dilakukannya revitalisasi KUA. Namun, pembinaan dan *capacity building* yang dilakukan terhambat dengan anggaran dan kurangnya pema-

- haman pengelola kegiatan mengenai arti *capacity building*.
4. Transformasi digital, integrasi dan penguatan data.
 - a. Digitalisasi layanan.
 - b. Pengembangan sistem informasi dan interkoneksi KUA
 - c. Penguatan database KUA
 - d. KUA sebagai pusat deteksi dan respon dini konflik keagamaan di kecamatan.
 - Pada kondisi factual yang terjadi, digitalisasi layanan sudah dilakukan pada KUA walaupun dengan keterbatasan khususnya dalam hal penguatan database KUA. Pada KUA telah terdapat ebrbagai aplikasi pendukung layanan, namun hanya beberapa aplikasi yang dimaksimalkan penggunaannya yakni aplikasi Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH) dan Sistem Informasi Kepenghuluan (SIK), sedangkan aplikasi lain kurang dipergunakan dengan alasan kurang menguasai aplikasi tersebut. Pada kondisi yang terjadi, aplikasi seperti halnya Sistem Informasi Manajemen Bimas Islam (SIMBI), Sistem Informasi PNBP *Online* (SIMPONI), Sistem Informasi Wakaf (SIWAK) dan Sistem Informasi Masjid (SIMAS) dilaksanakan pada Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten. Padahal tidak semua aplikasi merupakan tanggung jawab Bimas Islam melainkan menjadi tugas KUA yang seharusnya oleh KUA.
 5. Penguatan regulasi
 - a. Penyusunan pedoman revitalisasi.
 - b. Analisis Jabatan pada KUA
 - c. Analisis Beban kerja KUA

Analisis jabatan dan analisis beban kerja KUA selama ini telah dilakukan oleh

kepegawaian, namun tidak terdapat tindak lanjut karena kurangnya jumlah SDM KUA sehingga memanfaatkan SDM yang ada pada KUA. Jika ditinjau dari segi analisis jabatan dan analisis beban kerja, banyak pekerjaan di KUA yang dilakukan dengan tumpang tindih sehingga satu orang pegawai merangkap beberapa pekerjaan sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal.

Sebagaimana contoh yang sudah diuraikan pada halaman sebelumnya, bahwa pada KUA tertentu, hanya terdapat seorang Kepala KUA dan pramubhakti sehingga Kepala KUA melakukan tugas ganda sehingga hasil kerja yang dilakukan kurang maksimal. Jika ditinjau dari sisi analisis beban kerja, pekerjaan di KUA tidak diimbangi dengan jumlah pegawai, dengan demikian maka banyak pekerjaan di KUA yang tidak dapat dilakukan dengan baik. Jika revitalisasi KUA dilaksanakan, dengan jenis layanan yang bertambah, dan jumlah SDM tidak dilakukan penambahan, maka dapat dilakukan analisa untuk berinovasi agar seluruh layanan dapat dicukupi sehingga tidak menimbulkan kekecewaan masyarakat.

6. Penyempurnaan standar pelayanan

Pelayanan yang memenuhi indikator utama layanan yaitu kehandalan, kepercayaan, tampilan, empati dan tanggapan baik bagi masyarakat. Pada kondisi factual, sehubungan dengan rendahnya kompetensi sosio kultural pegawai KUA, maka standar layanan pada masyarakat sangat minim dan tidak terdapat standar khusus sebagaimana layanan yang dilakukan pada perbankan. Pegawai KUA kurang menunjukkan kehandalan, tampilan, empati dan tanggapan yang baik.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan uraian prioritas implementasi revitalisasi KUA sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Bimas Islam Kementerian Agama Pusat sudah sangat lengkap, namun implementasi pada setiap daerah tidak dapat dengan instan dilaksanakan karena setiap daerah mempunyai karakteristik dan kondisi yang berbeda. Sehubungan dengan hal tersebut, maka implementasi revitalisasi KUA dapat dilakukan dengan strategi sebagai berikut:

1. Implementasi revitalisasi KUA secara serempak pada tahun 2023 dan pembenahan layanan revitalisasi KUA hingga tahun 2024.

Revitalisasi KUA merupakan program Kementerian Agama yang harus diwujudkan secara lengkap pada tahun 2024 pada seluruh KUA kecamatan yang ada di Indonesia. Hal tersebut tercantum dalam KMA No 758 NO 2021 tentang Revitalisasi KUA Kecamatan, bahwa pada tahun 2021 ditargetkan 106 KUA, tahun 2022 hingga 2024 per tahun 1000 KUA. Jika dilihat dari sisi capaian fisik KUA yang direvitalisasi, angka tersebut dapat tercapai, namun perlu dilakukan pengkajian ulang ketika dinilai dari sisi kualitas pelaksanaan revitalisasi KUA.

Pada konteks Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat, terdapat KUA yang sudah terpilih menjadi pilot project revitalisasi KUA tahun 2021 yakni KUA Labuapi dan KUA Kediri Kabupaten Lombok Barat berdasarkan Keputusan Dirjen Bimas Islam No. B.844/Dt.III.II.4/Hm.00/03/2021 tentang Penetapan Piloting Revitalisasi KUA Tahun 2021.

Kedua KUA tersebut terpilih menjadi pilot project karena memenuhi syarat

mempunyai gedung yang representatif (Bangunan SBSN), secara berurutan memenuhi tipologi, A, B dan C serta telah mendapat Bimtek Pusaka Sakinah. Pada tahun 2022 revitalisasi KUA dilakukan pada 400 KUA se Indonesia. Walaupun demikian, pada KUA yang terpilih menjadi pilot project revitalisasi KUA di Nusa Tenggara Barat belum mencerminkan layanan revitalisasi sebagaimana yang telah diuraikan dalam KMA No 758 NO 2021 tentang Revitalisasi KUA Kecamatan, khususnya dalam hal pemenuhan jenis layanan yang sangat kompleks, karena kualitas layanan dan jenis layanan masih sama.

Hal tersebut dikarenakan belum adanya buku panduan implementasi revitalisasi KUA, maka sambil menunggu buku pedoman tersebut, perlu dilakukan analisa untuk melakukan implementasi revitalisasi KUA dengan baik.

Di sisi lain, masyarakat pada wilayah KUA revitalisasi belum mengetahui jenis layanan dalam revitalisasi KUA yang bertambah, jadi ketika masyarakat membutuhkan informasi dan konsultasi yang sebetulnya dapat dilaksanakan pada KUA setempat, masyarakat masih memilih untuk memperoleh informasi dan menggunakan layanan konsultasi pada Bimas Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten. Hal ini terjadi karena kurangnya sosialisasi pada masyarakat mengenai revitalisasi KUA.

2. Strategi penataan fisik dan non fisik revitalisasi KUA

Revitalisasi KUA sebagai program prioritas Kementerian Agama dilakukan dari segi fisik dan non fisik. Pada tahap pertama revitalisasi KUA, fokus peningkatan layanan adalah pada fasi-

itas yakni gedung KUA yang representatif karena gedung merupakan faktor pendukung utama suksesnya pelayanan masyarakat dari segi kenyamanan pengguna layanan. Pada konteks KUA di wilayah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat, fasilitas berupa gedung dapat terpenuhi dengan baik karena KUA pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat sudah mendapatkan anggaran SBSN untuk pembangunan sehingga bangunan dan fasilitas relatif baru, namun walaupun bangunan tersebut relatif baru, gedung pada KUA tidak dialokasikan anggaran perawatan yang relevan dengan menambah biaya operasional KUA lebih tinggi sehingga gedung yang sudah dibangun menjadi tidak terawat.

Di sisi lain, pada aspek non fisik, revitalisasi KUA belum dikenal secara lengkap oleh ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat. Revitalisasi KUA hanya diketahui sebagai program Kementerian Agama pada level kecamatan dengan memberdayakan peran KUA pada masyarakat, namun belum diketahui sejauh mana peran yang akan dilakukan oleh KUA dalam rangka meningkatkan kualitas layanan masyarakat. Sejalan dengan KMA No 758 Tahun 2021 tentang Revitalisasi KUA Kecamatan, maka strategi yang akan dilakukan untuk revitalisasi KUA sebagai berikut:

a. Peningkatan kapasitas kelembagaan (*capacity building*)

Peningkatan kapasitas kelembagaan atau *capacity building* merupakan prioritas utama untuk menyelenggarakan revitalisasi KUA pada

wilayah Provinsi Nusa Tenggara Barat dikarenakan kelembagaan dapat melakukan perubahan pada seluruh elemen terkait untuk meningkatkan kualitas pegawai yang ada pada KUA dengan kontribusi dari *stakeholder* KUA.

Peningkatan kapasitas kelembagaan atau *capacity building* merupakan proses yang terus menerus dari individu dan institusi, yang dilakukan oleh orang-orang dari luar institusi tersebut (Milen, 2004). Kapasitas kelembagaan dilakukan dengan tujuan agar institusi menjadi lebih kuat dalam pencapaian tujuan dan misi (Daniel Rickett dalam Hardjanto, 2006).

Pada konteks *capacity building* revitalisasi KUA pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat, anggaran tersebut sudah direncanakan selama 5 (lima) tahun sebagaimana telah dicantumkan dalam Rencana Strategis, namun dalam implementasi *capacity building* yang dilakukan bukan digunakan untuk melakukan penguatan organisasi agar revitalisasi KUA tercapai.

Anggaran yang telah dialokasikan pada seluruh kabupaten digunakan untuk *outbond*, sehingga terjadi kekeliruan implementasi dari anggaran *capacity building* yang seharusnya digunakan untuk memberikan penguatan pengetahuan pada pegawai yang akan melakukan layanan pada revitalisasi KUA.

Menindaklanjuti hal tersebut, maka perlu dilakukan realokasi *capacity building* revitalisasi KUA yang tidak

ditujukan untuk kegiatan *outbond* melainkan untuk pengenalan dan internalisasi program revitalisasi KUA pada seluruh pegawai KUA pada khususnya.

Analisa dari kekeliruan implementasi *capacity building* revitalisasi KUA, maka perlu dilakukan penerapan pada seluruh pegawai Bimas Islam pada lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat bahwa keberhasilan *capacity building* dipengaruhi oleh berbagai faktor di antaranya:

1) Komitmen bersama

Peningkatan kapasitas kelembagaan atau *capacity building* merupakan usaha jangka panjang yang dilakukan oleh individu dan institusi sehingga dapat mewujudkan tujuan dan misi institusi. Dengan demikian, untuk dapat berjalan dengan konsisten, *capacity building* membutuhkan komitmen bersama mulai dari pimpinan hingga bawahan pada level terendah dalam institusi (Milen, 2004).

Pengaruh komitmen bersama sangat besar karena dalam sebuah institusi membutuhkan ketergantungan dalam menjalankan peran. Pada konteks *capacity building* revitalisasi KUA pada lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat, komitmen perlu dibangun bersama dengan melibatkan seluruh ASN Kementerian Aga-

ma pada lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Barat karena revitalisasi KUA bukan hanya program Bimas Islam, tetapi program Kementerian Agama yang membutuhkan dukungan berbagai pihak *stakeholder* pada Kementerian Agama.

Adapun cara untuk meningkatkan komitmen bersama adalah dengan menekankan program prioritas pada saat penandatanganan Pakta Integritas dan Perjanjian Kinerja. Sehubungan dengan adanya penandatanganan tersebut, maka pimpinan harus berkomitmen untuk menggunakan anggaran *capacity building* sesuai dengan peruntukan untuk peningkatan kualitas SDM yang berhubungan dengan implementasi revitalisasi KUA.

Pada kondisi yang terjadi, *capacity building* diimplementasikan dengan *outbond* sehingga perlu dilakukan pembentahan dengan menggunakan anggaran yang ada. Kekurangpahaman pengelola DIPA dalam mengartikan *capacity building* perlu disikapi dengan memberikan edukasi bahwa *capacity building* bukan merupakan kegiatan *outbond* tetapi digunakan untuk penguatan pelaksanaan program revitalisasi KUA yang membutuhkan peningkatan kualitas SDM.

Untuk implementasi yang salah, maka untuk tahun 2023

dan 2024 perlu dilakukan pembentahan anggaran dengan menekankan pada *capacity building* pegawai KUA yang akan menjadi ujung tombak layanan revitalisasi KUA. Pembentahan dan pendampingan anggaran perlu melibatkan perencana, dan dapat dilakukan pada awal tahun anggaran.

Setelah adanya pembentahan anggaran, maka langkah berikutnya adalah melakukan pemantauan pelaksanaan kegiatan agar disesuaikan dengan *output* yakni untuk meningkatkan kualitas SDM. Dalam hal ini perencana masih berperan untuk melakukan pemantauan kegiatan yang dimulai dari perencanaan kegiatan, implementasi kegiatan yang meliputi peserta yang diundang, materi yang akan disampaikan dan evaluasi kegiatan. Dengan demikian, diperlukan kolaborasi tugas sehingga hasil dapat dipertanggungjawabkan.

Pada pelaksanaan *capacity building*, ada beberapa kompetensi yang perlu ditingkatkan bagi pegawai KUA yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural. Namun, untuk pemenuhan *capacity building* tersebut dalam satu tahun anggaran diperkirakan sulit karena anggaran untuk Bimas Islam terbatas. Hal tersebut dapat dicari solusi dengan melakukan *capacity building* sesuai dengan Klasifikasi Rincian *Output* (KRO) dan

- Rincian *Output* (RO) sehingga dengan anggaran yang ada tetap dapat melakukan *capacity building* secara komprehensif. Sehubungan dengan hal tersebut, adanya komitmen Bersama dapat menjadi solusi dari keterbatasan atau kekurangan implementasi yang terjadi.
- 2) Kepemimpinan yang kondusif Kepemimpinan yang kondusif adalah kepemimpinan yang dinamis, yakni kepemimpinan yang memberikan kesempatan luas untuk pengembangan kapasitas bawahan (Milen, 2004). Menurut Rivai dan Mulyadi (2009), ada beberapa cara yang digunakan untuk bekerja dalam tim, yakni sebagai berikut: a) memperlihatkan gaya pribadi, b) proaktif dalam sebagian hubungan, c) mengilhami kerja tim, d) memberikan dukungan timbal balik, e) membuat orang terlibat dan terikat, f) memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi, g) mencari orang yang unggul dan dapat bekerja secara konstruktif, h) mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja, i) mengakui prestasi anggota tim, j) berusaha mempertahankan komitmen, dan k) menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim. Berdasarkan pada teori tersebut, maka untuk meningkatkan *capacity building* tidak hanya membutuhkan kegiatan yang sesuai dengan tujuan revitalisasi KUA tetapi juga membutuhkan dukungan pimpinan. Pada konteks ini, gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan adalah transformasional karena dengan gaya kepemimpinan tersebut dibuka kesempatan dan peluang bagi bawahan untuk dapat berprestasi, berinovasi untuk bekerja dalam sebuah tim. Penggunaan gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk mendukung revitalisasi KUA melalui *capacity building* karena gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan stimulus pada bawahan untuk dapat melampaui ekspektasi-ekspektasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran dan mengilhami pola pikir baru (Griffin, 2004). Penerapan pada implementasi revitalisasi KUA adalah seorang pemimpin harus dapat memberikan stimulus dan semangat pada bawahan untuk dapat mewujudkan revitalisasi KUA dengan baik sebagaimana telah ditargetkan dalam Renstra. Pemimpin harus dapat meningkatkan semangat bawahan dengan memperlihatkan kharisma pemimpin yang baik, menginspirasi, kompeten dan memberikan perhatian secara individual pada bawahan. Revitalisasi KUA bukan hanya kerja Bimas Islam, tetapi merupakan kerja bersama seluruh

ASN dalam Kementerian Agama. Pada lingkup kabupaten, revitalisasi KUA dapat terwujud jika terdapat kolaborasi kerja sama antara seluruh seksi dan tata usaha karena pada peningkatan kualitas non fisik dibutuhkan peran serta dari ASN lainnya.

Revitalisasi KUA pada wilayah layanan pada kantor KUA merupakan kolaborasi antara kepala KUA, penghulu, penyuluh, petugas front office dan pejabat fungsional umum. Dengan demikian seorang kepala KUA harus dapat menjadi *role model* dalam implementasi revitalisasi KUA yakni dengan menjadi teladan bagi bawahan agar dapat berkinerja tinggi.

- b. Peningkatan sumber daya manusia Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan disesuaikan dengan kompetensi yang disyaratkan dalam revitalisasi KUA yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural. Sebagaimana telah dicantumkan dalam strategi SO sebagai strategi prioritas utama dalam implementasi revitalisasi KUA di Provinsi Nusa Tenggara Barat, sistem kerja, program kerja dapat dilakukan dengan baik jika mempunyai SDM yang baik, berkualitas, handal dan kompeten. Namun sehubungan dengan keterbatasan anggaran dan kesalahan yang sudah dilakukan dalam implementasi anggaran *capacity building*, maka peningkatan SDM dilakukan dengan menggunakan

kan anggaran yang berkolaborasi dengan satuan kerja lain yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten.

Kolaborasi dengan seluruh satuan kerja yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten tidak akan terwujud jika tidak terdapat komitmen bersama dan dukungan pemimpin yang baik. Pada peningkatan kompetensi tersebut, Bimas Islam perlu bekerja sama dengan Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten karena pada satuan kerja tersebut terdapat anggaran yang digunakan untuk peningkatan kualitas pegawai.

Pada peningkatan kompetensi pegawai dengan melakukan *capacity building* atau pembinaan pegawai perlu dimasukkan materi budaya kerja sehingga dapat mengubah *mindset* dan *culture set* pegawai KUA. Jika pembinaan sudah dilakukan sebagai upaya untuk mengubah *culture* atau budaya kerja, maka perlu dilakukan perubahan *mindset* bahwa pembinaan bukan hanya ditujukan untuk kepentingan organisasi atau lembaga, tetapi juga untuk kepentingan pribadi pegawai karena pembinaan dan pengembangan digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta moral pegawai. Dengan demikian, jika perubahan *culture* dan *mindset* gagal dilakukan, maka organisasi akan kehilangan aset yakni pegawai dalam upaya untuk mewujudkan tujuan yang telah direncanakan yang berakibat pada terkendalanya implementasi program.

Mengubah *mindset* pegawai KUA yang sudah mapan dan senior bukan hal yang mudah karena sudah terdapat irama kerja yang dilakukan bertahun-tahun. Pegawai KUA sudah merasa nyaman dengan kondisi tersebut sehingga jika akan dilakukan perubahan dengan signifikan, maka akan terjadi pro dan kontra. Pegawai yang anti perubahan akan menunjukkan penolakan, dan timbulah konflik internal. Berbicara mengenai perubahan *mindset*, Dweck mengungkapkan ada 2 teori yakni *growth mindset* yakni kualitas dasar seseorang dapat diolah dan dikembangkan melalui adanya perlakuan, dan *fixed mindset* yakni kualitas dasar seseorang yang sudah tetap dan tidak bisa dikembangkan.

Dengan adanya teori tersebut bukan berarti *mindset* pegawai yang sudah tetap tidak dapat diubah, tetapi perlu dilakukan pembinaan dan *capacity building* yang mendukung untuk perubahan *mindset* tersebut. Pada perubahan *growth mindset*, perubahan dilakukan dengan memberikan bimbingan pada pegawai secara berkala, walaupun tidak mudah untuk mengubah perilaku seseorang, namun tetap bisa dilakukan.

Di sisi lain untuk melakukan perubahan pada *fixed mindset* perlu dilakukan perubahan karena lingkungan yang mengharuskan pegawai tersebut untuk berubah. Adapun caranya adalah dengan menggunakan *role model*, misalnya menggunakan kepala KUA sebagai *role model* sehingga akan terwujud

rasa sungkan dengan atasan. Pada konteks ini adalah lingkungan kantor yang selalu mendukung untuk perbaikan budaya kerja sehingga pemikiran pegawai akan ikut berubah seiring dengan perubahan budaya tersebut.

- c. Penyempurnaan standar pelayanan Pada konteks revitalisasi KUA, pelayanan yang dilakukan pada masyarakat masuk pada kategori pelayanan publik. Sehubungan dengan adanya pergeseran paradigma dalam pelayanan publik, maka salah satu ciri yang ada dalam new public service adalah bersikap responsive pada kepentingan dan nilai-nilai publik. Sehubungan dengan penerapan revitalisasi KUA merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal layanan agama, maka pada implementasi layanan tersebut harus membutuhkan partisipasi masyarakat sebagaimana terdapat dalam strategi WO. Untuk memberikan sosialisasi dan edukasi mengenai revitalisasi KUA, maka implementasi revitalisasi KUA selain sesuai dengan pedoman juga harus mendengarkan kebutuhan dan kepentingan masyarakat sehingga layanan yang diberikan sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan tersebut. Pada konteks revitalisasi KUA yang merupakan layanan publik, maka walaupun revitalisasi KUA terdapat pedoman pelaksanaan, namun harus menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di masyarakat. Pada layanan revitalisasi KUA, ada beberapa standar yang merupakan keharusan, di antaranya:

1) Akses mudah bagi masyarakat

Sarana prasarana dalam memberikan layanan pada masyarakat diawali sejak di halaman KUA, bahwa halaman KUA harus dapat digunakan untuk tempat parkir, dan memungkinkan akses bagi masyarakat difable atau masyarakat yang mempunyai butuhan khusus. Selanjutnya, pada layanan KUA dengan revitalisasi harus terdapat 3 akses pintu yang berbeda: Pertama, pintu untuk ruang layanan masyarakat; Kedua, pintu untuk ruang konsultasi; dan ketiga, pintu untuk ruang balai nikah.

Pada kategori ini terdapat hambatan bagi warga difable karena untuk KUA yang mempunyai balai nikah di lantai 2, maka harus dipindahkan ke lantai 1 sehingga warga dengan keterbatasan fisik dapat mengakses layanan tersebut dengan mudah.

Masalah yang dihadapi pada KUA di Nusa Tenggara Barat yang sudah terlanjur meletakkan balai nikah pada lantai 2, maka dilakukan pemindahan balai nikah pada lantai 1, namun dengan menimbulkan biaya yang tidak terdapat dalam DIPA. Untuk menindaklanjuti hal tersebut maka perlu dilakukan revisi pada anggaran yang dapat digunakan untuk menopang kebutuhan tersebut dan harus sesuai dengan aturan revisi.

2) SOP layanan

Layanan pada KUA sebagai institusi pemerintah, mempunyai standar layanan yang sudah diatur dalam Standar Operasional Presedur (SOP). Namun pada penerapannya, SOP sering kali tidak dipenuhi karena terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang melaksanakan tugas. Sebagai contoh riil, untuk layanan konsultasi pada SOP nya, warga langsung memperoleh layanan konsultasi di ruang konsultasi; namun pada praktiknya layanan konsultasi tidak dapat dilakukan karena petugas sedang menjalankan tugas luar, sedangkan petugas lain tidak dapat melaksanakan layanan tersebut karena tidak menguasai materi.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut, maka pihak Kementerian Agama Kabupaten perlu melakukam terobosan atau inovasi untuk menindaklanjuti hal tersebut karena jumlah ASN yang bertugas pada KUA tidak semuanya sedikit. Inovasi tersebut dapat dilakukan dengan membuka konsultasi *online*, sehingga dapat dijawab oleh pegawai KUA kapanpun. Dengan adanya terobosan tersebut, maka perlu dilakukan penambahan SOP layanan *online*. Adanya layanan *Online* untuk menyikapi kekurangan SDM sejalan dengan pendapat Shadely (1996) dalam Hardiyansyah (2011) bahwa pelayanan memiliki 3 (tiga) mak-

na yakni cara melayani, upaya untuk melakukan pelayanan kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan uang dan kemudahan untuk melakukan jual beli barang dan jasa.

Menurut Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pelayanan Publik, yang dimaksud pelayanan adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Sejalan dengan Rancangan Undang Undang Pelayanan Publik Republik Indonesia (RUU Pelayanan Publik, 2007:2) memaknai pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak sipil setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa, dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dengan demikian, adanya layanan *online* pada KUA merupakan salah satu cara yang tepat untuk memenuhi kebutuhan publik.

Namun walau layanan *online* merupakan terobosan bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat, hal tersebut belum menjadi solusi bagi masyarakat yang tidak dapat mengakses teknologi informasi dan komunikasi seperti halnya internet.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut, maka dapat dibuka layanan konsultasi melalui telepon, SMS atau Whatsapp yang dapat dijawab secara langsung oleh pegawai KUA. Dengan demikian, inti dari pelayanan publik adalah adanya tanggapan dan terobosan yang dilakukan oleh pegawai untuk menjawab semua kebutuhan masyarakat dalam hal layanan publik. Untuk memastikan kualitas layanan tersebut, maka perlu disiapkan dengan menggunakan SOP.

d. Transformasi digital layanan

Pada revitalisasi KUA tidak dapat dilepaskan dari penggunaan layanan digital, hal tersebut berhubungan dengan kemajuan teknologi dan informasi. Pada layanan KUA, sudah banyak aplikasi yang digunakan untuk mendukung layanan KUA, namun tidak semua layanan digunakan oleh KUA. Untuk menindaklanjuti hal tersebut, maka perlu dilakukan edukasi jenis layanan dan aplikasi yang digunakan oleh KUA.

Selain penggunaan aplikasi yang sudah ditentukan oleh pusat, layanan KUA juga perlu dilengkapi dengan fasilitas website sehingga layanan KUA dapat diakses dengan menggunakan internet. Penggunaan akses *online* tersebut mempunyai banyak keuntungan bagi KUA di antaranya adalah 1) dapat meminimalisir layanan *offline* sehingga memperpendek antrian layanan tatap muka, 2) dapat meminimalisir terjadinya ketimbangan jumlah SDM dengan volume layanan

sehingga layanan dapat dilakukan di manapun petugas berada, 3) efisiensi dan efektifitas akses layanan KUA.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka diketahui bahwa implementasi revitalisasi KUA harus disesuaikan dengan petunjuk teknis, namun harus dikembangkan sesuai dengan karakteristik masing-masing KUA yang berbeda antar daerah.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Adapun kesimpulan untuk artikel ini sebagai berikut:

1. Revitalisasi merupakan program prioritas Kementerian Agama yang harus diselesaikan tahun 2024. Namun untuk mewujudkan program tersebut banyak terdapat kekurangan di antaranya dalam hal sumber daya manusia, sarana prasarana, dan jenis layanan.
2. Implementasi revitalisasi KUA harus dilakukan secara serempak pada tahun 2023 dan pemberian kualitas layanan pada 2024.

3. Strategi implementasi revitalisasi KUA dilakukan dengan memprioritaskan secara berurutan pada peningkatan kapasitas kelembagaan, peningkatan SDM, peningkatan standar layanan dan transformasi digital layanan.

Rekomendasi

Adapun rekomendasinya sebagai berikut:

1. Direktur Jenderal Bimas Islam membuat Surat Edaran tentang Juklak dan Juknis Pelayanan Prima di Kantor Urusan Agama.
2. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi NTB dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota mengalokasikan anggaran untuk kegiatan Diklat peningkatan kualitas pelayanan bagi pegawai KUA.
3. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan KUA menciptakan lembaga yang kondusif dan membentuk budaya kerja yang baru dengan memaksimalkan peran pimpinan sebagai *role model*, sehingga diharapkan dapat mengubah *mindset* dan *culture set*.

REFERENSI

- Alifia, Nurun Ala Nur. (2013). "Kualitas Pelayanan Pencatatan Nikah di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Sukolilo Surabaya". *Jurnal Publica*, Volume 3, Nomor 6.
- Bazarah, Jamil., Jubaidi, Ahmad dan Hubaib, Futum. (2021). "Konsep Pelayanan Publik di Indonesia (Analisis Literasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia)". *Jurnal DediKasi*, Volume 22, Nomor 2, Desember 2021.
- Denhardt, J.V., dan Denhardt, R.B. (2003). "The New Public Service: An Approach to Reform". *International Review of Public Administration* Vol 8 No 1. 2004. The New Public Service: Serving, Not Steer-ing. New York: M.E Sharpe
- Dwiyanto, Agus. (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ekowati, Mas Roro Lilik. (2009). "Revitalisasi Organisasi Sektor Publik". *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 9 Nomor 1 (Januari, 2009).
- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen*, Edisi Ketujuh Jilid 2. Jakarta: Erlangga.

- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hardjanto, Imam. (2006). *Pembangunan Kapasitas Lokal (Local Capacity Building)*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Hayat. (2017). *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Lijan, Poltak Sinambela. (2008). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: BumiAksara
- Milen, Anelli, (2004) *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Moleong, Lexy J. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muchtar. (2014). "Pelayanan Kantor Urusan Agama Terhadap Pencatatan Perkawinan di Kota Kediri Pasca Deklarasi FKK-KUA se-Jawa Timur Tahun 2013". *Jurnal Multikultural & Multireligius* Vol. 13 No. 1.
- Rachmadi. (2008). "Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap Kelas III di RSUD Kabupaten Karimun". *Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rivai, Veitzal dan Mulyadi, (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGawali Pers.
- Saputra, Ari & Kusuma, Bayu Mitra Adhyatma. (2017). "Revitalisasi Masjid Dalam Dialektika Pelayanan Umat dan Kawasan Perekonomian Rakyat". *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Administrasi Islam*, Vol. 1, No. 1, Januari - Juni 2017.
- Saragi, Siswati. (2017). "Tinjauan Revitalisasi Pelayanan Kesehatan Dasar Tentang Sistem Rujukan Pelayanan Kesehatan Terhadap Peserta BPJS di Puskesmas Biru-Biru". *Jurnal Publik UNHAR Medan*, Volume 11 No. 2 Januari
- Soeprapto, H. R. Riyadi, (2003). "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance". *Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Administrasi Pembangunan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.

