



The Dysfunction of Innovation: Competency Barriers and Procedural Bureaucracy in Central Java's Religious Affairs Office Revitalization

Disfungsi Inovasi KUA: Tantangan Kompetensi dan Budaya Prosedural dalam Arus Revitalisasi di Jawa Tengah

Nur Laela

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes

Author Correspondence Email: shafalaela3@gmail.com

Article History	Received (April 17 th , 2026)	Revised (May 7 th , 2026)	Accepted (June 5 th , 2026)
-----------------	---	---	---

News Article

Keyword:

Bureaucratic
Culture;
Human
Resources;
Innovation
Incentives;
Institutional
Revitalization;

Abstract

The urgency of transitioning the role of the Office of Religious Affairs in Central Java is currently hindered by the disparity between the grandeur of physical infrastructure resulting from revitalization and the quality of personnel performance, which remains trapped in a traditional administrative mindset. The core issue lies in the absence of an innovation incentive system, leading to a rigid and change-resistant procedural organizational culture. The policy methodology applied in this paper utilizes a qualitative descriptive approach within William N. Dunn's evaluation framework, encompassing the criteria of effectiveness, efficiency, adequacy, equity, responsiveness, and appropriateness. Data collection was conducted through an in-depth review of sectoral performance reports, public service regulations, and observations of organizational dynamics at the grassroots level. Analysis results indicate that the lack of incentives for change agents causes low adoption of non-marriage services and widens the digital competency gap within the work environment. In the discussion, it is found that without re-engineering a merit-based career system, personnel will continue to act pragmatically and avoid innovation risks for the sake of mere administrative security. Therefore, a comprehensive policy scheme is recommended that integrates innovation rewards with mandatory public communication competency certification programs. Consistent implementation of these recommendations will shift the institutional identity from a mere document recording unit to a multidimensional and responsive religious solution center. Such strategic steps are the primary keys to ensuring that physical investment aligns with tangible public satisfaction, while simultaneously breaking the shackles of bureaucratic pathology that have long hindered the acceleration of institutional revitalization functions amidst modern societal demands.

Kata Kunci:

Budaya
Organisasi;

Abstrak

Urgensi transisi peran Kantor Urusan Agama di Jawa Tengah saat ini terhambat oleh disparitas antara kemegahan infrastruktur fisik hasil

Insentif Inovasi;
Revitalisasi
Institusi;
Sumber Daya
Manusia;

revitalisasi dengan kualitas performa aparatur yang masih terjebak dalam pola pikir administratif tradisional. Masalah utama terletak pada ketiadaan sistem penghargaan terhadap inovasi yang berakibat pada menguatnya budaya organisasi prosedural yang kaku dan resisten terhadap perubahan. Metodologi kebijakan yang diterapkan dalam tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui kerangka evaluasi William N. Dunn, yang mencakup kriteria efektivitas, efisiensi, adekuasi, ekuitas, responsivitas, dan ketepatan. Pengumpulan data dilakukan melalui telaah mendalam terhadap laporan kinerja sektoral, regulasi pelayanan publik, serta observasi dinamika organisasi di tingkat akar rumput. Hasil analisis menunjukkan bahwa nihilnya insentif bagi agen perubahan menyebabkan rendahnya adopsi layanan non-nikah dan memperlebar kesenjangan kompetensi digital di lingkungan kerja. Dalam pembahasan, ditemukan bahwa tanpa rekayasa ulang sistem karier yang berbasis meritokrasi, aparatur akan tetap bersikap pragmatis dan menghindari risiko inovasi demi keamanan administratif semata. Oleh karena itu, direkomendasikan sebuah skema kebijakan komprehensif yang mengintegrasikan pemberian penghargaan inovasi dengan program sertifikasi kompetensi komunikasi publik yang bersifat wajib. Implementasi rekomendasi ini secara konsisten akan menggeser identitas lembaga dari sekadar unit pencatatan dokumen menjadi pusat solusi keagamaan yang multidimensi dan responsif. Langkah strategis tersebut menjadi kunci utama untuk memastikan bahwa investasi fisik selaras dengan peningkatan kepuasan publik yang nyata, sekaligus mendobrak belenggu patologi birokrasi yang selama ini menghambat akselerasi fungsi revitalisasi institusi di tengah tuntutan masyarakat modern.

To cite this article: Nur Laela. (2026). "The Dysfunction of Innovation: Competency Barriers and Procedural Bureaucracy in Central Java's Religious Affairs Office Revitalization". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4 (3), Mei-Agustus, 2026. Page: 1 – 18.



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

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kantor Urusan Agama (KUA) merupakan unit kerja terkecil dari Kementerian Agama yang bersentuhan langsung dengan dinamika sosial keagamaan di tingkat kecamatan. Selama puluhan tahun, KUA telah menjadi garda terdepan dalam pelayanan administrasi nikah dan rujuk bagi umat Islam di Indonesia. Namun, eksistensinya sering kali terjebak dalam persepsi sempit masyarakat yang hanya memandang lembaga ini sebagai "kantor urusan pernikahan" semata (Aliyah 2022).

Dominasi narasi sejarah dan tradisi birokrasi yang sangat kuat, atau yang dikenal dengan istilah *historical branding*, telah membentuk identitas KUA yang kaku dan formalistik. Sejarah panjang KUA yang berfokus pada aspek legal-administratif pernikahan menciptakan tembok psikologis antara institusi dan masyarakat. Hal ini menyebabkan fungsi-fungsi strategis lainnya, seperti bimbingan remaja dan konsultasi keluarga, cenderung terabaikan dan tidak dikenal oleh publik secara luas (Nasution dkk. 2025).

Menanggapi tantangan tersebut, Pemerintah melalui Kementerian Agama meluncurkan program strategis yang dikenal sebagai Revitalisasi KUA. Kebijakan ini secara formal

tertuang dalam Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 758 Tahun 2021 tentang Revitalisasi Kantor Urusan Agama. Program ini bertujuan untuk mengubah postur KUA menjadi pusat layanan keagamaan yang prima, kredibel, dan moderat guna menjawab kebutuhan zaman yang semakin kompleks (Maulana dkk. 2024a).

Meskipun secara regulatif mandat perubahan telah diberikan, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan besar terkait gaya komunikasi institusi. KUA masih menunjukkan ketergantungan yang tinggi pada model komunikasi formal-legalistik. Penggunaan bahasa hukum dan prosedur yang kaku dalam interaksi publik justru memperkuat kesan birokrasi yang menjarak, yang menurut Thahir (2021) menghambat efektivitas layanan keagamaan di era modern (Ilyas dan Roykhatun Nikmah 2025) .

Ketergantungan pada pola komunikasi lama ini berakar pada masalah yang lebih dalam, yakni patologi birokrasi (*pathological bureaucracy*). Munawar (2023) mencatat bahwa budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada prosedur formal sering kali membunuh inovasi. Aparatur di tingkat bawah cenderung merasa lebih aman mengikuti rutinitas administratif daripada mencoba pendekatan komunikasi baru yang lebih humanis dan adaptif terhadap kebutuhan generasi muda (Abdullah 2023).

Selain faktor budaya, absennya sistem penghargaan terhadap inovasi (*lack of incentive*) menjadi faktor pelemah lainnya. Dalam struktur birokrasi KUA saat ini, indikator keberhasilan masih sangat didominasi oleh ketepatan administrasi fisik. Tidak adanya insentif khusus bagi petugas yang berhasil menciptakan terobosan dalam pelayanan publik atau edukasi digital menyebabkan rendahnya motivasi untuk melakukan perubahan perilaku kerja (Efendi dan Frinaldi 2024).

Masalah ini diperparah oleh adanya kesenjangan kompetensi SDM yang signifikan. Banyak petugas KUA yang memiliki latar belakang pendidikan hukum Islam yang sangat kuat namun memiliki literasi digital dan kemampuan psikologi massa yang terbatas. Akibatnya, mereka mengalami kesulitan dalam memvisualisasikan layanan-layanan non-nikah di kanal informasi publik secara menarik dan inklusif (Milka 2022).

Berdasarkan teori Difusi Inovasi dari Rogers (2003), sebuah perubahan besar seperti revitalisasi tidak akan berhasil jika saluran komunikasinya tidak efektif. Ketidakmampuan KUA dalam mengomunikasikan fungsi barunya sebagai pusat solusi keluarga menyebabkan masyarakat tidak melihat adanya nilai tambah dari program revitalisasi tersebut. Publik tetap datang ke KUA hanya saat ingin menikah, sementara masalah sosial lainnya diselesaikan di luar sistem (Rachmawati Novaria 2019).

Persoalan ini juga berkaitan erat dengan mandat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-undang ini mewajibkan setiap institusi pemerintah untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan. Namun, stagnasi citra KUA menunjukkan adanya hambatan dalam pemenuhan standar pelayanan publik yang progresif dan transparan sebagaimana diamanatkan oleh regulasi tersebut (Godjali, Utami, dan Ramadhan 2021).

Dalam perspektif manajemen perubahan, KUA saat ini sedang berada dalam fase transisi yang kritis. Tanpa adanya intervensi kebijakan yang menysar aspek motivasi dan kompetensi, revitalisasi fisik bangunan KUA hanya akan menjadi "kosmetik" birokrasi. Perubahan gedung yang megah tanpa diikuti perubahan perilaku pelayanan dan strategi komunikasi tetap akan membuat KUA dipandang sebagai institusi yang kuno (Khoirul Alam 2024).

Pentingnya transformasi citra ini juga didorong oleh perubahan demografis pengguna layanan. Generasi milenial dan Gen Z saat ini mendominasi populasi yang akan menggunakan layanan KUA. Kelompok ini menuntut kecepatan, kemudahan akses

digital, dan komunikasi yang lebih cair. Jika KUA gagal beradaptasi, maka institusi ini akan kehilangan relevansinya di mata generasi mendatang yang lebih memilih mencari solusi keagamaan di media sosial yang tidak tervalidasi (Sofia Kusumaaningrum, Mohamad Abdun Nasir, dan Saprudin Syarif 2025).

Lebih lanjut, integrasi teknologi informasi sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) harus dimaknai lebih dari sekadar pembuatan aplikasi. Digitalisasi di KUA harus mampu menyentuh aspek substansi layanan, di mana informasi mengenai bimbingan keluarga sakinah dan moderasi beragama dapat diakses secara inklusif oleh seluruh lapisan masyarakat melalui narasi yang visual dan edukatif (Elma Nafi'atul Maulida, Tiara Rahmadani Nas, dan Aulia Faqih 2025) .

Secara yuridis, Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 34 Tahun 2016 sebenarnya telah memberikan ruang bagi KUA untuk menjalankan sepuluh fungsi layanan. Namun, ketidakseimbangan antara beban kerja administrasi nikah dan fungsi lainnya menunjukkan perlunya rekayasa ulang kebijakan di tingkat pusat. Perlu ada regulasi yang secara eksplisit memberikan apresiasi bagi KUA yang berhasil menyeimbangkan fungsi-fungsi tersebut secara kreatif (Kharlie, Fathudin, dan Triana 2021).

Ketidakhadiran strategi komunikasi publik yang kreatif dan inklusif pada akhirnya menciptakan *gap* kompetensi komunikasi yang nyata. Hal ini berdampak pada rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap program-program pencegahan masalah sosial yang dijalankan KUA, seperti bimbingan perkawinan dan mitigasi stunting. Masyarakat cenderung ragu terhadap kapasitas konselor KUA yang masih dicitrakan sebagai "pencatat buku nikah".

Sebagai simpulan, kebijakan revitalisasi KUA memerlukan penguatan pada aspek non-fisik melalui reformasi sistem penghargaan dan peningkatan kompetensi SDM. Rekomendasi kebijakan yang menasar pada pemberian insentif bagi inovasi dan standarisasi komunikasi publik menjadi kebutuhan mendesak. Melalui langkah-langkah strategis ini, diharapkan KUA dapat bertransformasi menjadi pusat layanan keagamaan yang tidak hanya melayani urusan administrasi, tetapi juga menjadi pusat solusi bagi problematika sosial masyarakat secara luas (Fauzi Alfiyasin, Ramdan Fawzi, dan Encep Abdul Rojak 2025a) .

Selain aspek birokrasi, tantangan sosiologis yang dihadapi KUA adalah adanya pergeseran cara masyarakat mengonsumsi otoritas keagamaan. Di era digital, masyarakat cenderung mencari panduan hidup dan solusi keluarga melalui pemuka agama digital atau "influencer" yang memiliki narasi lebih santai dan relevan. KUA, dengan bahasa formal-legalistiknya, sering kali dianggap tertinggal dalam kompetensi komunikasi publik dibandingkan dengan aktor-aktor informal tersebut, sehingga pesan-pesan moderasi beragama dan ketahanan keluarga yang diusung sering kali gagal bersaing di ruang siber (Aziz, Rabi'ah, dan Ihromi 2023).

Kesenjangan ini menciptakan apa yang disebut sebagai krisis relevansi institusional. Jika KUA tetap mempertahankan pola komunikasi yang instruksional, institusi ini akan semakin teralienasi dari kehidupan sehari-hari masyarakat urban dan generasi muda. Revitalisasi seharusnya tidak hanya mengubah fisik bangunan menjadi lebih modern, tetapi juga mereformasi "bahasa" institusi agar lebih empatik dan dialogis. Hal ini sangat krusial mengingat masalah yang ditangani KUA, seperti konflik keluarga dan bimbingan remaja, memerlukan pendekatan psikologis yang lebih mendalam daripada sekadar pendekatan administratif (Fauzi Alfiyasin, Ramdan Fawzi, dan Encep Abdul Rojak 2025b).

Dalam konteks psikologi massa, citra sebuah lembaga sangat dipengaruhi oleh pengalaman pertama pengguna layanan (*first impression*). Ketika masyarakat datang ke KUA dan hanya disuguhi tumpukan berkas serta petugas yang hanya fokus pada validasi data nikah, persepsi mereka terhadap KUA sebagai pusat solusi keagamaan akan langsung runtuh. Oleh karena itu, penguatan kompetensi komunikasi bagi petugas di baris terdepan (*frontliner*) menjadi harga mati dalam program revitalisasi ini (Maulana dkk. 2024b).

Masalah kompetensi SDM di KUA juga berkaitan dengan minimnya pembekalan mengenai literasi media dan teknik visualisasi pesan. Banyak program KUA yang sangat substansial, seperti mitigasi konflik rumah tangga, hanya disajikan dalam bentuk narasi panjang yang membosankan di papan pengumuman atau media sosial. Tanpa adanya keterampilan untuk mengemas informasi tersebut ke dalam bentuk infografis atau video pendek yang menarik, potensi layanan tersebut akan tetap terkubur dan tidak dimanfaatkan secara optimal oleh masyarakat luas (Girsang dkk. 2025).

Ketidakmampuan dalam mengelola komunikasi publik ini berdampak langsung pada rendahnya partisipasi masyarakat dalam program-program non-nikah. Sebagai contoh, program bimbingan remaja usia sekolah sering kali dianggap sebagai beban tambahan oleh audiensnya karena metode penyampaiannya yang masih bersifat searah dan menggurui. Kesenjangan kompetensi komunikasi ini menunjukkan bahwa revitalisasi SDM harus menyasar pada kemampuan "soft skills" yang selama ini dianggap sekunder dibandingkan kemampuan "hard skills" terkait hukum munakahat (Sumartono, Yumi Ariyati, dan Yuli Ardriany 2025).

Dengan realitas pelayanan yang diterima masyarakat saat berkunjung langsung ke kantor Lebih jauh lagi, ketergantungan pada model birokrasi lama menciptakan resistensi internal terhadap perubahan. Aparatur yang sudah bertahun-tahun bekerja dalam sistem administratif yang kaku cenderung melihat inovasi sebagai beban kerja tambahan, bukan sebagai kebutuhan profesional. Inilah alasan mengapa intervensi melalui Peraturan Menteri Agama mengenai sistem insentif menjadi sangat mendesak, guna menciptakan ekosistem kerja yang menghargai setiap upaya kreatif staf di tingkat kecamatan (U C U 2020a, 2020b).

Jika kita membedah fenomena *Historical Branding* lebih dalam, KUA sebenarnya memiliki modal sosial yang besar sebagai institusi yang paling dekat dengan kehidupan privat masyarakat. Namun, modal sosial ini tidak akan berubah menjadi modal kepercayaan (*trust capital*) selama KUA masih dipandang sebagai "stempel" administrasi belaka. Perubahan citra memerlukan konsistensi antara narasi yang dibangun di media sosial (Nain, Kadir, dan Sosiawan 2023).

Tantangan lain yang muncul adalah inefektivitas kanal digital yang saat ini dimiliki oleh sebagian besar KUA. Meskipun sudah memiliki akun media sosial, konten yang dihasilkan sering kali masih bersifat seremonial dan berpusat pada kegiatan pejabat, bukan pada solusi kebutuhan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital di KUA masih terjebak pada kulit luar dan belum menyentuh aspek fungsional dalam memberikan layanan edukasi keagamaan yang inklusif (Ahmad Manshur dan Isroani 2023).

Integrasi antara layanan KUA dan isu-isu strategis nasional seperti penurunan angka stunting juga memerlukan kemampuan narasi yang kuat. Petugas KUA harus mampu menjelaskan kaitan antara kesiapan mental-psikologis sebelum nikah dengan kualitas generasi mendatang tanpa terkesan menghakimi. Tanpa kompetensi komunikasi yang humanis, pesan-pesan penting ini hanya akan dianggap sebagai angin lalu oleh para

calon pengantin yang lebih fokus pada kemeriahan acara pernikahan daripada esensi membangun rumah tangga (Evi Zulfiana dan Nora Rahmanindar 2025).

Urgensi kebijakan ini juga diperkuat dengan munculnya tantangan paham keagamaan ekstrem di tingkat akar rumput. KUA sebagai representasi negara di tingkat kecamatan memiliki tugas strategis untuk mendiseminasikan paham moderasi beragama. Namun, jika gaya komunikasinya tetap kaku dan eksklusif, pesan moderasi tersebut tidak akan mampu merangkul kelompok masyarakat yang rentan terpapar paham ekstrem. Komunikasi inklusif menjadi kunci agar KUA diterima sebagai rumah bersama bagi seluruh umat (Achmad Syahril Hamdani dan Wisri 2026).

Identifikasi Masalah

1. Kesenjangan Kompetensi SDM dalam Layanan Multisektoral

Meskipun revitalisasi menuntut KUA menjadi pusat layanan keagamaan yang komprehensif, banyak petugas (penghulu dan penyuluh) di Jawa Tengah yang masih terjebak pada peran tradisional sebagai pencatat nikah. Kurangnya literasi digital dan kemampuan mediasi konflik keluarga menghambat fungsi KUA sebagai konsultan keluarga dan pusat moderasi beragama (Maulana dkk. 2024c).

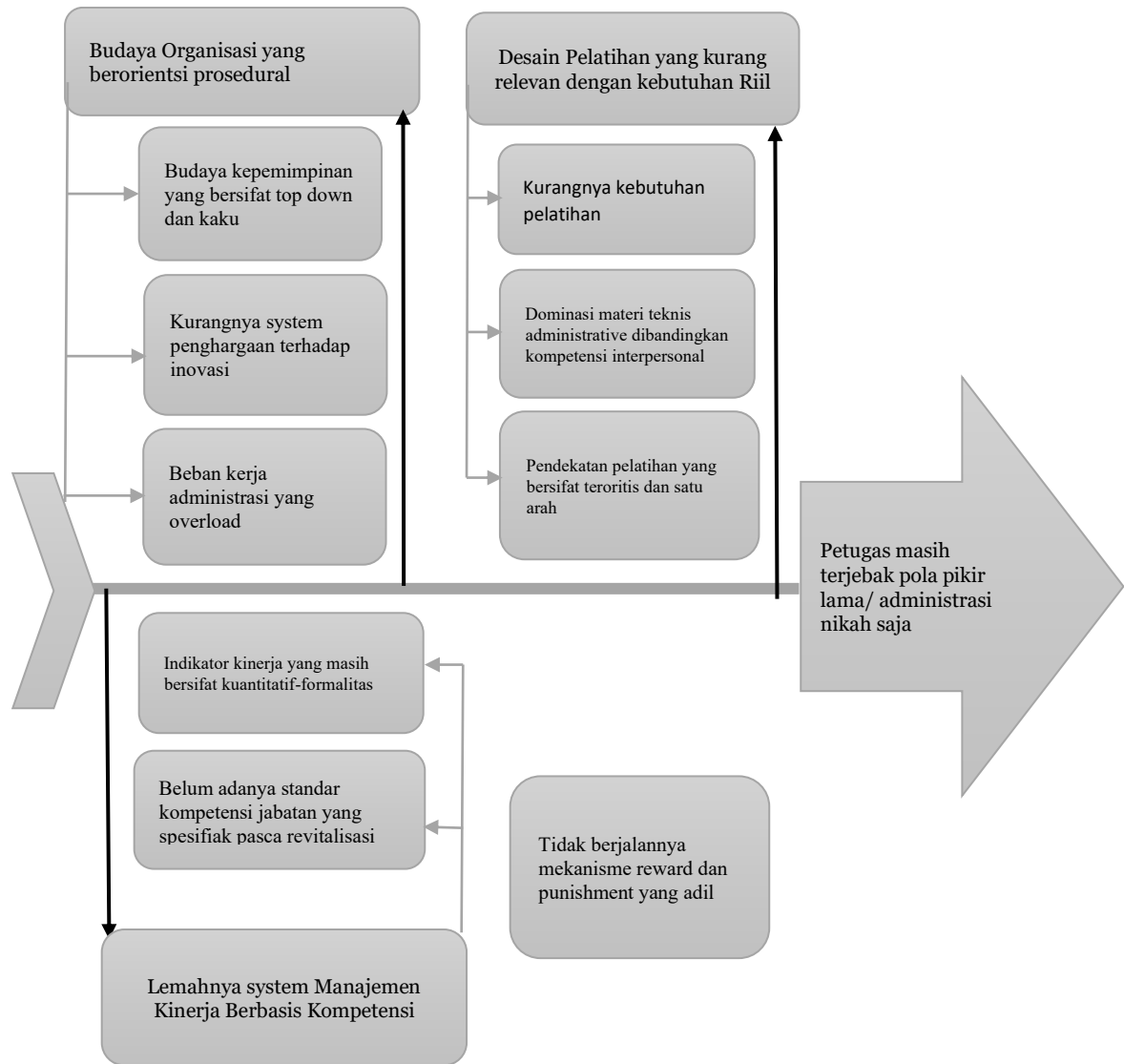
2. Ketidaksinkronan data SIMKAH dan Dukcapil

Di beberapa wilayah Jawa Tengah, sinkronisasi data antara Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH) dengan database kependudukan belum berjalan mulus secara *real-time*. Hal ini menyebabkan pelayanan seringkali masih bersifat manual atau semi-digital, yang pada akhirnya memicu persepsi publik bahwa birokrasi di KUA masih lamban dan kurang transparan (Fadilah dan B 2025).

3. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Terdapat ketimpangan signifikan antara KUA di wilayah perkotaan (seperti Semarang atau Surakarta) dengan KUA di wilayah pelosok atau pegunungan di Jawa Tengah. Banyak bangunan KUA yang kondisinya kurang representatif, tidak ramah disabilitas, serta kekurangan perangkat teknologi pendukung, sehingga standar "Layanan Prima" yang dicanangkan dalam kebijakan revitalisasi sulit tercapai secara nasional (Fadilah dan B 2025).

Identifikasi masalah di atas dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram *Fishbone*

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis kemudian melakukan analisis menggunakan teori *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan masalah utama yang akan menjadi pokok pembahasan dalam artikel kebijakan ini. Penggunaan metode USG ini untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

Tabel 1. Analisis Berdasarkan Metode USG

Daftar Masalah	<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>	Total Nilai
1. Petugas masih terjebak pola pikir lama/ administrasi nikah saja	5	5	4	14
2. Ketidaksinkronan data SIMKAH dan Dukcapil	4	4	4	12
3. Keterbatasan sarana dan prasarana	3	4	4	11

Rumusan Masalah

Kurangnya sistem penghargaan terhadap inovasi pada fungsi revitalisasi KUA di Jawa Tengah menyebabkan budaya organisasi yang berorientasi prosedural, yang mengakibatkan petugas masih terjebak pola pikir lama.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Menganalisis Akar Masalah Birokrasi: Mengidentifikasi secara mendalam faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya budaya birokrasi patologis dan orientasi prosedural yang menghambat inovasi layanan di Kantor Urusan Agama.
2. Mengevaluasi Kesenjangan Kompetensi: Memetakan gap kompetensi sumber daya manusia, khususnya dalam aspek literasi digital dan komunikasi publik, yang menjadi penghalang bagi keberhasilan program revitalisasi.
3. Merumuskan Alternatif Kebijakan: Menyusun serangkaian pilihan regulasi yang aplikatif guna mengatasi rendahnya motivasi perubahan melalui rekayasa sistem insentif dan penghargaan.
4. Memberikan Rekomendasi Strategis: Menyediakan masukan konkret bagi Menteri Agama RI dan pemangku kepentingan terkait dalam bentuk rekomendasi regulasi untuk mempercepat transformasi citra institusi.
5. Mengoptimalkan Fungsi Revitalisasi: Menyelaraskan antara pembangunan infrastruktur fisik dengan peningkatan kualitas pelayanan non-nikah agar manfaat revitalisasi dapat dirasakan secara nyata oleh masyarakat.

Manfaat Kajian:

1. Pemerintah (Kementerian Agama RI)
Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis untuk memperbaiki manajemen kinerja ASN di lingkungan Kantor Urusan Agama, serta sebagai landasan naskah akademik dalam penyusunan regulasi baru terkait sistem penghargaan inovasi.
2. Institusi (Kantor Urusan Agama)
Mendorong terciptanya ekosistem kerja yang lebih kompetitif dan modern, di mana setiap satuan kerja di tingkat kecamatan memiliki panduan operasional untuk keluar dari zona nyaman administrasi tradisional menuju pelayanan publik yang inklusif.
3. Aparatur (SDM KUA)
Memberikan kepastian karier dan pengakuan atas kreativitas yang dilakukan, sehingga meningkatkan moral kerja serta motivasi untuk terus mengembangkan kompetensi diri sesuai dengan standar pelayanan publik yang profesional.
4. Masyarakat
Meningkatkan kualitas dan aksesibilitas layanan keagamaan multidimensi, sehingga masyarakat tidak hanya mendapatkan kepastian administratif dalam urusan pernikahan, tetapi juga solusi keagamaan yang humanis dan responsif terhadap problematika sosial.

5. Akademis

Menambah literatur dalam bidang administrasi publik dan kebijakan keagamaan, khususnya mengenai penerapan teori William N. Dunn dalam mengevaluasi transformasi organisasi pemerintah di tingkat akar rumput.

KERANGKA TEORITIS DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teoritis

1. Teori Patologi Birokrasi

Teori ini menjelaskan bahwa organisasi publik sering kali mengalami "penyakit" birokrasi di mana prosedur (cara) menjadi lebih penting daripada tujuan (hasil). Dalam konteks KUA, pola pikir yang hanya berorientasi pada administrasi nikah adalah bentuk ritualisme birokrasi. Aparatur merasa telah bekerja dengan benar hanya karena telah memenuhi prosedur administratif, meskipun secara substansi fungsi layanan lainnya terabaikan dan citra institusi stagnan di mata publik (Usman 2011).

2. Teori Motivasi dan Sistem Insentif

Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya penguatan eksternal berupa penghargaan (*rewards*). Masalah "Kurangnya Sistem Penghargaan terhadap Inovasi" di KUA menunjukkan bahwa tanpa adanya sistem penghargaan terhadap inovasi komunikasi dan layanan, aparatur tidak memiliki dorongan motivasional untuk keluar dari pola pikir lama. Ketidakhadiran insentif ini melanggengkan status quo dan menghambat percepatan program revitalisasi (Jimmi 2021).

3. Teori Kompetensi dan Kesenjangan Keterampilan

Teori ini berfokus pada ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki tenaga kerja dengan kebutuhan peran baru organisasi. Revitalisasi KUA menuntut peran baru sebagai konselor dan komunikator publik, namun SDM yang ada masih memiliki kompetensi yang terbatas pada aspek legal-administratif. Kesenjangan ini menciptakan hambatan psikologis di mana petugas cenderung menghindari layanan non-nikah karena merasa tidak memiliki kapasitas yang cukup, sehingga memicu stagnasi citra institusi (Maulana dkk. 2024d).

Kerangka Konseptual

1. Konsep Patologi Birokrasi

Konsep ini menjelaskan berbagai penyakit dalam organisasi publik, salah satunya adalah "ritualisme", di mana aparatur terlalu terpaku pada rutinitas administratif dan prosedur formal sehingga kehilangan tujuan utama pelayanan. Dalam konteks KUA, patologi ini termanifestasi dalam pola pikir yang menganggap pekerjaan selesai hanya jika urusan nikah terpenuhi, sementara fungsi strategis lainnya dalam revitalisasi terabaikan (Rosidah 2005).

2. Konsep Manajemen Perubahan

Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan transformasi organisasi bergantung pada kesiapan individu di dalamnya untuk beralih dari pola kerja lama ke pola kerja

baru. *Problem statement* Anda menunjukkan adanya hambatan pada fase *transition* karena petugas masih terjebak dalam "zona nyaman" administrasi nikah. Tanpa intervensi manajemen perubahan yang kuat, revitalisasi KUA hanya akan menyentuh aspek fisik tanpa menyentuh esensi layanannya (Patra, Ridwan, dan Budiman 2026).

3. Konsep Inovasi Sektor Publik

Konsep ini menyatakan bahwa inovasi di instansi pemerintah sering kali terhambat oleh minimnya insentif dan besarnya risiko kegagalan. Ketika tidak ada sistem penghargaan bagi petugas KUA yang mencoba cara-cara baru dalam berkomunikasi dengan masyarakat (misalnya melalui media sosial kreatif), maka motivasi untuk berinovasi akan hilang, yang mengakibatkan stagnasi citra institusi (Mahpudin 2022).

4. Konsep Pengembangan Kompetensi

Konsep ini menekankan pentingnya keselarasan antara kompetensi individu dengan kebutuhan strategis organisasi. KUA membutuhkan transisi dari kompetensi "clerical" (administratif) ke kompetensi "interpersonal & counseling" (humanis). Akar masalah berupa kesenjangan kompetensi menunjukkan perlunya kurikulum pelatihan yang tidak lagi fokus pada hukum formal, melainkan pada literasi psikologi dan komunikasi publik (Kamala dkk. 2025).

METODOLOGI

Metodologi kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang berfokus pada analisis kebijakan publik untuk membedah hambatan transformasi pada Kantor Urusan Agama di Jawa Tengah. Kerangka analisis utama didasarkan pada teori evaluasi kebijakan William N. Dunn, yang memeriksa fenomena melalui enam kriteria strategis: efektivitas, efisiensi, adekuasi, ekuitas, responsivitas, dan ketepatan. Penggunaan kerangka ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kebijakan revitalisasi saat ini mampu menjawab persoalan mendasar di tingkat akar rumput, khususnya terkait resistensi budaya organisasi terhadap inovasi dan pola pikir birokrasi yang masih bersifat prosedural.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik telaah dokumen dan studi pustaka yang komprehensif terhadap berbagai naskah akademik, laporan kinerja sektoral, serta regulasi terkait aparatur sipil negara dan pelayanan publik. Informasi yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik analisis akar masalah untuk mengidentifikasi penyebab utama rendahnya motivasi perubahan di kalangan petugas. Hasil analisis tersebut selanjutnya disintesis menjadi rekomendasi kebijakan yang bersifat aplikatif, yang bertujuan untuk merekayasa ulang sistem insentif dan standar kompetensi guna mendukung keberhasilan fungsi revitalisasi institusi secara berkelanjutan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa persoalan mendasar dalam stagnasi citra Kantor Urusan Agama (KUA) di Jawa Tengah berakar pada budaya organisasi yang sangat prosedural. Pola kerja aparatur masih sangat didominasi oleh orientasi kepatuhan administratif formal guna menghindari risiko hukum, sehingga ruang bagi kreativitas pelayanan menjadi sangat terbatas. Menurut Munawar (2023), fokus yang berlebihan

pada aspek legalistik pernikahan mengakibatkan fungsi sosial keagamaan lainnya hanya dijalankan sebagai penggugur kewajiban tanpa adanya nilai tambah bagi masyarakat.

Ketidaksiapan institusi dalam bertransformasi diperparah oleh fenomena patologi birokrasi, di mana prosedur operasional dianggap sebagai tujuan akhir, bukan sebagai alat untuk mencapai kesejahteraan publik. Kondisi ini menciptakan mentalitas "zona nyaman" yang masif di kalangan aparatur. Dalam perspektif Caiden (1991), patologi semacam ini membuat birokrasi menjadi lamban dan resisten terhadap perubahan, sekalipun pemerintah pusat telah menyediakan infrastruktur gedung yang modern melalui program revitalisasi.

Salah satu temuan krusial dalam kajian ini adalah adanya *Lack of Incentive for Change* atau ketiadaan sistem penghargaan yang nyata terhadap inovasi. Di lingkungan KUA, petugas yang melakukan terobosan layanan sering kali mendapatkan beban kerja yang sama atau bahkan lebih berat tanpa ada kompensasi karier yang memadai. Hal ini sejalan dengan temuan dalam Laporan Tahunan Kementerian Agama RI (2022) yang mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini belum mampu membedakan secara signifikan antara petugas yang inovatif dengan petugas yang sekadar bekerja secara rutin.

Kesenjangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) ditemukan sebagai penyebab utama rendahnya daya saing layanan KUA di era digital. Meskipun kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) telah diamanatkan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, literasi digital sebagian besar aparatur di Jawa Tengah masih berada pada level dasar. Kesenjangan ini membuat program digitalisasi layanan keagamaan hanya berhenti pada penginputan data, tanpa mampu menyentuh aspek komunikasi publik yang interaktif di media sosial.

Budaya organisasi yang kaku juga berdampak pada kegagalan *branding* fungsi non-nikah. Masyarakat Jawa Tengah secara umum masih mengasosiasikan KUA sebagai tempat pendaftaran administrasi daripada tempat konsultasi kehidupan. Thahir (2021) menekankan bahwa tanpa adanya perubahan kompetensi komunikasi yang humanis, citra kaku institusi akan tetap melekat meskipun gedung KUA telah direnovasi secara mewah. Hal ini menunjukkan bahwa investasi fisik belum diikuti oleh investasi pada kapasitas insani.

Data kajian mengonfirmasi bahwa rendahnya responsivitas aparatur terhadap inovasi berkaitan erat dengan sistem manajemen kinerja yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Meskipun regulasi ini memungkinkan pemberian penghargaan, implementasi teknis di lapangan masih sangat terbatas pada penghargaan masa kerja, bukan pada capaian inovasi. Akibatnya, agen perubahan di tingkat kecamatan kehilangan legitimasi dan dukungan dalam menggerakkan rekan sejawatnya.

Kajian juga menemukan adanya ketimpangan beban kerja yang bersumber dari spesialisasi fungsi yang tidak merata. Di banyak KUA di Jawa Tengah, beban administrasi pernikahan yang sangat tinggi menyerap hampir seluruh energi organisasi. Tanpa adanya kebijakan yang merekayasa ulang Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 34 Tahun 2016, upaya untuk mengaktifkan fungsi bimbingan keluarga akan selalu kalah prioritas oleh urusan pencatatan nikah rutin.

Aspek psikologi organisasi menunjukkan bahwa ketakutan akan kesalahan administratif menjadi penghambat utama bagi petugas untuk mencoba media komunikasi baru yang lebih cair. Para aparatur khawatir bahwa penggunaan bahasa yang kurang formal di kanal publik akan dianggap melanggar etika birokrasi. Ketakutan ini, menurut Rogers

(2003), merupakan hambatan tipikal dalam difusi inovasi di lembaga pemerintah yang memiliki hierarki yang sangat ketat dan pengawasan yang kaku.

Integrasi layanan lintas sektor sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik juga masih terhambat oleh ego sektoral yang dipelihara oleh budaya organisasi lama. KUA sering kali merasa cukup bekerja sendiri tanpa melibatkan instansi kesehatan atau pendidikan di kecamatan secara sistematis. Pola kerja silo ini membuat dampak program revitalisasi menjadi tidak utuh dan hanya bersifat parsial dalam menyelesaikan persoalan masyarakat secara komprehensif.

Sebagai simpulan hasil kajian, seluruh permasalahan ini bermuara pada perlunya reformasi sistem insentif yang mampu mengonversi kreativitas menjadi poin karier yang nyata. Selama inovasi dipandang sebagai beban tambahan tanpa apresiasi hukum, maka revitalisasi KUA hanya akan berhenti pada perbaikan fisik semata. Transformasi citra memerlukan keberanian kebijakan untuk menghargai setiap langkah aparat yang berupaya meruntuhkan tembok prosedur kaku demi memberikan pelayanan yang lebih bermakna.

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Kewajiban Inovasi dan Kualitas Layanan Publik)

Undang-undang ini mewajibkan setiap penyelenggara layanan untuk terus melakukan inovasi guna meningkatkan kualitas layanan. Pasal-pasal dalam UU ini mendukung perlunya sistem penghargaan (*reward*) bagi inovator layanan publik, sekaligus menjadi dasar untuk merombak budaya kerja prosedural yang menghambat aksesibilitas masyarakat terhadap fungsi-fungsi baru KUA.

2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Pengembangan Kompetensi Berbasis Kinerja)

Regulasi terbaru mengenai ASN ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan (*continuous learning*). Undang-undang ini menyediakan payung hukum untuk mengatasi "Kesenjangan Kompetensi SDM" melalui kewajiban instansi dalam memberikan pengembangan talenta dan pola karier yang berbasis pada keahlian, bukan sekadar senioritas atau administrasi rutin.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Manajemen Kinerja dan Sistem Penghargaan)

PP ini mengatur mekanisme penilaian kinerja yang seharusnya mencakup aspek perilaku kerja dan hasil kerja yang inovatif. Hal ini menjadi landasan yuridis untuk merumuskan sistem insentif bagi para petugas KUA yang berhasil melakukan terobosan dalam pelayanan non-nikah atau program revitalisasi lainnya.

4. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 34 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Urusan Agama Kecamatan (Perluasan Tugas Fungsi di Tingkat Kecamatan)

PMA ini merinci 10 fungsi KUA yang meliputi bimbingan keluarga, kemasjidan, hingga zakat dan wakaf. Secara legal, regulasi ini adalah bukti bahwa "Administrasi Nikah" hanyalah satu dari sepuluh fungsi. Ketidakmampuan petugas menjalankan fungsi lainnya karena pola pikir lama secara hukum dianggap sebagai kegagalan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) sesuai PMA ini.

5. Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 758 Tahun 2021 tentang Revitalisasi Kantor Urusan Agama (Transformasi Peran dan Fungsi KUA)

Regulasi ini merupakan mandat utama perubahan wajah KUA. KMA ini menegaskan bahwa KUA tidak lagi sekadar unit administratif pernikahan, melainkan pusat layanan keagamaan yang kredibel. Secara hukum, peraturan ini menuntut perubahan pola pikir petugas dari administratif ke pelayanan publik yang inklusif, sehingga menjadi dasar untuk memutus budaya birokrasi patologis..

Limitasi Kajian

Limitasi kajian ini berfokus pada ruang lingkup geografis dan sektoral yang terbatas pada Kantor Urusan Agama di wilayah Provinsi Jawa Tengah, sehingga dinamika dan temuan yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan secara mutlak untuk wilayah lain yang memiliki karakteristik sosiokultural serta kapasitas fiskal daerah yang berbeda. Selain itu, analisis kebijakan ini lebih menitikberatkan pada aspek manajemen kinerja dan budaya organisasi melalui lensa kriteria evaluasi William N. Dunn, sehingga faktor-faktor eksternal makro seperti stabilitas politik nasional atau fluktuasi anggaran negara yang bersifat mendadak tidak dibahas secara mendalam. Kajian ini juga memiliki keterbatasan dalam memotret dampak jangka panjang dari implementasi sistem insentif yang diusulkan karena keterbatasan waktu observasi terhadap siklus karier aparatur, serta sangat bergantung pada ketersediaan dan akurasi data sekunder yang diterbitkan oleh instansi terkait hingga periode pengkajian ini dilakukan..

Kebaruan/Kontribusi

Kontribusi kajian ini terletak pada penyediaan kerangka strategis yang mengintegrasikan aspek psikologi organisasi dan manajemen kinerja ke dalam program revitalisasi fisik Kantor Urusan Agama, yang selama ini cenderung terabaikan dalam diskursus birokrasi konvensional. Secara praktis, naskah kebijakan ini memberikan model analisis berbasis kriteria William N. Dunn yang dapat dijadikan instrumen pengambilan keputusan bagi otoritas terkait untuk menentukan prioritas intervensi terhadap pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, kajian ini memperkaya literatur administrasi publik dengan menawarkan solusi konkret berupa sistem insentif inovasi dan mandatori sertifikasi komunikasi publik sebagai upaya dekonstruksi terhadap budaya birokrasi patologis di tingkat akar rumput. Dengan demikian, luaran dari kajian ini tidak hanya bermanfaat secara teknis bagi perbaikan citra institusi di Jawa Tengah, tetapi juga berfungsi sebagai purwarupa kebijakan transformasi kultural yang dapat diadaptasi oleh instansi pemerintah lainnya dalam menghadapi kendala serupa pada proses reformasi birokrasi.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

- Alternatif 1: Transformasi Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM) KUA Kebijakan ini bertujuan merevisi indikator kinerja utama KUA dari yang semula berorientasi pada ketepatan administratif (seperti nihilnya kesalahan buku nikah) menjadi berorientasi pada output layanan sosial. Regulasi baru ini mewajibkan pencapaian target pada fungsi non-nikah, seperti jumlah sesi bimbingan remaja dan efektivitas mediasi keluarga, sehingga secara sistemik memaksa aparatur untuk keluar dari rutinitas administrasi pernikahan

- Alternatif 2: Peraturan Dirjen Bimas Islam tentang Sistem "Incentive-Based Career" bagi Petugas KUA. Regulasi ini dirancang untuk mengatasi masalah "Kurangnya Sistem Penghargaan terhadap Inovasi". Kebijakan ini mengatur pemberian poin kredit tambahan, tunjangan kinerja berbasis prestasi inovasi, serta prioritas promosi bagi petugas yang berhasil menciptakan program kreatif atau kanal komunikasi publik yang edukatif. Dengan adanya payung hukum bagi insentif inovasi, petugas akan memiliki motivasi nyata untuk meninggalkan pola pikir lama.
- Alternatif 3: Keputusan Direktur Jenderal tentang Mandatory Digital Literacy & Humanist Communication Certification Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi, kebijakan ini mewajibkan setiap penghulu dan penyuluh untuk mengikuti sertifikasi kompetensi berkala di bidang literasi digital dan komunikasi humanis. Regulasi ini memastikan bahwa pengelola KUA tidak hanya ahli secara hukum agama (fikh), tetapi juga memiliki keterampilan teknis untuk mengelola informasi publik yang menarik, empatik, dan inklusif bagi generasi muda.
- Alternatif 4: Instruksi Menteri Agama tentang Standardisasi Identitas Visual dan Tata Ruang Kantor Terintegrasi Kebijakan ini mewajibkan seluruh KUA pelaksana revitalisasi untuk menerapkan standar *rebranding* fisik dan digital. Regulasi ini memandatkan adanya ruang konsultasi yang privat dan desain interior yang modern (bukan sekadar loket), serta kewajiban menampilkan infografis layanan non-nikah di area publik. Secara regulatif, hal ini bertujuan menghapus dominasi visual "kantor nikah" dan menggantinya dengan citra "pusat solusi keluarga".
- Alternatif 5: Peraturan Bersama (SKB) tentang Integrasi Program Lintas Sektor di Tingkat Kecamatan Regulasi ini memandatkan kolaborasi wajib antara KUA dengan dinas terkait (seperti Dinas Kesehatan dan Dinas Sosial) dalam program ketahanan keluarga dan mitigasi sosial. Dengan mengikat fungsi KUA ke dalam program lintas instansi secara hukum, petugas akan terdorong secara fungsional untuk aktif di luar urusan pernikahan, sehingga legitimasi KUA sebagai pusat layanan keagamaan multidimensi dapat diakui secara nyata oleh masyarakat.

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, kemudian dianalisis menggunakan teori skoring alternatif kebijakan William N. Dunn yang didasarkan pada tiga kriteria utama: Efektivitas (pencapaian tujuan), Efisiensi (usaha/biaya), Adekuasi (seberapa jauh masalah teratasi), Ekuitas (keadilan distribusi manfaat), Responsivitas (penerimaan publik/staf), dan Ketepatan (kelayakan nilai). Setiap alternatif akan diberi skor 1-5, di mana 5 adalah yang terbaik.

Tabel 2. Skoring Alternatif Kebijakan William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektif	Efisien	Cukup	Ekui-tas	Res-pons	Tepat	Total Skor
1	PMA Standar Pelayanan Minimal (SPM)	5	4	4	4	3	5	25
2	Sistem "Incentive-Based Career"	4	3	5	4	5	5	26
3	Sertifikasi Digital &	4	2	4	3	4	4	21

	Komunikasi							
4	Standardisasi Visual (Rebranding)	3	2	3	5	5	4	22
5	SKB Integrasi Lintas Sektor	5	3	4	5	3	4	24

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kajian ini menyimpulkan bahwa persoalan utama dalam stagnasi transformasi Kantor Urusan Agama di Jawa Tengah bukanlah faktor infrastruktur fisik, melainkan hambatan budaya organisasi yang bersifat patologis dan berorientasi prosedural. Ketergantungan yang tinggi pada pola kerja administratif-legalistik telah membelenggu kreativitas aparatur, sehingga program revitalisasi yang dicanangkan pemerintah pusat belum mampu menggeser persepsi publik secara signifikan. Kondisi ini diperparah oleh kesenjangan kompetensi sumber daya manusia, terutama dalam literasi digital dan komunikasi publik, yang menyebabkan fungsi strategis non-nikah tetap tidak optimal dan belum menyentuh kebutuhan riil masyarakat modern.

Lebih lanjut, analisis menggunakan kriteria William N. Dunn menunjukkan bahwa ketiadaan sistem penghargaan yang konkret terhadap inovasi menjadi faktor pelemah motivasi kerja yang paling krusial. Tanpa adanya kebijakan yang mampu mengonversi inisiatif kreatif menjadi poin kinerja atau kemajuan karier yang nyata, para agen perubahan di tingkat kecamatan cenderung bersikap pragmatis dan menghindari risiko inovasi demi keamanan administratif. Hal ini menyebabkan kebijakan revitalisasi dinilai belum adekuat dan responsif dalam menjawab tantangan perubahan paradigma petugas yang masih terjebak dalam pola pikir birokrasi lama.

Sebagai solusi strategis, diperlukan rekayasa kebijakan yang mengintegrasikan reformasi sistem insentif dengan mandatori sertifikasi kompetensi untuk mendobrak kekakuan birokrasi. Kementerian Agama perlu merumuskan regulasi yang memberikan otonomi inovasi serta apresiasi hukum bagi aparatur yang berhasil mengembangkan layanan keagamaan yang inklusif dan responsif. Dengan menyelaraskan kemegahan gedung fisik dan penguatan kapasitas insani melalui sistem meritokrasi yang kuat, Kantor Urusan Agama diharapkan dapat benar-benar bertransformasi menjadi pusat solusi keagamaan yang modern dan memiliki legitimasi tinggi di mata masyarakat.

Rekomendasi

Merekomendasikan kepada Menteri Agama RI untuk menetapkan Peraturan Menteri Agama tentang Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Inovasi dan Pemberian Penghargaan bagi Aparatur Kantor Urusan Agama guna memutus stagnasi citra institusi melalui penyediaan jalur promosi prioritas, insentif tunjangan kinerja khusus, dan penghargaan prestise bagi petugas yang berhasil menciptakan terobosan dalam layanan sosial-keagamaan non-nikah. Kebijakan ini secara strategis akan menggeser budaya birokrasi yang sebelumnya kaku dan berorientasi prosedural menjadi lebih kompetitif, kreatif, dan humanis, sehingga setiap aparatur termotivasi secara organik untuk meningkatkan kompetensi literasi digital serta psikologi massa demi mewujudkan KUA sebagai pusat solusi keagamaan yang multidimensi bagi seluruh lapisan masyarakat.

REFERENSI

- Abdullah, Sait. 2023. "Problematika dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Indonesia." *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi* 14(1):47–55. doi:10.23969/kebijakan.v14i1.6010.
- Achmad Syahril Hamdani dan Wisri. 2026. "Komunikasi Dakwah KUA aan Harmonisasi Umat di Kecamatan Sandubaya." *Maddah : Jurnal Komunikasi dan Konseling Islam* 8(1):1–8. doi:10.35316/maddah.v8i1.9152.
- Ahmad Manshur, dan Farida Isroani. 2023. "Tantangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Era Digital." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12(04). doi:10.30868/ei.v12i04.8114.
- Aliyah, Himatul. 2022. "Implementasi Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Mojojoto Kementrian Agama Kota Kediri." *REVITALISASI* 11(2):182. doi:10.32503/revitalisasi.v11i2.3198.
- Aziz, Abdul Rashid Abdul, Rabi'ah Rabi'ah, dan Ihda Ihromi. 2023. "Peluang dan Tantangan Moderasi Beragama di Era Digital." *INTEGRASI : Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* 1(02):64. doi:10.61590/int.v1i02.90.
- Caiden, G. E. (1991). What really is public maladministration? *Public Administration Review*.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Efendi, Tifani, dan Aldri Frinaldi. 2024. "Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik." *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced* 2(4):630–39. doi:10.61579/future.v2i4.271.
- Elma Nafi'atul Maulida, Tiara Rahmadani Nas, dan Aulia Faqih. 2025. "Perancangan Sistem Informasi Layanan KUA Berbasis EPSRT (Ekologi, Sosiologi, Psikologi, Religius dan Teknologi): Penelitian." *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan* 4(2):7849–56. doi:10.31004/jerkin.v4i2.2941.
- Evi Zulfiana dan Nora Rahmanindar. 2025. "Pendekatan Komunikasi dalam Program Bimbingan Perkawinan sebagai Upaya Pencegahan Stunting." *Dialogika : Jurnal Penelitian Komunikasi dan Sosialisasi* 1(4):17–26. doi:10.62383/dialogika.v1i4.686.
- Fadilah, Nur, dan Herlinah B. 2025. "Rancang Bangun Sistem Informasi Pelayanan Data Pernikahan Berbasis Website Pada Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Camba." *Jurnal Teknologi dan Komputer (JTEK)* 5(02):751–64. doi:10.56923/jtek.v5i02.259.
- Fauzi Alfiyasin, Ramdan Fawzi, dan Encep Abdul Rojak. 2025a. "Pelaksanaan Program Kementerian Agama Nomor 758 Tahun 2021 Tentang Revitalisasi KUA Terhadap Peningkatan Kinerja Kua di Kabupaten Kuningan." *Bandung Conference Series: Islamic Family Law* 5(1):17–24. doi:10.29313/bcsifl.v5i1.17438.
- Fauzi Alfiyasin, Ramdan Fawzi, dan Encep Abdul Rojak. 2025b. "Pelaksanaan Program Kementerian Agama Nomor 758 Tahun 2021 Tentang Revitalisasi KUA Terhadap Peningkatan Kinerja Kua di Kabupaten Kuningan." *Bandung Conference Series: Islamic Family Law* 5(1):17–24. doi:10.29313/bcsifl.v5i1.17438.

- Girsang, Khairina Nur, Muhammad Fazil, Muhammad Ali, Ainol Mardhiah, dan Zahari. 2025. "Strategi Komunikasi Kantor Urusan Agama Dalam Sosialisasi Program Keagamaan Pada Masyarakat Kecamatan Medan Perjuangan." *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora* 4(6):10262–80. doi:10.56799/peshum.v4i6.11460.
- Godjali, Moh. Rizky, Wahyu Kartiko Utami, dan Gilang Ramadhan. 2021. "Peningkatan Kualitas Pelayanan Melalui Model Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Berbasis Transparansi Dan Partisipasi Warga Pada Kantor Desa Sindangsari Dan Desa Pasir Karag." *Komunitas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1(1). doi:10.31506/komunitas:jpkm.v1i1.11665.
- Ilyas, Afrizal dan Roykhatun Nikmah. 2025. "Efektivitas Pengumuman Kehendak Nikah dalam PMA Nomor 30 Tahun 2024 Pada KUA Di Kabupaten Boyolali." *Esensi Hukum* 7(1):72–86. doi:10.35586/esensihukum.v7i1.480.
- Jimmi. 2021. "Efektivitas Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Mahasiswa Unit Kegiatan Mahasiswa Kebun Organik dan Hidroponik." *Management and Sustainable Development Journal* 3(2):58–69. doi:10.46229/msdj.v3i2.253.
- Kamala, Jum'iyatul, Selvi Aulya Salsa, Nurilawati Nurilawati, Raja Muhammad Iqbal Fachriansyah, dan Firman Firman. 2025. "Integrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kapasitas Organisasi." *EDU SOCIATA (Jurnal Pendidikan Sosiologi)* 8(1):22–32. doi:10.33627/es.v8i1.3307.
- Kementerian Agama RI. (2022). *Laporan Tahunan Efektivitas Transformasi Digital pada Kantor Urusan Agama*. Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam.
- Kharlie, Ahmad Tholabi, Fathudin Fathudin, dan Windy Triana. 2021. "Reforming Islamic Marriage Bureaucracy in Indonesia: Approaches and Impacts." *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies* 59(2):255–86. doi:10.14421/ajis.2021.592.255-286.
- Khoirul Alam, Abdul Haris. 2024. "Evaluasi dan Pengembangan Program Revitalisasi KUA sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Masyarakat di Provinsi Nusa Tenggara Barat." *Jurnal Ilmiah Gema Perencana* 3(2). doi:10.61860/jigp.v3i2.32.
- Mahpudin, Mahpudin. 2022. "Inovasi Pelayanan Publik: Pengalaman dari Kota Cilegon, Indonesia." *Matra Pembaruan* 6(2):107–17. doi:10.21787/mp.6.2.2022.107-117.
- Maulana, Fiqih, Ginung Pratidina, Neng Virly Apriliyani, dan R. Akhmad Munjin. 2024a. "Implementasi Program Revitalisasi KUA dalam Pelayanan Pencatatan Nikah." *Karimah Tauhid* 3(7):7325–33. doi:10.30997/karimahtauhid.v3i7.14256.
- Maulana, Fiqih, Ginung Pratidina, Neng Virly Apriliyani, dan R. Akhmad Munjin. 2024b. "Implementasi Program Revitalisasi KUA dalam Pelayanan Pencatatan Nikah." *Karimah Tauhid* 3(7):7325–33. doi:10.30997/karimahtauhid.v3i7.14256.
- Maulana, Fiqih, Ginung Pratidina, Neng Virly Apriliyani, dan R. Akhmad Munjin. 2024d. "Implementasi Program Revitalisasi KUA dalam Pelayanan Pencatatan Nikah." *Karimah Tauhid* 3(7):7325–33. doi:10.30997/karimahtauhid.v3i7.14256.
- Milka, Milka. 2022. "Analisis Sosialisasi Penggunaan Aplikasi Pendaftaran Online Bagi Calon Pengantin di KUA Kecamatan Jekan Raya Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah." *Jurnal Hadratul Madaniyah* 9(1):67–75. doi:10.33084/jhm.v9i1.3976.
- Munawar, M. (2023). Tantangan standarisasi infrastruktur KUA pasca kebijakan revitalisasi di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 210–225.

- Nain, Umar, Moch Dienul Fajry Kadir, dan Aryo Sosiawan. 2023. “Modal Sosial Melalui Kepercayaan(Trust) Masyarakat di Dusun 1 Daungparue Desa Betao Riase Kecamatan Pitu Riawa Kabupaten Sidenreng Rappang.” *Jurnal Pallangga Praja (JPP)* 5(1):57–62. doi:10.61076/jpp.v5i1.3430.
- Nasution, Dwi Rizki Nabila, Abdul Bais, Khairil Andrean, Ahmad Yudha Ritonga, Mhd Rizky Rialdi Siregar, dan Hamka Ghozali. 2025. “KUA Sebagai Lembaga Bimbingan dan Konsultasi Pernikahan: Studi di KUA Kecamatan Medan Tembung Jalan Kapten Jamil.” *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 5(2):2082–96. doi:10.37680/almikraj.v5i2.7554.
- Patra, Jatnika Eka, Citra Dwiyantri Ridwan, dan Dana Budiman. 2026. “Model ADKAR dalam Implementasi Manajemen Perubahan Organisasi: Analisis Konseptual melalui Literature Review Naratif.” *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* 4(4):13741–48. doi:10.31004/riggs.v4i4.5866.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 34 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Urusan Agama Kecamatan. (2016).
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. (2019).
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. (2018).
- Rachmawati Novaria, Afifatur Rohimah. 2019. “Komunikasi ‘Social Marketing’ Dalam Proses Difusi Inovasi Revitalisasi Masyarakat Desa Wisata ‘Kampung Lawas Maspati.’” *LINIMASA: Jurnal Ilmu Komunikasi* 2(1). doi:10.23969/linimasa.v2i1.1383.
- Rosidah, Rosidah. 2005. “Patologi Birokrasi Dalam Organisasi Publik Dan Upaya Pencegahannya.” *INFORMASI* 31(1). doi:10.21831/informasi.v1i1.6746.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sofia Kusumaaningrum, Mohamad Abdun Nasir, dan Saprudin Syarif. 2025. “Fenomena Pernikahan Generasi Z di KUA (Studi Antropologi Tentang Perubahan Tradisi Pernikahan di Kalangan Muda Indonesia).” *JURNAL PENDIDIKAN IPS* 15(4):1392–1401. doi:10.37630/jpi.v15i4.3709.
- Sumartono, Yumi Ariyati, dan Yuli Ardriany. 2025. “Peningkatan Kemampuan Komunikasi Lurah Se-Kota Padang Melalui Pelatihan Public Speaking.” *Dharma: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 6(2):125–40. doi:10.31315/dlppm.v6i2.16057.
- Thahir, A. H. (2021). Revitalisasi KUA dalam meningkatkan kualitas layanan keagamaan di masyarakat. *Jurnal Bimbingan Masyarakat Islam*, 14(1), 125–148
- UCU. 2020. “Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi dalam Penguatan Aparatur Sipil Negara di Kementerian Agama Republik Indonesia.” *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia* 11(1):75–90. doi:10.54783/jv.v11i1.185.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009).
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023)
- Usman, Jaelan. 2011. “Manajemen Birokrasi Profesional Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik.” *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan* 1(2). doi:10.26618/ojip.v1i2.24.