JIAP | Jurnal Ilmu Administrasi Publik
ISSN 2339-2932 | FISIP UM Mataram
Vol. 14 No. 2 September 2026 Hal. 177-193



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REVITALISASI KUA DALAM TRANSFORMASI PRAKTIK PELAYANAN KEAGAMAAN: STUDI KASUS PADA KUA KECAMATAN SERUYAN HILIR

Surya Noor[a1*], Nova Riyanti[b2]

[a]Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Palangkaraya, Palangka Raya, Indonesia
[b]Universitas Muhammadiyah Palangkaraya, Palangka Raya, Indonesia
[1]suryanoor.id@gmail.com*, [2]novariyanti@umpr.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 15-07-2026
Disetujui: 17-09-2026
Dipublikasikan: 30-09-2026

Kata Kunci:

1. Revitalisasi KUA
2. Implementasi Kebijakan
3. Transformasi Pelayanan
4. Penerjemahan Kebijakan Dalam Praktik

Keywords:

1. Revitalization of Religious Affairs Office
2. Policy Implementation
3. Service Transformation
4. Policy-to-Practice Translation

ABSTRAK

Abstrak: Pelaksanaan revitalisasi Kantor Urusan Agama (KUA) menimbulkan pertanyaan mengenai proses penerjemahan mandat kebijakan ke dalam praktik pelayanan pada tingkat kecamatan. Penelitian terdahulu telah menguraikan kondisi implementasi dan pengembangan layanan tertentu, sedangkan hubungan antara kondisi implementasi dan perubahan praktik memerlukan penjelasan empiris. Penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan di KUA Kecamatan Seruyan Hilir beserta transformasi orientasi, cakupan, mekanisme, dan relasi pelayanan. Studi kasus kualitatif menggunakan wawancara sepuluh informan, lima belas episode observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Analisis abduktif menghubungkan variabel Edwards III dengan interpretasi kebijakan, penyesuaian organisasi, dan perwujudannya dalam pelayanan. Hasil penelitian memperlihatkan adaptasi penjelasan prosedur, penggunaan bersama layanan digital dan tatap muka, kegiatan konsultatif, serta koordinasi situasional dengan aktor lokal. Bukti perubahan paling konkret terletak pada mekanisme pelayanan, sedangkan keberlanjutan layanan nonnikah dan pelembagaan koordinasi masih memerlukan bukti longitudinal. Kontribusi penelitian berupa penjelasan penerjemahan kebijakan yang berkaitan dengan konfigurasi pelayanan adaptif, hibrida, dan parsial dengan memperhatikan keterbatasan atribusi historis.

Abstract: *Revitalization of Religious Affairs Offices (KUA) raises questions about how national policy mandates are translated into everyday services at the subdistrict level. Existing studies have examined implementation conditions and individual service programs, leaving the organizational processes connecting implementation to service practices open for further empirical explanation. This qualitative case study examines policy implementation at the Seruyan Hilir KUA and changes in service orientation, scope, mechanisms, and relationships. Data consist of interviews with ten informants, fifteen episodes of nonparticipant observation, and documentary material. Abductive analysis connects Edwards III's implementation framework with policy interpretation, organizational adjustment, and service enactment. The findings identify adaptive procedural guidance, complementary digital and face-to-face interactions, consultation services, and situational coordination with local actors. The clearest evidence concerns service mechanisms, while the continuity of nonmarriage services and the institutionalization of coordination require further longitudinal evidence. The study contributes an empirical account of policy translation associated with adaptive, hybrid, and partial service practices, with careful limits on historical attribution.*

PENDAHULUAN

Kantor Urusan Agama (KUA) menyelenggarakan pelayanan publik keagamaan pada tingkat kecamatan melalui fungsi administrasi perkawinan, bimbingan keluarga, dan pelayanan keagamaan lainnya. Peraturan

Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024 memperjelas kedudukan, tugas, dan tata kerja KUA sebagai dasar penguatan peran serta kinerja kelembagaan. Pelayanan yang responsif perlu ditelaah melalui kemampuan aparatur menjelaskan prosedur, menyesuaikan mekanisme dengan kebutuhan pengguna, dan membangun hubungan dengan masyarakat (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2024b). Kebijakan revitalisasi KUA mengarahkan penguatan kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, standar pelayanan, sistem informasi, dan integrasi data. Keputusan Menteri Agama Nomor 758 Tahun 2021 menjadi dasar program, sedangkan perubahan Rencana Strategis Kementerian Agama 2020 sampai 2024 memberikan arah pengembangan fungsi organisasi (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2021, 2024a). Pelaksanaan mandat tersebut berlangsung melalui keputusan operasional aparatur yang menghadapi kebutuhan masyarakat dan keterbatasan sumber daya dalam pekerjaan sehari-hari.

Kondisi implementasi kebijakan memengaruhi pilihan pelayanan pada organisasi pelaksana. Edwards III mengidentifikasi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagai empat faktor yang perlu diperiksa (Edwards III, 1980). Praktik aparatur garis depan juga melibatkan penafsiran aturan dan pengaturan tindakan sesuai kebutuhan layanan. Kajian birokrasi garis depan menempatkan kapasitas organisasi serta ketentuan kelembagaan sebagai kondisi penting bagi ruang keputusan tersebut (Tummers and Bekkers, 2014; Rossi, Tuurnas and Stenvall, 2025). Penelitian ini menelusuri hubungan faktor implementasi dengan tindakan yang secara konkret dialami masyarakat. KUA Kecamatan Seruyan Hilir merupakan kasus implementasi revitalisasi pada organisasi pelayanan keagamaan di Kabupaten Seruyan, Kalimantan Tengah. Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 320 Tahun 2022 mencantumkan KUA Seruyan Hilir sebagai bagian dari program revitalisasi (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, 2022). Kedudukan tersebut menyediakan pijakan untuk mengkaji bagaimana mandat nasional diinterpretasikan pada tingkat organisasi. Kegiatan pelayanan dalam studi ini mencakup pengurusan perkawinan, konsultasi keluarga, kegiatan penyuluhan, serta komunikasi dengan perangkat desa dan tokoh masyarakat.

Catatan lapangan menunjukkan persoalan empiris yang relevan bagi penilaian implementasi. Episode O-04 dan O-05 merekam penggunaan WhatsApp untuk komunikasi awal yang diikuti pemeriksaan dokumen secara langsung. Episode O-11 menunjukkan petugas bergantian menangani administrasi, pengguna, dan komunikasi telepon dalam kondisi personel terbatas. Episode O-13 mencatat pengguna yang baru mengetahui keberadaan layanan di luar urusan perkawinan setelah mendapat penjelasan petugas. Variasi praktik tersebut memperlihatkan kebutuhan menganalisis hubungan antara kesiapan organisasi, mekanisme pelayanan, dan pengetahuan pengguna. Kajian revitalisasi KUA telah menghasilkan empat penjelasan yang saling melengkapi. Penelitian KUA Pontianak Tenggara menempatkan komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagai penjelas pelaksanaan program (Surkiya, Herawati and Pudjianto, 2024). Kajian KUA Ciawi memperlihatkan penerjemahan revitalisasi dalam pelayanan pencatatan nikah, dengan fokus pada satu fungsi administratif (Maulana *et al.*, 2024). Penelitian di Sidoarjo mendeskripsikan pemberdayaan ekonomi umat dan relevansinya bagi ketahanan keluarga (Al Chadad, 2024). Kajian di

Cirebon mengidentifikasi strategi pembenahan kelembagaan dan hambatan koordinasi (Saogi, 2022). Keempat penelitian tersebut memperlihatkan ragam tujuan dan kondisi implementasi, sedangkan mekanisme yang menghubungkan kondisi organisasi dengan perubahan orientasi, cakupan, mekanisme, dan relasi pelayanan secara bersamaan masih memerlukan pendalaman pada satu unit pelaksana.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Posisi Artikel

Penelitian	Fokus kajian	Kontribusi yang telah dijelaskan	Ruang analisis penelitian ini
Surkiya et al.	Implementasi revitalisasi KUA Pontianak Tenggara	Kondisi implementasi melalui Edwards III	Proses dari kondisi implementasi menuju praktik pelayanan
Maulana et al.	Revitalisasi dalam pencatatan nikah di KUA Ciawi	Pelaksanaan pada layanan administratif tertentu	Perubahan orientasi, cakupan, mekanisme dan relasi sekaligus
Al Chadad	Pemberdayaan ekonomi dan ketahanan keluarga	Program layanan substantif di KUA	Penerjemahan mandat ke rutinitas pelayanan lintas fungsi
Saogi	Strategi revitalisasi KUA Cirebon	Diagnosis hambatan dan strategi koordinasi	Manifestasi operasional strategi dalam praktik keseharian

Sumber: Diolah penelitian, 2026

Celah analitis penelitian terletak pada proses yang menghubungkan kondisi implementasi dengan konfigurasi praktik pelayanan. Kajian birokrasi garis depan menunjukkan bahwa aparatur menerjemahkan arahan kebijakan melalui interpretasi dan keputusan pelayanan yang dipengaruhi konteks organisasi (Eiró, 2022; Carstensen *et al.*, 2023). Penelitian tentang kerja situasional manajer menempatkan pengorganisasian kegiatan sehari-hari sebagai bagian penting pelaksanaan reformasi (Klemsdal, Andreassen and Breit, 2022). Kajian Indonesia memperlihatkan bahwa penyesuaian sumber daya dan praktik informal membentuk pilihan aparatur dalam pelaksanaan tugas (Mandario and Pratono, 2023; Ningrum and Lotta, 2024). Penelitian ini memeriksa proses tersebut pada KUA Seruyan Hilir melalui perbandingan tiga kelompok informan dan pengamatan berbagai bentuk layanan. Kontribusi yang dituju adalah penjelasan empiris mengenai variasi perubahan praktik dalam satu organisasi pelayanan keagamaan.

Penerjemahan kebijakan ke dalam praktik pelayanan dipahami melalui tiga proses analitis. Interpretasi kebijakan menjelaskan pemaknaan tujuan revitalisasi oleh aparatur. Penyesuaian organisasi menjelaskan pengaturan sumber daya, prioritas, koordinasi, dan pembagian pekerjaan. Pelaksanaan pelayanan atau enactment menjelaskan tindakan yang dapat diamati ketika petugas memberikan informasi, menentukan saluran komunikasi, melakukan konsultasi, dan mengarahkan pengguna. Tiga proses tersebut menghubungkan kondisi implementasi menurut Edwards III dengan pengalaman pelayanan pada tingkat organisasi (Edwards III, 1980). Susunan ini digunakan sebagai perangkat penjelasan empiris, dengan teori implementasi Edwards III tetap menjadi landasan utama.

Empat dimensi transformasi pelayanan disusun sebagai konsep pemandu yang berasal dari sintesis literatur dan mandat kelembagaan KUA. Orientasi menunjukkan arah dan tujuan pelayanan sesuai kebutuhan pengguna serta nilai publik (Osborne, Radnor and Strokosch, 2016). Cakupan menjelaskan ragam fungsi dan jangkauan penerima layanan dalam ekosistem pelayanan keagamaan (Osborne *et al.*, 2022; Kementerian

Agama Republik Indonesia, 2024b). Mekanisme menunjukkan prosedur, alur interaksi, dan penggunaan saluran pelayanan digital maupun langsung (Lindgren *et al.*, 2019; Mergel, Edelmann and Haug, 2019). Relasi menunjukkan keterhubungan antara organisasi, pengguna, dan aktor pendukung dalam jaringan pelayanan (Ansell and Gash, 2018; Osborne *et al.*, 2022). Keempat dimensi ini digunakan untuk memetakan manifestasi praktik. Perbedaan intensitas antardimensi tetap diperhatikan dalam membaca transformasi.

Transformasi praktik pelayanan dalam penelitian ini merujuk pada perubahan, penguatan, penataan, dan penyesuaian orientasi, cakupan, mekanisme, serta relasi pada tingkat organisasi. Penelusuran dilakukan melalui praktik yang diamati dan keterangan informan mengenai pelaksanaan layanan. Keterangan mengenai kondisi sebelum revitalisasi diperlakukan sebagai bukti retrospektif yang memiliki batas keterandalan tersendiri. Dengan batas tersebut, analisis diarahkan untuk menjelaskan konfigurasi praktik yang berlangsung dan kemungkinan hubungannya dengan kebijakan revitalisasi. Kerangka analitis menghubungkan tiga lapisan dengan fungsi yang berbeda. Variabel Edwards III digunakan untuk memeriksa kondisi implementasi kebijakan. Interpretasi kebijakan, penyesuaian organisasi, dan enactment digunakan untuk menguraikan proses penerjemahan mandat ke pekerjaan pelayanan. Dimensi orientasi, cakupan, mekanisme, dan relasi digunakan untuk membaca manifestasi praktik. Hubungan antarlapisan bersifat analitis dan memungkinkan timbal balik antara keadaan organisasi dan pengalaman pengguna. Gambar 1 menyajikan peta pembacaan tersebut.



Gambar 1. Kerangka Analitis Hubungan Kondisi Implementasi, Penerjemahan Kebijakan, Dan Manifestasi Pelayanan.

Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana kebijakan revitalisasi KUA diimplementasikan pada tingkat organisasi KUA Kecamatan Seruyan Hilir? Kedua, bagaimana implementasi kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam transformasi praktik pelayanan keagamaan? Ketiga, faktor apa saja yang mendukung dan menghambat proses implementasi serta transformasi praktik pelayanan? Tujuan penelitian adalah menghasilkan penjelasan empiris tentang keterkaitan antara kondisi implementasi kebijakan dan perubahan orientasi, cakupan, mekanisme, serta relasi pelayanan, sekaligus merumuskan rekomendasi implementasi yang sesuai dengan karakter organisasi dan masyarakat setempat.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada KUA Kecamatan Seruyan Hilir. Unit analisisnya ialah praktik implementasi kebijakan pada tingkat organisasi. Keterangan informan, kegiatan pelayanan, interaksi pengguna, dan dokumen digunakan sebagai unit observasi untuk

merekonstruksi proses pelayanan dalam konteks kelembagaan yang spesifik. Studi kasus memberi ruang untuk mempertemukan berbagai sumber bukti serta memeriksa penjelasan alternatif (Yin, 2018). Pemilihan sepuluh informan dilakukan secara purposif berdasarkan pengalaman dan keterlibatan dalam kebijakan serta layanan KUA. Empat aparatur terdiri atas kepala KUA sekaligus penghulu (AK1), penghulu (AK2), petugas administrasi (AK3), dan aparatur yang sebelumnya bertugas sebagai penyuluh (AK4). Empat pengguna layanan (PL1 sampai PL4) memiliki pengalaman pelayanan perkawinan, konsultasi keluarga, atau kegiatan pembinaan. Tokoh agama (TM1) dan tokoh masyarakat (TM2) memberikan pandangan tentang keterhubungan organisasi dengan warga. Komposisi tersebut memungkinkan pemeriksaan tiga sudut pandang, yaitu pelaksanaan internal, pengalaman pengguna, dan hubungan KUA dengan aktor lokal. Kecukupan data ditentukan melalui keluasan variasi dan kedalaman keterangan untuk menjawab pertanyaan penelitian sesuai prinsip information power (Malterud, Siersma, dan Guassora, 2016).

Tabel 2. Komposisi Informan Penelitian

Kelompok informan	Kode	Jumlah
Aparatur KUA	AK1, AK2, AK3, AK4	4
Masyarakat pengguna layanan	PL1, PL2, PL3, PL4	4
Tokoh agama	TM1	1
Tokoh masyarakat	TM2	1
Total		10

Sumber: Diolah penelitian, 2026

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semiterstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Wawancara menelusuri pemahaman kebijakan, pelaksanaan tugas, sumber daya, prosedur, serta pengalaman menggunakan layanan. Observasi dilakukan dalam 15 episode pada 6 sampai 21 Oktober 2026, dengan rentang waktu 25 sampai 90 menit per episode dan total waktu pengamatan terjadwal sekitar 12 jam 30 menit. Peneliti mengamati tanpa terlibat dalam pelayanan. Catatan mulai dibuat selama pengamatan dan disempurnakan setelah kegiatan selesai. Setiap episode dibedakan menjadi deskripsi kejadian, refleksi peneliti, dan memo analitis agar pengamatan tidak dicampuradukkan dengan penafsiran. Kelima belas episode dipilih secara purposif untuk menangkap variasi situasi yang relevan dengan fokus penelitian, mulai dari kontak awal dan pemeriksaan persyaratan, komunikasi melalui WhatsApp, konsultasi keluarga dan pembinaan di luar kantor, hingga koordinasi dengan aktor lokal, pergantian tugas aparatur, serta kejadian pelayanan yang tidak sesuai harapan. Pemilihan tersebut bertujuan memperluas variasi praktik yang diamati sesuai fokus penelitian. Dokumentasi digunakan untuk menelaah mandat revitalisasi, ketentuan organisasi, standar dan jenis layanan (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, 2025), serta kondisi visual KUA. Ketersediaan SOP internal dan dokumen pembagian tugas masih terbatas; penggunaan prosedur lokal ditafsirkan berdasarkan keterangan aparatur dan praktik yang teramati.

Prosedur wawancara semiterstruktur mengikuti kedudukan informan dan fokus masing-masing pertanyaan penelitian. Wawancara dilaksanakan pada 14–21 Oktober 2026 dengan durasi rata-rata 45 menit per informan. Dokumentasi wawancara menggunakan rekaman audio yang dilengkapi catatan langsung

selama kegiatan. Aparatur diminta menjelaskan komunikasi kebijakan, pembagian kerja, sumber daya, sikap pelaksana, dan praktik koordinasi. Pengguna menjelaskan tahapan yang dialami ketika mengakses layanan, sedangkan tokoh agama serta tokoh masyarakat menjelaskan fungsi rujukan dan penyebaran informasi. Jawaban telah terdokumentasi dalam transkrip berkode AK1 sampai AK4, PL1 sampai PL4, serta TM1 dan TM2. Pengolahan dimulai dengan pembacaan berulang, pemilahan segmen bermakna, dan pemisahan antara pengalaman langsung, penilaian pribadi, serta keterangan retrospektif. Potongan data kemudian ditautkan pada kode informan dan pertanyaan penelitian agar keterlacakan analisis tetap terjaga. Pengolahan data dilakukan melalui pembacaan berulang, coding awal, pengelompokan kategori, dan pengembangan pola serta tema. Empat variabel Edwards III dan empat dimensi transformasi digunakan sebagai kategori awal yang dapat dikoreksi oleh data. Logika abduktif bekerja pada tahap penafsiran ketika temuan tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh asumsi awal (Timmermans and Tavory, 2012). Sebagai contoh, O-15 memuat keterangan retrospektif seorang aparatur senior bahwa sebagian kegiatan penyuluhan dan koordinasi telah berlangsung sebelum revitalisasi. Keterangan retrospektif tersebut membuka pengujian alternatif mengenai penguatan praktik yang telah berkembang sebelum revitalisasi. Episode O-13 dan O-14 memperlihatkan bahwa keberadaan layanan tambahan dan penyediaan informasi belum menjamin pengetahuan maupun pemahaman prosedur pada semua pengguna. Episode O-04 dan O-05 juga menunjukkan bahwa kontak digital dapat memudahkan akses awal, tetapi pemeriksaan substantif tetap membutuhkan tatap muka. Perbandingan antara penjelasan awal, kasus yang menyimpang, dan bukti lintas sumber digunakan untuk membangun penjelasan yang lebih terbatas dan memadai (Nowell *et al.*, 2017). Pengodean dilakukan dalam dua arah yang saling menguji. Kode deduktif berasal dari empat variabel Edwards III dan empat dimensi transformasi pelayanan. Kode induktif muncul ketika data memperlihatkan pola spesifik, seperti WhatsApp sebagai akses awal, pergantian tugas aparatur, koordinasi situasional, ketidaktahuan pengguna terhadap layanan nonnikah, dan keberlanjutan sebagian praktik lama. Kode yang menjelaskan peristiwa serupa dikelompokkan menjadi kategori, lalu dibaca sebagai hubungan proses dan tema. Kategori baru dipertahankan ketika didukung lebih dari satu sumber atau mampu menjelaskan kasus yang menyimpang dari dugaan awal. Analisis abduktif digunakan untuk menilai penjelasan alternatif melalui perbandingan bukti dan kemungkinan batas inferensi.

Keabsahan temuan diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik dengan menempatkan kesesuaian serta perbedaan keterangan sebagai bahan analisis. Triangulasi sumber membandingkan aparatur (AK1 sampai AK4), pengguna layanan (PL1 sampai PL4), tokoh agama (TM1), dan tokoh masyarakat (TM2). Triangulasi teknik mempertemukan wawancara, observasi O-01 sampai O-15, dan dokumen kebijakan. Pernyataan aparatur tentang layanan yang lebih luas, misalnya, dibandingkan dengan pengalaman PL1 dan PL2 serta observasi O-06 dan O-13. Penjelasan penggunaan kanal digital diperiksa melalui O-04, O-05, dan O-14 untuk menilai keberhasilan maupun kendala komunikasi. Dokumen regulasi menjadi dasar penelaahan mandat formal, sedangkan penerapan lokal didukung oleh keterangan dan pengamatan. Prosedur tersebut memperkuat transparansi analisis kualitatif (Tracy, 2010). Etika penyajian data dijaga melalui anonimisasi

identitas narasumber dengan kode informan dan pembatasan kutipan pada informasi yang relevan dengan praktik pelayanan. Seluruh informan telah memberikan persetujuan secara lisan untuk diwawancarai dan untuk menggunakan keterangan mereka dalam penelitian. Persetujuan tersebut diberikan tanpa formulir tertulis. Transkrip mencatat kesediaan informan untuk dihubungi kembali apabila klarifikasi diperlukan. Penyajian hasil menghindari rincian yang memungkinkan identifikasi pengguna layanan dan persoalan keluarga yang bersifat pribadi.

Posisi peneliti sebagai Kepala KUA Kecamatan Danau Sembuluh memberikan pemahaman profesional mengenai kebijakan dan mekanisme pelayanan keagamaan. Lokasi penelitian berada pada organisasi berbeda, yaitu KUA Kecamatan Seruyan Hilir. Kedekatan profesi dapat membentuk asumsi awal tentang kelaziman prosedur pelayanan. Refleksivitas dilakukan dengan memisahkan deskripsi kejadian, refleksi lapangan, dan memo analitis; membandingkan penjelasan aparatur dengan pengguna serta aktor lokal; dan mempertahankan bukti yang menantang dugaan awal. Pengalaman profesional digunakan untuk membaca konteks dengan keputusan analitis tetap didasarkan pada bukti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Revitalisasi pada Tingkat Organisasi

Pelaksanaan revitalisasi pada KUA Kecamatan Seruyan Hilir memperlihatkan hubungan antara pemahaman terhadap arah kebijakan dan keputusan pelayanan yang diambil dalam rutinitas organisasi. Pada dimensi komunikasi, aparatur menjelaskan bahwa informasi mengenai program disampaikan melalui pembinaan, rapat, surat, arahan pimpinan, serta grup komunikasi dari unit Kementerian Agama. AK1 menyatakan, “Tetapi memang tidak semua informasi bisa langsung dipahami secara sama oleh semua pegawai.” Pernyataan tersebut berkaitan dengan pengalaman AK3 yang lebih mengenali kebijakan melalui tugas administrasi yang dikerjakannya daripada melalui keseluruhan ketentuan program. AK3 menjelaskan, “Tapi kalau ditanya apakah saya tahu semua isi kebijakannya, tidak. Saya lebih tahu bagian yang berkaitan dengan pekerjaan saya.” Perbedaan ini menunjukkan bahwa penyebaran informasi kebijakan sudah berlangsung, tetapi kedalaman pemahaman teknis berbeda menurut posisi dan pengalaman aparatur.

Perbedaan kedalaman pemahaman aparatur mencerminkan posisi masing-masing dalam alur pelayanan. Pimpinan cenderung menghubungkan revitalisasi dengan pengembangan fungsi KUA, sedangkan pelaksana garis depan menafsirkan kebijakan melalui pemeriksaan persyaratan, pemberian informasi, dan rujukan kepada petugas yang berwenang. Dalam kerangka Edwards III, kejelasan komunikasi berpengaruh pada kemampuan pelaksana menjalankan arahan secara konsisten. Temuan lokal menunjukkan bahwa pemahaman terhadap tujuan kebijakan dapat berkembang lebih luas daripada penguasaan prosedur teknis. Pola itu membantu menjelaskan variasi praktik yang ditemukan antaraparat.

Dimensi sumber daya memperlihatkan keterbatasan yang paling konsisten disebutkan oleh aparatur. AK1 menyampaikan, “Kalau ditanya cukup atau tidak, sebenarnya kita masih terbatas.” Ia mengaitkannya dengan pekerjaan administrasi, pelayanan nikah, dan kegiatan penyuluhan. AK2 serta AK4 memberikan penjelasan searah mengenai konsekuensi terbatasnya pegawai ketika pekerjaan di dalam kantor harus

berjalan bersamaan dengan kegiatan di masyarakat. Keterbatasan juga berkaitan dengan kemampuan menggunakan sistem digital, perangkat pendukung, jaringan, serta waktu yang diperlukan untuk menjelaskan prosedur kepada pengguna dengan tingkat pemahaman berbeda. Temuan ini menunjukkan bahwa perluasan fungsi layanan tidak selalu diikuti peningkatan kapasitas pelaksana dalam proporsi yang sama.

Keterbatasan sumber daya mendorong strategi penyesuaian pekerjaan yang terlihat langsung dalam pelayanan. Observasi O-11 mendokumentasikan perpindahan tugas seorang petugas antara administrasi, penjelasan kepada pengguna, dan komunikasi telepon. Pola saling membantu tersebut mempertahankan akses pelayanan awal sekaligus menyita waktu bagi kegiatan nonadministratif. Studi tentang improvisasi birokrasi garis depan di Indonesia menunjukkan relevansi pengaturan tugas informal ketika kapasitas pelaksana terbatas (Ningrum and Lotta, 2024). Kasus Seruyan Hilir memperlihatkan bahwa kemampuan menyesuaikan urutan pekerjaan memengaruhi bentuk layanan yang dapat diberikan pada situasi tertentu.

Disposisi aparatur tercermin melalui penerimaan terhadap tujuan peningkatan pelayanan serta tindakan adaptasi yang bervariasi. AK2 menjelaskan dukungan terhadap cara kerja yang memudahkan pengguna, sedangkan AK3 menguraikan proses belajar ketika aplikasi atau prosedur berubah. Keterangan tersebut dapat dikaitkan dengan perilaku menjelaskan persyaratan, mendampingi pengguna yang membutuhkan bantuan, dan meminta arahan kepada petugas lain. Bukti mengenai kinerja berkala dan evaluasi perilaku aparatur belum tersedia untuk menetapkan intensitas komitmen pada seluruh pelaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa sikap mendukung menjadi bermakna ketika diikuti keputusan pelayanan yang sesuai, sejalan dengan pembahasan diskresi aparatur garis depan (Tummers and Bekkers, 2014).

Pada struktur birokrasi, aparatur membedakan kewenangan kepala KUA, penghulu, pelaksana administrasi, dan penyuluh. AK1 dan AK2 menyampaikan bahwa pembagian tugas pokok sudah dipahami, tetapi petugas dapat membantu pelayanan awal ketika pejabat atau pelaksana tertentu tidak tersedia. AK3 menjelaskan bahwa persoalan kepenghuluan diteruskan kepada penghulu dan persoalan penyuluhan kepada penyuluh. Praktik tersebut menunjukkan adanya jalur rujukan internal dan pembagian tugas yang relatif dikenali. Fleksibilitas kerja pada pelayanan awal berlangsung dalam batas kewenangan petugas. Bantuan lintas tugas terutama terjadi pada tahap informasi, pemeriksaan awal, dan pengalihan layanan sesuai bidangnya.

Struktur birokrasi berfungsi melalui pembagian kewenangan formal dan mekanisme rujukan yang dijalankan oleh aparatur. AK1 serta AK2 menyebut penggunaan prosedur pelayanan, sedangkan AK3 mengakui penguasaan SOP yang berfokus pada tugasnya sendiri. O-02 memperlihatkan daftar persyaratan digunakan dalam pemeriksaan berkas. O-09 dan O-10 menunjukkan koordinasi dengan tokoh lokal dan perangkat desa ketika muncul kebutuhan layanan tertentu. Bukti tersebut menggambarkan koordinasi fungsional yang berkembang sesuai kasus. Dokumen SOP internal, uraian tugas terperinci, dan arsip forum koordinasi belum tersedia untuk menilai pelembagaannya. Konsep kerja situasional dalam reformasi

organisasi garis depan membantu memahami mengapa praktik penanganan kebutuhan lokal penting bagi kelancaran pelayanan (Klemsdal, Andreassen and Breit, 2022).

Keempat kondisi implementasi bekerja secara bersamaan dalam proses pelayanan. Komunikasi memperjelas tujuan dan prosedur yang perlu dijalankan; kapasitas aparatur menentukan pilihan kegiatan yang realistis; disposisi mendorong kesediaan memberikan bantuan; sedangkan struktur kerja mengatur jalur pelayanan dan koordinasi. Keterbatasan personel pada O-11 menghubungkan dimensi sumber daya dengan pembagian tugas, sementara pengalaman O-14 memperlihatkan persoalan komunikasi yang tetap muncul ketika saluran informasi telah tersedia. Keterkaitan tersebut menjelaskan perlunya menelusuri keputusan organisasi sampai pada tindakan pelayanan yang dialami pengguna.

Penerjemahan Kebijakan ke dalam Praktik Pelayanan

Interpretasi kebijakan merupakan tahap ketika aparatur memberi makna operasional pada tujuan revitalisasi. AK1 menempatkan kejelasan informasi persyaratan sebagai bagian dari kemudahan pelayanan, AK4 menekankan pembinaan yang sesuai kebutuhan keluarga, dan AK3 memaknai arahan kebijakan melalui penanganan administrasi awal. Perbedaan tersebut berkaitan dengan kedudukan dan pengalaman tugas masing-masing. AK2 menyampaikan bahwa tuntutan masyarakat ikut mendorong penyesuaian layanan. Keterangan ini memperkuat penjelasan bahwa perubahan praktik lahir dari perjumpaan antara mandat kebijakan dan kebutuhan lapangan, dengan ruang atribusi terhadap satu penyebab tetap terbatas.

Penyesuaian organisasi menjadi proses kedua yang mengatur pelaksanaan pelayanan berdasarkan kapasitas yang tersedia. Keterbatasan aparatur mendorong penetapan prioritas pada kebutuhan yang mendesak, bantuan antartugas, dan penggunaan jejaring lokal ketika kegiatan perlu menjangkau masyarakat. Pergantian tugas yang tercatat dalam O-11 memperlihatkan penyesuaian tersebut pada tingkat kegiatan harian. Wawancara AK1 sampai AK4 juga menunjukkan bahwa penyuluhan dan pembinaan di luar kantor bergantung pada penugasan serta dukungan aktor lokal. Penyesuaian dilakukan dalam batas kewenangan yang berlaku dan terutama memengaruhi pembagian kerja, urutan layanan, serta penjelasan kepada pengguna.

Enactment pelayanan merupakan perwujudan interpretasi dan penyesuaian organisasi dalam interaksi nyata dengan pengguna. O-03 memperlihatkan petugas melengkapi penjelasan lisan dengan catatan tertulis ketika pengguna memerlukan bantuan memahami urutan prosedur. O-04 dan O-05 merekam hubungan antara komunikasi awal melalui WhatsApp dan pemeriksaan dokumen secara tatap muka. O-07 menunjukkan penyesuaian ruang konsultasi untuk menjaga privasi pengguna. Peristiwa tersebut memberikan bukti mengenai cara pelayanan dijalankan pada saat penelitian. Hubungan historis antara masing-masing praktik dan revitalisasi memerlukan pemeriksaan dengan informasi sebelum kebijakan yang lebih lengkap.

Pola penerjemahan kebijakan terbentuk melalui hubungan interpretasi, penyesuaian organisasi, dan enactment pelayanan. Arahan pelayanan yang lebih responsif dipahami sesuai peran aparatur, diterjemahkan menjadi prioritas kerja dalam kondisi personel terbatas, lalu diwujudkan melalui pilihan saluran komunikasi,

pemeriksaan persyaratan, konsultasi, dan rujukan. Empat kondisi implementasi Edwards III menjelaskan ruang pelaksanaan yang tersedia, sedangkan empat dimensi transformasi menunjukkan aspek praktik yang dapat diamati. Hubungan tersebut merupakan penjelasan empiris mengenai proses organisasi dengan pengujian kausal historis tetap memerlukan bukti longitudinal.

Tabel 3. Proses Penerjemahan Kebijakan dan Bukti Empiris

Proses analitis	Kegiatan organisasi yang teridentifikasi	Bukti penelitian	Kaitan dengan transformasi
Interpretasi kebijakan	Pemaknaan revitalisasi sebagai pelayanan yang memudahkan dan meluas	AK1, AK3, AK4	Orientasi dan cakupan
Penyesuaian organisasi	Pengaturan prioritas, bantuan antartugas, koordinasi fungsional	AK1–AK4; O-11	Cakupan dan relasi
Enactment pelayanan	Penjelasan tertulis, WhatsApp, tatap muka, konsultasi privat	O-03, O-04, O-05, O-07	Mekanisme dan relasi

Sumber: Diolah penelitian, 2026

Transformasi Orientasi, Cakupan, Mekanisme, dan Relasi Pelayanan

Orientasi pelayanan memperlihatkan penekanan aparatur pada kemudahan pengguna dan fungsi KUA yang lebih luas daripada administrasi perkawinan. AK1, AK2, dan AK4 menggambarkan kebutuhan memperhatikan pembinaan keluarga dan penyuluhan, sementara TM1 dan TM2 menyampaikan bahwa banyak masyarakat masih mengenal KUA melalui pelayanan nikah. O-13 mendokumentasikan seorang pengguna yang baru mengetahui keberadaan layanan lain setelah mendapat penjelasan petugas. TM1 menegaskan perbedaan tersebut: “KUA mungkin punya banyak tugas, tetapi masyarakat belum tentu tahu semuanya.” Bukti mengenai perubahan orientasi internal cukup kuat melalui kesesuaian keterangan aparatur, tetapi perubahan persepsi publik belum dapat dinyatakan merata. Keberadaan orientasi baru juga tidak otomatis menunjukkan meningkatnya intensitas semua layanan yang terkait.

Pada dimensi cakupan, wawancara dan observasi menunjukkan keberadaan pelayanan konsultasi keluarga, penyuluhan, kegiatan keagamaan, serta layanan perkawinan yang tetap dominan. PL2 menceritakan pengalaman memperoleh arahan atas persoalan keluarga, sedangkan PL4 menyatakan pernah mengikuti kegiatan penyuluhan. O-06 dan O-08 mendokumentasikan konsultasi serta kegiatan keagamaan di luar kantor. PL2 juga menjelaskan batas peran konsultasi dalam kasus yang dialaminya: “Tidak langsung selesai, karena memang masalah keluarga tidak bisa langsung selesai satu kali bicara. Tapi setidaknya saya mendapat arahan.” Pengalaman tersebut memperlihatkan respons konsultatif pada satu peristiwa, dengan bukti pendampingan berkesinambungan yang masih terbatas. Bukti keberadaan jenis layanan perlu dibedakan dari frekuensi, keberlanjutan, dan pelembagaannya. Data belum memuat rangkaian statistik pelayanan, jadwal kegiatan historis, atau SOP khusus yang cukup untuk menilai apakah perluasan berlangsung secara rutin dan stabil. Temuan cakupan menunjukkan keberagaman praktik yang teridentifikasi, sedangkan perubahan jumlah layanan sepanjang waktu belum dapat ditetapkan.

Mekanisme pelayanan merupakan dimensi dengan bukti observasional paling konkret. O-03 memperlihatkan penyesuaian cara penyampaian informasi ketika petugas melengkapi penjelasan lisan dengan catatan tertulis; O-04 menunjukkan konsultasi persyaratan melalui WhatsApp; O-05 mendokumentasikan kebutuhan pemeriksaan fisik dokumen; sedangkan O-07 memperlihatkan penyesuaian ruang untuk menjaga privasi konsultasi keluarga. Keterangan AK2, AK3, dan beberapa pengguna menguatkan bahwa kontak digital digunakan sebelum kunjungan, tetapi tidak menggantikan seluruh proses langsung. Pola tersebut dapat dibaca sebagai mekanisme pelayanan hibrida yang mengombinasikan saluran dan bentuk bantuan sesuai keperluan. Episode O-14 memperlihatkan pengguna masih harus kembali karena kekurangan berkas meskipun merasa sudah mendapat informasi, sehingga penggabungan kanal belum menjamin keseragaman pemahaman.

Hubungan antara kanal digital dan pelayanan langsung membentuk mekanisme pelengkap sesuai karakter kebutuhan pengguna. Lindgren et al. menjelaskan bahwa digitalisasi mengubah pola interaksi warga dan aparatur, sedangkan Mergel, Edelmann, dan Haug menempatkan transformasi pada perubahan proses, budaya organisasi, dan penggunaan aplikasi (Lindgren *et al.*, 2019; Mergel, Edelmann and Haug, 2019). Dalam kasus ini, teknologi membantu komunikasi awal dan persiapan dokumen, sedangkan penjelasan langsung, pemeriksaan fisik, dan konsultasi privat tetap penting. Keputusan penggunaan kanal dengan demikian perlu mengikuti sifat kebutuhan dan kemampuan pengguna. Dimensi relasi menunjukkan keterlibatan tokoh agama, tokoh masyarakat, masjid, dan perangkat desa sebagai penghubung informasi serta kebutuhan warga. TM1 menjelaskan bahwa masyarakat kadang menghubunginya terlebih dahulu sebelum diarahkan kepada KUA. TM2 menggambarkan bantuan pemerintah desa dalam menyampaikan kegiatan atau menghubungkan persoalan warga. O-09 dan O-10 memperlihatkan percakapan koordinatif yang bersifat situasional. TM2 menyatakan, “Belum rutin sekali. Biasanya ketika ada kegiatan atau persoalan tertentu baru berkoordinasi.” Bukti mendukung keberadaan interaksi dan fungsi rujukan, tetapi belum memadai untuk menyatakan adanya kemitraan yang terlembaga, terjadwal, dan menjangkau semua kelompok masyarakat secara merata. Perbedaan antara terjadinya komunikasi dan pembentukan jaringan permanen menjadi batas penting dalam penilaian transformasi relasi.

Kekuatan bukti mengenai transformasi berbeda pada setiap dimensi pelayanan. Perubahan orientasi tampak pada penjelasan aparatur mengenai perluasan fungsi KUA, sedangkan pengetahuan masyarakat masih bervariasi. Dimensi cakupan menunjukkan keberadaan layanan konsultasi dan penyuluhan dengan data frekuensi serta keberlanjutan yang terbatas. Dimensi mekanisme mempunyai dukungan observasional paling rinci melalui O-03, O-04, O-05, O-07, dan O-14. Dimensi relasi memperlihatkan koordinasi berdasarkan kebutuhan dengan bentuk pelembagaan yang belum terkonfirmasi. Pembacaan ini menggunakan perspektif ekosistem pelayanan publik yang menekankan hubungan antara organisasi, pengguna, proses, dan aktor pendukung (Osborne *et al.*, 2022). Matriks berikut merangkum bentuk perubahan dan batas penafsiran pada masing-masing dimensi. Pengelompokan dilakukan berdasarkan

perpaduan wawancara dan observasi, sedangkan dokumen kebijakan digunakan untuk membandingkan mandat dengan praktik yang ditemukan.

Tabel 4. Tingkat Bukti pada Empat Dimensi Transformasi Pelayanan

Dimensi	Bukti praktik yang tersedia	Intensitas dan keberlanjutan	Pelembagaan
Orientasi	AK1, AK2, AK4, TM1, TM2, O-13: arah pelayanan lebih luas	Perubahan persepsi publik tidak seragam	Belum diukur dengan indikator organisasi
Cakupan	PL2, PL4, O-06, O-08: konsultasi dan penyuluhan	Frekuensi layanan tidak tersedia	SOP dan jadwal historis belum tersedia
Mekanisme	O-03, O-04, O-05, O-07, O-14: kombinasi saluran dan penyesuaian	Teramati pada sejumlah episode	Standarisasi lintas petugas belum teruji
Relasi	TM1, TM2, O-09, O-10: rujukan dan koordinasi	Banyak kegiatan berdasarkan kebutuhan	Forum atau mekanisme rutin belum dibuktikan

Sumber: Diolah penelitian, 2026

Empat dimensi transformasi memerlukan pembacaan menurut tingkat bukti. Keberadaan suatu aktivitas dapat dibuktikan melalui satu episode observasi atau pengalaman informan, sedangkan intensitas dan kesinambungan membutuhkan rangkaian pelaksanaan sepanjang waktu. Pelembagaan membutuhkan penjelasan mengenai SOP, pembagian sumber daya, jadwal, atau koordinasi formal. Data penelitian memberikan bukti kuat mengenai bentuk mekanisme pelayanan dan bukti terbatas mengenai keberlanjutan kegiatan nonnikah serta koordinasi antarlembaga. Pembedaan tersebut membantu menjaga ketepatan penggunaan istilah transformasi.

Faktor Pendukung, Hambatan, dan Variasi Implementasi

Pelaksanaan kebijakan didukung oleh kepemimpinan operasional, disposisi aparatur, bantuan antartugas, dan hubungan dengan aktor masyarakat. AK1 menguraikan arahan pimpinan agar pengguna memperoleh penjelasan yang dapat ditindaklanjuti, sedangkan AK3 memperlihatkan peran layanan awal dalam pengalihan kebutuhan kepada petugas yang berwenang. TM1 dan TM2 menjelaskan fungsi tokoh lokal sebagai penghubung informasi dan akses masyarakat. Dukungan tersebut bekerja melalui penyesuaian organisasi serta enactment pelayanan, khususnya ketika jumlah aparatur dan waktu kegiatan terbatas. Keteraturan kerja sama menjadi isu penting agar jangkauan layanan tidak bergantung pada hubungan personal semata.

Hambatan yang paling konsisten muncul adalah keterbatasan jumlah aparatur, perbedaan kemampuan menggunakan teknologi, jangkauan wilayah, serta rendahnya pengetahuan sebagian masyarakat mengenai layanan nonnikah. Keluhan tentang jumlah petugas ditemukan pada seluruh informan aparatur dan dikuatkan oleh keterangan tokoh masyarakat. O-11 memperlihatkan konsekuensi langsung berupa pergantian tugas administrasi dan pelayanan, sedangkan O-12 mencatat seorang pengguna dari wilayah lebih jauh yang terlebih dahulu mengonfirmasi persyaratan sebelum datang untuk mengurangi risiko perjalanan berulang. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kemudahan akses tidak dapat dipisahkan dari faktor geografis, kemampuan menghubungi petugas, serta kejelasan informasi awal.

Kesenjangan informasi pelayanan teridentifikasi pada dua situasi yang berbeda. Episode O-13 mencatat pengguna yang baru mengenal layanan KUA di luar urusan perkawinan setelah memperoleh penjelasan petugas, selaras dengan penilaian TM1 dan TM2. Episode O-14 mencatat pengguna yang perlu kembali karena kelengkapan dokumen berbeda dari pemahamannya sebelumnya. Penyebab rinci kesenjangan informasi pada O-14 belum dapat ditentukan secara tunggal dari catatan yang tersedia. Kedua episode menunjukkan kebutuhan standardisasi informasi persyaratan dan penyebaran daftar layanan melalui saluran yang mudah dijangkau. Faktor pendukung dan penghambat membentuk pilihan aparatur pada tiga proses penerjemahan kebijakan. Dukungan pimpinan dan komunikasi organisasi berperan dalam interpretasi tujuan pelayanan; keterbatasan pegawai serta teknologi membentuk prioritas dan pengaturan kerja; kondisi geografis dan pengalaman pengguna memengaruhi pilihan kanal serta bentuk bantuan langsung. Hubungan dengan tokoh agama dan perangkat desa memberikan peluang memperluas jangkauan, sedangkan koordinasi yang bergantung pada peristiwa tertentu membatasi konsistensi pelayanan. Rangkaian tersebut menjelaskan variasi hasil pada orientasi, cakupan, mekanisme, dan relasi.

Perspektif pengguna juga memiliki batas yang perlu dicatat. PL1 menyatakan, “Kalau saya sendiri belum pernah mengurus sebelumnya, jadi tidak bisa membandingkan langsung.” PL3 juga menjelaskan bahwa pengalamannya belum memadai untuk membandingkan kondisi sebelum dan sesudah revitalisasi. Pengalaman positif mengenai keramahan petugas atau kemudahan komunikasi menjadi bukti pelayanan saat penelitian berlangsung dengan batas inferensi historis yang jelas. Penggunaan sumber yang berbeda membantu membedakan pengalaman layanan saat ini, penilaian aparatur mengenai perubahan, dan bukti keberadaan praktik pada waktu tertentu. Pembedaan ini penting karena bukti tentang konfigurasi pelayanan yang berlangsung pada saat pengamatan lebih kuat daripada pembuktian perubahan historis sejak awal program. Beberapa penyesuaian teridentifikasi dalam praktik dan keterangan aparatur, tetapi tanpa rangkaian arsip sebelum dan sesudah revitalisasi, tidak dapat ditentukan bahwa seluruh perubahan tersebut merupakan akibat langsung kebijakan.

Karakter Transformasi Pelayanan dan Kontribusi Empiris

Sintesis data menghasilkan tiga karakter praktik pelayanan, yaitu adaptif, hibrida, dan parsial. Karakter adaptif terlihat ketika petugas menyesuaikan cara menjelaskan persyaratan dan pembagian tugas dalam batas kewenangan. Karakter hibrida tampak pada penggunaan WhatsApp bersama pemeriksaan fisik, konsultasi tatap muka, dan kegiatan penyuluhan. Karakter parsial tercermin dalam perbedaan tingkat bukti pada empat dimensi, terutama antara mekanisme yang teramati dan keberlanjutan layanan yang belum terdokumentasi secara memadai. Ketiga karakter tersebut dibentuk melalui pengujian kesesuaian serta perbedaan keterangan informan dan observasi.

Kontribusi analitis penelitian terletak pada penjelasan hubungan antara kondisi implementasi dan bentuk tindakan pelayanan. Edwards III memberi perangkat untuk memeriksa komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Tiga proses penerjemahan menjelaskan bagaimana kondisi tersebut memasuki rutinitas organisasi melalui interpretasi, penyesuaian, dan enactment. Empat dimensi pelayanan

menunjukkan manifestasi yang dapat diuji melalui bukti empiris. Susunan ini memperjelas cara reformasi pelayanan berlangsung pada organisasi kecamatan dengan kapasitas serta hubungan masyarakat yang beragam.

Penyesuaian pekerjaan aparatur garis depan menjadi titik dialog utama dengan literatur implementasi kebijakan. Kajian sistem informasi layanan sosial menemukan adanya ruang keputusan aparatur yang dibatasi kondisi organisasi serta kelembagaan (Rossi, Tuurnas and Stenvall, 2025). Penelitian birokrasi garis depan di Indonesia menempatkan improvisasi sebagai cara memperbaiki layanan dalam situasi keterbatasan sumber daya (Ningrum and Lotta, 2024). Kajian pelayanan digital memperlihatkan kebutuhan mediasi ketika warga dan petugas menggunakan kanal elektronik (Pors and Schou, 2021). Kasus Seruyan Hilir menghubungkan ketiga penjelasan tersebut pada pilihan pelayanan yang spesifik, seperti penjelasan awal, bantuan antartugas, dan kombinasi WhatsApp dengan tatap muka. Data setempat juga menunjukkan batas kemampuan adaptasi ketika informasi persyaratan belum dipahami secara seragam.

Transformasi relasi pelayanan bergantung pada keterjangkauan informasi dan kesinambungan hubungan organisasi dengan masyarakat. Kajian komunikasi digital pemerintah menunjukkan peluang peningkatan penyebaran informasi melalui media sosial (Cho and Melisa, 2021). Literatur penciptaan bersama layanan publik menekankan keterlibatan pengguna dan aktor pendukung dalam pengembangan pelayanan (Rodríguez Müller *et al.*, 2021). Keterangan TM1 dan TM2 memperlihatkan peran tokoh lokal sebagai penghubung kebutuhan warga, sedangkan O-09 dan O-10 menunjukkan praktik koordinasi berdasarkan kebutuhan yang muncul. Temuan ini menjelaskan keterbatasan jangkauan informasi pada pengguna yang jarang terlibat dalam kegiatan masyarakat serta pentingnya mekanisme komunikasi yang lebih terjadwal.

Analisis abduktif menguji dugaan perubahan layanan melalui bukti yang menantang penjelasan awal. Episode O-15 memuat keterangan retrospektif seorang aparatur bahwa penyuluhan dan koordinasi dengan pihak lokal telah berlangsung sebelum penetapan revitalisasi tahun 2022. Keterangan tersebut membuka kemungkinan bahwa kebijakan berperan memperkuat, menata, atau memperluas praktik yang sudah ada. Episode O-13 dan O-14 juga memperlihatkan keterbatasan penyebaran dan pemahaman informasi pada sebagian pengguna. Keseluruhan bukti memperjelas karakter perubahan yang selektif dan terkait dengan kapasitas organisasi serta kebutuhan pengguna. Pengujian hubungan historis yang lebih kuat memerlukan arsip layanan dan prosedur dari periode sebelum serta sesudah kebijakan (Yin, 2018).

Jalur penalaran dimulai dari dugaan bahwa revitalisasi berkaitan dengan pengembangan fungsi pelayanan yang lebih luas. Keterangan O-15 kemudian menunjukkan bahwa sebagian kegiatan telah dijalankan sebelum program revitalisasi, berdasarkan ingatan aparatur senior. Penjelasan alternatif yang dikembangkan ialah penguatan dan pengaturan ulang praktik yang telah berlangsung. Keterangan AK2 tentang perkembangan tuntutan masyarakat dan temuan mengenai layanan digital menunjukkan peran faktor kontekstual lain. Perbandingan berbagai sumber tersebut menghasilkan penjelasan tentang praktik pelayanan

yang adaptif serta memiliki derajat perubahan yang berbeda. Kekuatan klaim ini terletak pada proses penerjemahan kebijakan selama studi kasus, dengan bukti kondisi historis tetap terbatas.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu memperlihatkan kontribusi spesifik kasus Seruyan Hilir. Kajian tentang implementasi revitalisasi dan layanan pencatatan nikah menjelaskan kondisi implementasi serta pengembangan satu layanan administratif (Maulana *et al.*, 2024; Surkiya, Herawati and Pudjianto, 2024). Penelitian tentang strategi revitalisasi dan pemberdayaan ekonomi umat memperluas pengetahuan mengenai kebutuhan kelembagaan dan layanan substantif (Saogi, 2022; Al Chadad, 2024). Kajian ini melacak hubungan antara kondisi implementasi, keputusan organisasi, dan tindakan pelayanan yang teramati pada empat dimensi secara terpadu. Kontribusi utamanya ialah penjelasan mengapa orientasi organisasi, cakupan kegiatan, mekanisme interaksi, dan relasi dengan warga dapat berkembang pada intensitas yang berbeda dalam satu unit pelayanan.

Implikasi kebijakan menuntut perbaikan yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan yang ditemukan. Standardisasi informasi persyaratan melalui lembar layanan, WhatsApp, dan media publik dapat mengurangi perbedaan pemahaman seperti pada O-14. Pembagian tugas serta pelatihan teknologi perlu disusun sesuai beban pelayanan administratif dan kegiatan pembinaan yang tercermin pada O-11. Pemetaan layanan nonnikah dan penyampaian informasi melalui desa, masjid, serta tokoh agama dapat merespons kesenjangan pengetahuan sebagaimana terlihat pada O-13. Pencatatan kegiatan, jadwal koordinasi, dan tindak lanjut konsultasi akan membantu penilaian keberlanjutan pelayanan secara lebih terukur.

PENUTUP

Implementasi revitalisasi KUA Seruyan Hilir berlangsung melalui penyampaian arah kebijakan pada jalur Kementerian Agama dan penyesuaian tugas di tingkat organisasi. Kejelasan komunikasi, keterbatasan sumber daya, penerimaan aparatur, serta pembagian kewenangan membentuk pilihan kegiatan yang realistis. Temuan ini menjawab pertanyaan pertama mengenai kondisi implementasi dan memperlihatkan hubungan antara kapasitas organisasi serta pelaksanaan kebijakan pada pelayanan sehari-hari. Penerjemahan kebijakan berlangsung melalui interpretasi tujuan revitalisasi, penyesuaian organisasi, dan enactment dalam interaksi pelayanan. Manifestasi yang ditemukan meliputi orientasi pelayanan keagamaan yang lebih luas, keberadaan konsultasi dan penyuluhan, penggunaan bersama kanal digital serta tatap muka, dan koordinasi dengan aktor lokal. Jawaban atas pertanyaan kedua menunjukkan konfigurasi praktik adaptif, hibrida, dan parsial. Kekuatan bukti paling nyata terletak pada mekanisme pelayanan, sementara perubahan historis, intensitas kegiatan, dan pelembagaan hubungan belum dapat disimpulkan secara menyeluruh. Faktor pendukung meliputi komitmen pelayanan aparatur, kepemimpinan operasional, bantuan antartugas, dan jejaring tokoh masyarakat. Hambatan utama berupa keterbatasan pegawai, variasi kemampuan digital, jangkauan wilayah, dan kesenjangan informasi pada pengguna layanan. Jawaban atas pertanyaan ketiga tersebut mendasari rekomendasi pembaruan informasi persyaratan yang konsisten, pemetaan layanan nonnikah, pelatihan serta pembagian tugas yang realistis, dan koordinasi terjadwal dengan desa serta tokoh agama. Kontribusi penelitian ialah penjelasan empiris tentang hubungan kondisi implementasi dengan transformasi praktik

pelayanan. Keterbatasan kasus tunggal dan belum tersedianya arsip SOP internal maupun data historis membuka ruang bagi penelitian longitudinal dan perbandingan beberapa KUA.

DAFTAR PUSTAKA

Al Chadad, C.A. (2024). "Revitalisasi KUA dalam mewujudkan ketahanan keluarga melalui program pemberdayaan ekonomi umat (Studi kasus di KUA Sidoarjo)", Jurnal Kolaboratif Sains, 7(1). https://doi.org/10.56338/jks.v7i1.4895

Ansell, C. and Gash, A. (2018). "Collaborative platforms as a governance strategy", Journal of Public Administration Research and Theory, 28(1), pp. 16–32. https://doi.org/10.1093/jopart/mux030

Carstensen, K., Kjeldsen, A.M., Lou, S. and Nielsen, C.P. (2023). "Implementation through translation: a qualitative case study of translation processes in the implementation of quality improvement collaboratives", BMC Health Services Research, 23, article 241. https://doi.org/10.1186/s12913-023-09201-4

Cho, W. and Melisa, W.D. (2021). "Citizen coproduction and social media communication: delivering a municipal government's urban services through digital participation", Administrative Sciences, 11(2), article 59. https://doi.org/10.3390/admsci11020059

Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam (2022). Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 320 Tahun 2022 tentang Penetapan Revitalisasi Kantor Urusan Agama Tahun 2022. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.

Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam (2025). Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 980 Tahun 2025 tentang Jenis Layanan pada Kantor Urusan Agama. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.

Edwards III, G.C. (1980). Implementing Public Policy. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.

Eiró, F. (2022). "Translating politics into policy implementation: welfare frontline workers in polarised Brazil", International Journal of Law in Context, 18, pp. 303–316. https://doi.org/10.1017/S1744552322000258

Kementerian Agama Republik Indonesia (2021). Keputusan Menteri Agama Nomor 758 Tahun 2021 tentang Revitalisasi Kantor Urusan Agama Kecamatan. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.

Kementerian Agama Republik Indonesia (2024a). Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020–2024. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.

Kementerian Agama Republik Indonesia (2024b). Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Urusan Agama. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.

Klemsdal, L., Andreassen, T.A. and Breit, E. (2022). "Resisting or facilitating change? How street-level managers' situational work contributes to the implementation of public reforms", Journal of Public Administration Research and Theory, 32(4), pp. 736–749. https://doi.org/10.1093/jopart/muac004

Lindgren, I., Madsen, C.Ø., Hofmann, S. and Melin, U. (2019). "Close encounters of the digital kind: a research agenda for the digitalization of public services", Government Information Quarterly, 36(3), pp. 427–436. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002

Malterud, K., Siersma, V.D. and Guassora, A.D. (2016). "Sample size in qualitative interview studies: guided by information power", Qualitative Health Research, 26(13), pp. 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

Mandario, R.R.R. and Pratono, A.H. (2023). "Street-level bureaucracy and government transformation", Indonesian Journal of Multidisciplinary Science, 2(8), pp. 2999–3005. https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i8.505

Maulana, F., Pratidina, G., Apriliyani, N.V. and Munjin, R.A. (2024). "Implementasi program revitalisasi KUA dalam pelayanan pencatatan nikah", Karimah Tauhid, 3(7), pp. 7325–7333. https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i7.14256

Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019). “Defining digital transformation: results from expert interviews”, Government Information Quarterly, 36(4), article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Ningrum, A.P. and Lotta, G. (2024). “The ‘we’ factor in improvisational statecraft: frontline repair of the state in Indonesia’s crisis response amidst resource constraints”, Global Public Policy and Governance, 4, pp. 31–55. https://doi.org/10.1007/s43508-023-00083-0

Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. and Moules, N.J. (2017). “Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria”, International Journal of Qualitative Methods, 16(1), pp. 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Osborne, S.P., Powell, M., Cui, T. and Strokosch, K. (2022). “Value creation in the public service ecosystem: an integrative framework”, Public Administration Review, 82(4), pp. 634–645. https://doi.org/10.1111/puar.13474

Osborne, S.P., Radnor, Z. and Strokosch, K. (2016). “Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?”, Public Management Review, 18(5), pp. 639–653. https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927

Pors, A. and Schou, J. (2021). “Street-level morality at the digital frontlines: an ethnographic study of moral mediation in welfare work”, Administrative Theory & Praxis, 43(2), pp. 154–171. https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1782137

Rodríguez Müller, A.P., Casiano Flores, C., Albrecht, V., Steen, T. and Crompvoets, J. (2021). “A scoping review of empirical evidence on (digital) public services co-creation”, Administrative Sciences, 11(4), article 130. https://doi.org/10.3390/admsci11040130

Rossi, P., Tuurnas, S. and Stenvall, J. (2025). “Street-level bureaucrats as policymakers in the implementation of information system in social services”, Public Management Review, 27(3), pp. 702–721. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2362247

Saogi, A. (2022). “Revitalization strategy of Religious Affairs Office Mundu and Kedawung District Cirebon Regency”, Jurnal Ilmiah Gema Perencana, 1(2), pp. 63–84. https://doi.org/10.61860/jigp.v1i2.3

Surkiya, Herawati, N. and Pudjianto, S.Y. (2024). “Implementation of the KUA revitalization program in the Southeast Pontianak District Religious Affairs Office”, Journal of Public Administration and Sociology of Development, 5(1), pp. 707–719. https://doi.org/10.26418/jpasdev.v5i1.71009

Timmermans, S. and Tavory, I. (2012). “Theory construction in qualitative research: from grounded theory to abductive analysis”, Sociological Theory, 30(3), pp. 167–186. https://doi.org/10.1177/0735275112457914

Tracy, S.J. (2010). “Qualitative quality: eight ‘big-tent’ criteria for excellent qualitative research”, Qualitative Inquiry, 16(10), pp. 837–851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

Tummers, L. and Bekkers, V. (2014). “Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion”, Public Management Review, 16(4), pp. 527–547. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978

Yin, R.K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods, 6th edn. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.