

Strategi Komunikasi Organisasi Kemenag Jakarta Selatan dalam Implementasi Fungsi KUA sebagai Pusat Layanan Keagamaan

M. Yunus Hasyim, Nur Syam, Suryadi Suryadi

^{1,2,3}Program Doktor Studi Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Darul Ulum
Lamongan, Lamongan, Indonesia

E-mail: 2505301067@mhs.unisda.ac.id¹, nursyam@uinsa.ac.id², suryadi@unisda.ac.id³

Article History:

Received: 30 Juni 2026

Revised: 20 September 2026

Accepted: 07 Oktober 2026

Keywords:

Strategi
Komunikasi Organisasi;
Implementasi Fungsi KUA;
Kementerian Agama; Pusat
Layanan Keagamaan;
Transformasi Kelembagaan

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dalam mengimplementasikan fungsi Kantor Urusan Agama (KUA) sebagai pusat layanan keagamaan berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Informan penelitian terdiri atas pejabat Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan, kepala KUA, dan penyuluh agama yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi dibangun melalui integrasi komunikasi top-down dan bottom-up. Komunikasi top-down diwujudkan melalui rapat koordinasi, surat edaran, pelatihan teknis, serta pemanfaatan media digital, sedangkan komunikasi bottom-up berlangsung melalui laporan berkala, mekanisme umpan balik, dan forum diskusi. Implementasi komunikasi masih menghadapi kendala berupa resistensi birokrasi, kesenjangan pemahaman kebijakan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, dan fragmentasi informasi digital. Penelitian ini merekomendasikan penguatan komunikasi dua arah, optimalisasi sistem pelaporan digital, serta peningkatan kapasitas komunikasi aparatur untuk mendukung transformasi KUA sebagai pusat layanan keagamaan yang adaptif dan berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Transformasi kelembagaan Kantor Urusan Agama (KUA) menjadi pusat layanan keagamaan menjadi salah satu agenda penting reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan tersebut memperoleh landasan hukum melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Urusan Agama yang memperluas peran KUA dari institusi pencatatan perkawinan menjadi Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang menyelenggarakan sembilan fungsi layanan keagamaan. Perubahan ini menempatkan KUA sebagai simpul pelayanan publik yang tidak hanya berorientasi pada administrasi pernikahan, tetapi juga pada pembinaan kehidupan keagamaan masyarakat (Kementerian Agama RI, 2024).

Perluasan fungsi tersebut membawa konsekuensi terhadap tata kelola organisasi, terutama pada aspek komunikasi internal. Implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun komunikasi yang mampu menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik pelayanan. Arahan dari tingkat pusat harus dipahami secara seragam oleh seluruh aparatur, sementara berbagai pengalaman, kebutuhan, dan kendala di tingkat kecamatan perlu tersampaikan kembali kepada pengambil kebijakan. Kondisi tersebut menjadikan komunikasi organisasi sebagai elemen strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi fungsi baru KUA.

Kota Jakarta Selatan menawarkan konteks yang relevan untuk mengkaji persoalan tersebut. Wilayah ini memiliki kepadatan penduduk yang tinggi, karakteristik sosial-keagamaan yang beragam, serta jaringan KUA yang melayani masyarakat dengan kebutuhan layanan keagamaan yang kompleks. Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan berperan sebagai penghubung antara kebijakan nasional dan pelaksanaan layanan di tingkat kecamatan. Posisi tersebut menuntut adanya sistem komunikasi organisasi yang mampu menjaga konsistensi penyampaian kebijakan sekaligus membuka ruang bagi umpan balik dari aparatur pelaksana.

Kajian mengenai komunikasi organisasi pada sektor publik telah berkembang dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, kesehatan, dan pemerintahan daerah (Ashara et al., 2022; Kondolele et al., 2025). Namun, penelitian yang mengulas komunikasi organisasi pada birokrasi keagamaan masih terbatas. Kajian yang secara khusus membahas interaksi komunikasi *top-down* dan *bottom-up* dalam implementasi transformasi fungsi KUA juga belum banyak ditemukan. Sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada aspek regulasi, pelayanan publik, atau reformasi birokrasi tanpa mengkaji bagaimana proses komunikasi organisasi membentuk keberhasilan implementasi kebijakan. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa dimensi komunikasi organisasi dalam transformasi kelembagaan KUA masih memerlukan penjelasan empiris yang lebih mendalam.

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi organisasi yang diterapkan Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dalam implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan. Analisis difokuskan pada pola komunikasi *top-down*, mekanisme komunikasi *bottom-up*, serta berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi kebijakan di tingkat organisasi. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur komunikasi organisasi pada birokrasi keagamaan sekaligus memberikan rekomendasi bagi penguatan tata kelola komunikasi internal dalam pelaksanaan transformasi fungsi KUA.

LANDASAN TEORI

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses pertukaran pesan yang membentuk

koordinasi, hubungan kerja, dan identitas organisasi. Perspektif awal menempatkan komunikasi sebagai mekanisme penyampaian informasi dalam jaringan organisasi (Goldhaber, 1993 dalam Hamandia, 2022). Perkembangan teori komunikasi organisasi kemudian memperluas maknanya menjadi proses konstruksi makna bersama yang memengaruhi budaya, kepemimpinan, dan efektivitas organisasi (Liliweri, 2020). Perspektif ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi mengalirkan informasi, tetapi juga membangun pemahaman kolektif terhadap tujuan organisasi.

Dalam implementasi perubahan organisasi, komunikasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kebijakan. Strategi komunikasi yang terencana mampu meningkatkan pemahaman anggota organisasi terhadap arah perubahan, mengurangi resistensi, dan memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama (Errida & Lotfi, 2021). Transparansi informasi, konsistensi pesan, dan dialog yang berkelanjutan juga berkontribusi terhadap meningkatnya partisipasi anggota organisasi selama proses perubahan (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021; *Advances in Management*, 2025). Perspektif tersebut menjadi landasan untuk memahami implementasi transformasi fungsi KUA yang menuntut perubahan pola kerja sekaligus perubahan budaya organisasi.

2. Komunikasi Top-Down dalam Organisasi Pemerintah

Komunikasi *top-down* menggambarkan aliran informasi dari tingkat kepemimpinan menuju unit pelaksana. Pola ini berfungsi menyampaikan kebijakan, standar kerja, serta arahan organisasi agar implementasi berjalan secara konsisten. Urbancova et al. (2023) menunjukkan bahwa kombinasi komunikasi formal dan digital meningkatkan efektivitas penyampaian informasi sekaligus memperkuat koordinasi organisasi.

Pada organisasi pemerintah, komunikasi *top-down* diwujudkan melalui surat edaran, rapat koordinasi, pedoman teknis, dan berbagai media komunikasi resmi. Digitalisasi birokrasi memperluas penggunaan platform seperti WhatsApp, media sosial, dan laman resmi pemerintah sebagai sarana diseminasi kebijakan (Hamandia, 2022; Kondolele et al., 2025). Efektivitas pola komunikasi tersebut bergantung pada kejelasan pesan, konsistensi informasi, dan kemampuan organisasi menghindari kesenjangan interpretasi di tingkat pelaksana (Illiyina & Rosa, 2025).

3. Komunikasi Bottom-Up dalam Implementasi Kebijakan

Komunikasi *bottom-up* memberikan ruang bagi aparatur pelaksana untuk menyampaikan informasi, pengalaman, serta evaluasi implementasi kepada pengambil keputusan. Pendekatan *backward mapping* menempatkan birokrat tingkat lapangan sebagai aktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan karena mereka berinteraksi langsung dengan masyarakat dan memahami dinamika lokal (Elmore, 1980 dalam Illiyina & Rosa, 2025).

Perspektif *street-level bureaucracy* juga menegaskan bahwa pelaksana kebijakan memiliki diskresi dalam menerjemahkan regulasi ke dalam praktik pelayanan (Lipsky, 1980 dalam Nugraha, 2023). Informasi yang berasal dari level operasional menjadi sumber penting bagi penyempurnaan kebijakan. Organisasi yang menyediakan ruang komunikasi vertikal secara terbuka cenderung menghasilkan implementasi yang lebih adaptif dibanding organisasi yang hanya mengandalkan komunikasi satu arah.

.....

4. Komunikasi Publik dalam Implementasi Kebijakan

Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun komunikasi internal sekaligus komunikasi publik. Komunikasi publik memungkinkan kebijakan dipahami oleh masyarakat sekaligus menghasilkan umpan balik terhadap pelaksanaan program (Safitri et al., 2022). Kondolele et al. (2025) menunjukkan bahwa komunikasi publik yang partisipatif meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan melalui keterlibatan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Pada organisasi keagamaan, komunikasi tidak hanya memuat aspek administratif, tetapi juga nilai-nilai yang membentuk legitimasi organisasi. Pemanfaatan media digital memperluas jangkauan informasi sekaligus memperkuat partisipasi anggota organisasi dalam mendukung tujuan kelembagaan. Integrasi komunikasi formal, komunikasi digital, dan nilai-nilai keagamaan menjadi karakteristik yang membedakan organisasi keagamaan dari organisasi publik pada umumnya. Perspektif ini menjadi dasar analisis strategi komunikasi organisasi Kementerian Agama dalam implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) untuk memahami strategi komunikasi organisasi Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dalam implementasi fungsi Kantor Urusan Agama (KUA) sebagai pusat layanan keagamaan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi secara mendalam terhadap proses komunikasi organisasi dalam konteks nyata serta memanfaatkan berbagai sumber data sebagai dasar interpretasi fenomena (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan beserta sepuluh KUA yang berada di bawah koordinasinya. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan variasi implementasi fungsi KUA, karakteristik wilayah, dan kemudahan akses terhadap data penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 18 informan yang dipilih secara purposif, meliputi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan, tiga pejabat struktural, tujuh kepala KUA, dan tujuh penyuluh agama Islam fungsional. Data sekunder berasal dari Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024, surat edaran, notulen rapat koordinasi, laporan kinerja, serta berbagai dokumen pendukung yang berkaitan dengan implementasi fungsi KUA. Jumlah informan ditetapkan berdasarkan prinsip *data saturation*, yaitu ketika proses pengumpulan data tidak lagi menghasilkan informasi baru yang relevan dengan fokus penelitian (Ahmed, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan konsep komunikasi organisasi dan implementasi kebijakan. Observasi difokuskan pada kegiatan koordinasi, sosialisasi kebijakan, serta aktivitas komunikasi internal di lingkungan Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan. Dokumen yang dianalisis mencakup regulasi, laporan pelaksanaan program, dan dokumen administratif yang berkaitan dengan implementasi fungsi KUA. Seluruh wawancara direkam atas persetujuan informan kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk memudahkan proses analisis.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, and Saldaña (2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis dilakukan secara simultan selama proses pengumpulan data sehingga setiap temuan dapat dibandingkan secara berulang antarsumber dan antarsumber data. Kredibilitas hasil penelitian

diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, *member checking*, dan *peer debriefing* (Hidayati et al., 2023). Seluruh tahapan penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian melalui pemberian *informed consent*, perlindungan kerahasiaan identitas informan, serta penggunaan data secara eksklusif untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi fungsi Kantor Urusan Agama (KUA) sebagai pusat layanan keagamaan tidak hanya menuntut perubahan struktur kelembagaan, tetapi juga perubahan pola komunikasi organisasi yang menghubungkan pengambil kebijakan dengan aparatur pelaksana di tingkat kecamatan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dibangun melalui kombinasi komunikasi formal, komunikasi digital, dan komunikasi berbasis nilai organisasi. Pola tersebut membentuk mekanisme komunikasi dua arah yang mendukung implementasi fungsi KUA, meskipun masih menghadapi sejumlah kendala struktural maupun kultural. Hasil penelitian selanjutnya disajikan berdasarkan empat tema utama yang muncul selama proses analisis.

1. Implementasi Fungsi KUA sebagai Konteks Transformasi Komunikasi Organisasi

Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024 menjadi tonggak penting dalam transformasi kelembagaan Kantor Urusan Agama (KUA). Regulasi tersebut memperluas fungsi KUA dari institusi yang berorientasi pada pelayanan pencatatan perkawinan menjadi pusat layanan keagamaan yang menyelenggarakan sembilan fungsi utama, meliputi pelayanan nikah dan rujuk, bimbingan perkawinan, pembinaan kemasjidan, pengelolaan zakat dan wakaf, konsultasi syariah, pengelolaan data keagamaan, *early warning system* konflik keagamaan, pelayanan hisab dan rukyat, serta administrasi kelembagaan (Kementerian Agama RI, 2024). Perubahan tersebut tidak hanya menggeser ruang lingkup pelayanan, tetapi juga mengubah pola koordinasi organisasi yang selama ini berfokus pada administrasi pernikahan menjadi pelayanan keagamaan yang lebih komprehensif.

Transformasi fungsi tersebut menuntut perubahan dalam sistem komunikasi organisasi. Penambahan fungsi pelayanan memperluas hubungan koordinatif antara Kantor Kementerian Agama, kepala KUA, penyuluh agama, dan berbagai pemangku kepentingan di tingkat kecamatan. Proses implementasi tidak lagi cukup mengandalkan penyampaian instruksi secara hierarkis, tetapi memerlukan mekanisme komunikasi yang mampu memastikan kesamaan pemahaman terhadap tujuan kebijakan sekaligus memfasilitasi penyampaian berbagai persoalan yang muncul selama pelaksanaan di lapangan. Perspektif ini sejalan dengan Goldhaber yang menempatkan komunikasi organisasi sebagai proses pertukaran pesan yang membangun koordinasi dan hubungan antarunit organisasi, sekaligus memperkuat pandangan Liliweri (2020) bahwa komunikasi berfungsi membentuk makna bersama dalam proses perubahan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan berada pada posisi strategis sebagai penghubung antara kebijakan nasional dengan implementasi di tingkat kecamatan. Wilayah ini membawahi sepuluh KUA yang melayani masyarakat dengan karakteristik sosial dan kebutuhan layanan keagamaan yang beragam. Kondisi tersebut menjadikan komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen koordinasi yang menjaga konsistensi implementasi fungsi KUA pada setiap wilayah pelayanan. Variasi karakteristik masyarakat, kapasitas aparatur, dan dinamika pelayanan di masing-masing kecamatan menuntut pola komunikasi yang adaptif agar tujuan kebijakan tetap dapat diterjemahkan secara seragam tanpa mengabaikan kebutuhan lokal.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan tidak berlangsung sebagai proses administratif semata, melainkan sebagai proses perubahan organisasi yang memerlukan penyesuaian struktur komunikasi. Perubahan fungsi mendorong peningkatan intensitas koordinasi, distribusi informasi, konsultasi teknis, serta mekanisme umpan balik antara Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dengan seluruh KUA. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi menjadi bagian integral dari implementasi kebijakan, bukan sekadar aktivitas pendukung administrasi.

Temuan ini memperkuat pandangan Errida dan Lotfi (2021) yang menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh strategi komunikasi yang mampu membangun pemahaman, mengurangi resistensi, dan memperkuat komitmen anggota organisasi terhadap tujuan perubahan. Dalam konteks implementasi fungsi KUA, efektivitas kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan komunikasi formal, komunikasi digital, dan komunikasi interpersonal ke dalam proses koordinasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi fungsi KUA dapat dipahami sebagai transformasi komunikasi organisasi yang memungkinkan kebijakan diterjemahkan menjadi praktik pelayanan keagamaan yang lebih responsif, adaptif, dan terintegrasi.

Strategi Komunikasi Organisasi dalam Implementasi Fungsi KUA

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi yang diterapkan Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dibangun melalui kombinasi komunikasi *top-down* dan *bottom-up*. Kedua pola tersebut tidak berjalan secara terpisah, tetapi saling melengkapi dalam mendukung implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan. Komunikasi *top-down* berperan memastikan keseragaman pemahaman terhadap kebijakan, sedangkan komunikasi *bottom-up* menjadi sarana penyampaian pengalaman, kebutuhan, dan berbagai kendala yang dihadapi aparatur di tingkat kecamatan. Integrasi kedua pola komunikasi tersebut membentuk mekanisme koordinasi yang menjaga kesinambungan implementasi kebijakan di seluruh KUA.

Komunikasi *top-down* diwujudkan melalui rapat koordinasi berjenjang yang diselenggarakan setelah diterbitkannya Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024. Forum tersebut menjadi media utama penyampaian substansi kebijakan, penyamaan persepsi, serta klarifikasi terhadap berbagai aspek teknis implementasi. Salah seorang informan menjelaskan:

"Kami langsung mengadakan rakor segera setelah PMA turun. Para Kepala KUA harus paham secara utuh dulu sebelum mereka menyampaikan ke bawah. Rakor ini bukan hanya soal informasi, tapi juga membangun komitmen bersama untuk berubah." (Informan P1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa rapat koordinasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan komitmen organisasi terhadap perubahan kelembagaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Urbancova et al. (2023) yang menegaskan bahwa komunikasi *top-down* berperan penting dalam menyelaraskan tujuan organisasi, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat keterlibatan anggota selama proses perubahan. Pada konteks implementasi fungsi KUA, rapat koordinasi menjadi ruang untuk mengurangi perbedaan interpretasi terhadap regulasi sekaligus memperkuat kesiapan aparatur dalam menjalankan fungsi pelayanan yang lebih luas.

Selain melalui rapat koordinasi, komunikasi formal dilakukan melalui surat edaran, nota dinas, dan pedoman teknis yang diterbitkan secara bertahap oleh Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan. Dokumen tersebut menjadi acuan operasional bagi seluruh KUA dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam kegiatan pelayanan sehari-hari. Kejelasan informasi yang disampaikan melalui dokumen resmi memberikan kepastian administratif sekaligus menjaga

konsistensi implementasi di seluruh wilayah kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa komunikasi formal masih menjadi instrumen utama dalam birokrasi publik karena memiliki legitimasi kelembagaan yang kuat dan mampu mengurangi ambiguitas kebijakan.

Perkembangan teknologi informasi juga mendorong perluasan strategi komunikasi melalui media digital. Penelitian menemukan bahwa grup WhatsApp, media sosial, dan laman resmi Kementerian Agama dimanfaatkan sebagai media penyebaran informasi yang lebih cepat dibandingkan mekanisme administrasi konvensional. Salah seorang kepala KUA menyampaikan:

"Grup WhatsApp KUA se-Jakarta Selatan itu sangat efektif. Kalau ada surat edaran baru, dalam hitungan menit sudah tersebar ke semua KUA. Tapi memang butuh keahlian khusus untuk merangkum regulasi panjang jadi pesan yang singkat dan mudah dipahami." (Informan P4)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa media digital tidak menggantikan komunikasi formal, tetapi berfungsi sebagai akselerator penyebaran informasi. Kecepatan distribusi informasi memungkinkan aparat memperoleh pembaruan kebijakan secara real time sehingga proses koordinasi menjadi lebih responsif. Kondisi ini mendukung temuan Hamandia (2022) dan Kondolele et al. (2025) yang menjelaskan bahwa digitalisasi komunikasi pemerintah telah mengubah pola penyampaian kebijakan menjadi lebih cepat, fleksibel, dan interaktif. Meskipun demikian, efektivitas komunikasi digital tetap bergantung pada kemampuan organisasi menjaga konsistensi informasi yang disampaikan melalui berbagai platform.

Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan juga melengkapi strategi komunikasi melalui webinar dan pelatihan teknis bagi kepala KUA maupun penyuluh agama. Berbeda dengan rapat koordinasi yang berorientasi pada penyampaian kebijakan, kegiatan tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi aparat dalam menerjemahkan regulasi ke dalam praktik pelayanan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berhenti pada proses penyampaian informasi, tetapi juga mencakup pengembangan kapasitas sumber daya manusia agar mampu menjalankan perubahan organisasi secara efektif.

Di sisi lain, komunikasi *bottom-up* berkembang melalui laporan berkala, forum evaluasi, serta komunikasi informal antara kepala KUA dengan pejabat Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan. Mekanisme tersebut memberikan ruang bagi aparat untuk menyampaikan perkembangan implementasi, kebutuhan dukungan, maupun berbagai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan kebijakan. Salah seorang informan mengungkapkan:

"Di rakor, kami selalu diberi waktu untuk bertanya dan menyampaikan kondisi di lapangan. Tapi jujur, ada rasa sungkan untuk menyampaikan hal yang mungkin dianggap sebagai kritik terhadap kebijakan. Butuh atmosfer yang benar-benar terbuka." (Informan P9)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi *bottom-up* telah tersedia secara kelembagaan, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh budaya organisasi yang bersifat hierarkis. Norma senioritas dan hubungan struktural menyebabkan sebagian aparat belum sepenuhnya nyaman menyampaikan kritik maupun evaluasi secara terbuka. Temuan ini memperkuat perspektif *street-level bureaucracy* yang dikemukakan Lipsky (1980) bahwa birokrat tingkat lapangan tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga aktor yang memiliki pengalaman empiris penting untuk penyempurnaan implementasi. Oleh karena itu, komunikasi *bottom-up* tidak seharusnya dipahami sebagai mekanisme pelaporan administratif semata, melainkan sebagai proses *organizational learning* yang memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian kebijakan berdasarkan pengalaman di lapangan.

.....

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi di Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan menggabungkan komunikasi formal, komunikasi digital, dan komunikasi partisipatif dalam satu sistem koordinasi yang saling melengkapi. Pola tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi fungsi KUA tidak hanya bergantung pada penyampaian instruksi dari tingkat atas, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun dialog yang memungkinkan informasi mengalir secara dua arah. Integrasi komunikasi *top-down* dan *bottom-up* menjadi fondasi utama dalam menjaga konsistensi implementasi kebijakan sekaligus meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap dinamika pelayanan keagamaan di tingkat kecamatan.

Dinamika Implementasi: Kendala dan Faktor Pendukung Strategi Komunikasi Organisasi

Implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan menunjukkan bahwa efektivitas strategi komunikasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh desain komunikasi yang dibangun, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola berbagai hambatan yang muncul selama proses implementasi. Hasil penelitian mengidentifikasi empat kendala utama yang memengaruhi efektivitas komunikasi organisasi, yaitu resistensi aparatur terhadap perubahan, kesenjangan pemahaman kebijakan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta fragmentasi informasi pada berbagai platform komunikasi digital.

Resistensi aparatur menjadi tantangan awal yang muncul setelah diberlakukannya Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024. Perluasan fungsi KUA dipersepsikan sebagian aparatur sebagai peningkatan beban kerja yang belum sepenuhnya diikuti dengan penyesuaian sumber daya maupun pedoman operasional yang memadai. Kondisi tersebut menimbulkan keraguan dalam menjalankan fungsi-fungsi baru, terutama pada layanan yang sebelumnya belum menjadi bagian dari tugas rutin KUA. Temuan ini memperkuat pandangan Errida dan Lotfi (2021) yang menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan respons yang lazim terjadi ketika organisasi mengalami transformasi, terutama apabila komunikasi perubahan belum mampu membangun pemahaman dan komitmen secara menyeluruh. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi berperan tidak hanya menyampaikan informasi mengenai perubahan, tetapi juga membangun penerimaan terhadap tujuan perubahan itu sendiri.

Hambatan berikutnya berkaitan dengan kesenjangan pemahaman terhadap substansi kebijakan. Penelitian menemukan adanya variasi tingkat pemahaman di antara aparatur mengenai ruang lingkup fungsi baru KUA, prosedur pelaksanaan, maupun prioritas pelayanan yang harus dikembangkan. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman birokrasi, dan kemampuan memahami regulasi berkontribusi terhadap munculnya interpretasi yang tidak selalu seragam. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak cukup bergantung pada penyampaian informasi secara formal, tetapi juga memerlukan proses komunikasi yang berkelanjutan agar seluruh aparatur memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan arah kebijakan.

Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur juga menjadi tantangan dalam implementasi fungsi KUA. Penambahan ruang lingkup pelayanan membutuhkan kompetensi baru, sementara kemampuan aparatur di setiap KUA belum berkembang secara merata. Perbedaan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi, menyusun laporan, maupun memberikan layanan konsultasi keagamaan menyebabkan implementasi berlangsung dengan tingkat kesiapan yang berbeda pada setiap wilayah kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi perlu didukung oleh pengembangan kapasitas aparatur sehingga informasi yang diterima dapat diterjemahkan menjadi praktik pelayanan yang efektif.

Di sisi lain, pemanfaatan berbagai media komunikasi digital menghadirkan tantangan baru

berupa fragmentasi informasi. Penggunaan grup WhatsApp, media sosial, surat elektronik, dan dokumen administrasi secara bersamaan mempercepat penyebaran informasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan perbedaan interpretasi apabila tidak dikelola secara terintegrasi. Beberapa informan menyampaikan bahwa informasi yang diterima melalui media digital terkadang memerlukan klarifikasi kembali melalui forum koordinasi karena adanya perbedaan redaksi atau konteks penyampaian. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi komunikasi belum sepenuhnya menghilangkan kebutuhan terhadap komunikasi tatap muka sebagai media klarifikasi dan penyamaan persepsi.

Meskipun menghadapi berbagai kendala, penelitian ini juga menemukan sejumlah faktor yang mendukung efektivitas strategi komunikasi organisasi. Faktor pertama adalah kepemimpinan komunikatif yang diterapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan. Informan secara konsisten menilai bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap diskusi, memberikan ruang konsultasi, dan mendorong koordinasi lintas unit menciptakan iklim komunikasi yang kondusif selama implementasi kebijakan. Kepemimpinan seperti ini tidak hanya mempercepat penyebaran informasi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan aparatur terhadap arah perubahan organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan Linkletter (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan efektif dibangun melalui kemampuan menciptakan komunikasi yang konsisten, kredibel, dan mampu membangun komitmen organisasi.

Faktor pendukung berikutnya berasal dari budaya organisasi yang berakar pada nilai-nilai keislaman. Musyawarah, silaturahmi, saling menghormati, dan semangat pelayanan menjadi modal sosial yang memperkuat hubungan komunikasi antaraparatur. Nilai-nilai tersebut menciptakan hubungan interpersonal yang lebih terbuka sehingga koordinasi tidak sepenuhnya bergantung pada struktur birokrasi formal. Temuan ini memperkuat penelitian Harahap (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi pada lembaga keagamaan dipengaruhi oleh internalisasi nilai-nilai agama dalam praktik kerja sehari-hari. Berbeda dengan organisasi publik pada umumnya, komunikasi di lingkungan Kementerian Agama tidak hanya dibangun melalui mekanisme administratif, tetapi juga melalui nilai-nilai normatif yang memperkuat kepercayaan dan solidaritas organisasi.

Faktor lain yang turut mendukung implementasi kebijakan adalah pemanfaatan sistem informasi manajemen, terutama Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH) dan berbagai aplikasi pelaporan digital yang digunakan secara internal. Sistem tersebut mempermudah proses koordinasi, pelaporan, dan pemantauan pelaksanaan kebijakan sehingga arus informasi dapat berlangsung secara lebih cepat dan terdokumentasi. Integrasi teknologi informasi juga mengurangi potensi keterlambatan komunikasi serta memperkuat koordinasi antara Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dengan seluruh KUA di wilayah kerjanya.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa efektivitas strategi komunikasi organisasi merupakan hasil interaksi antara kapasitas komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan teknologi informasi. Hambatan yang muncul tidak sepenuhnya berasal dari aspek teknis komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan kelembagaan. Sebaliknya, faktor pendukung menunjukkan bahwa komunikasi organisasi akan lebih efektif ketika didukung oleh kepemimpinan yang komunikatif, budaya organisasi yang kolaboratif, serta sistem informasi yang mampu menghubungkan seluruh unit kerja secara terpadu. Kombinasi ketiga aspek tersebut menjadi fondasi penting dalam menjaga keberlanjutan implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan.

Model Strategi Komunikasi Organisasi dalam Implementasi Fungsi KUA sebagai Pusat Layanan Keagamaan

Berdasarkan sintesis seluruh temuan penelitian, strategi komunikasi organisasi yang diterapkan Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan tidak berlangsung melalui satu pola komunikasi yang berdiri sendiri. Implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan dibangun melalui integrasi komunikasi formal, komunikasi digital, dan komunikasi berbasis nilai yang saling memperkuat dalam mendukung proses koordinasi, penyebaran informasi, dan adaptasi kebijakan. Ketiga dimensi tersebut membentuk suatu model komunikasi organisasi yang memungkinkan kebijakan diterjemahkan secara lebih efektif pada tingkat implementasi.

Komunikasi formal menjadi fondasi utama dalam proses implementasi kebijakan. Saluran ini diwujudkan melalui rapat koordinasi, surat edaran, nota dinas, pedoman teknis, serta mekanisme pelaporan berkala yang menghubungkan Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan dengan seluruh KUA di wilayah kerjanya. Komunikasi formal berfungsi menjaga konsistensi interpretasi terhadap regulasi, memperjelas pembagian tugas, serta memastikan setiap unit kerja menjalankan fungsi pelayanan sesuai ketentuan yang berlaku. Karakteristik birokrasi pemerintahan yang mengedepankan akuntabilitas menjadikan komunikasi formal tetap memiliki posisi sentral sebagai instrumen koordinasi organisasi.

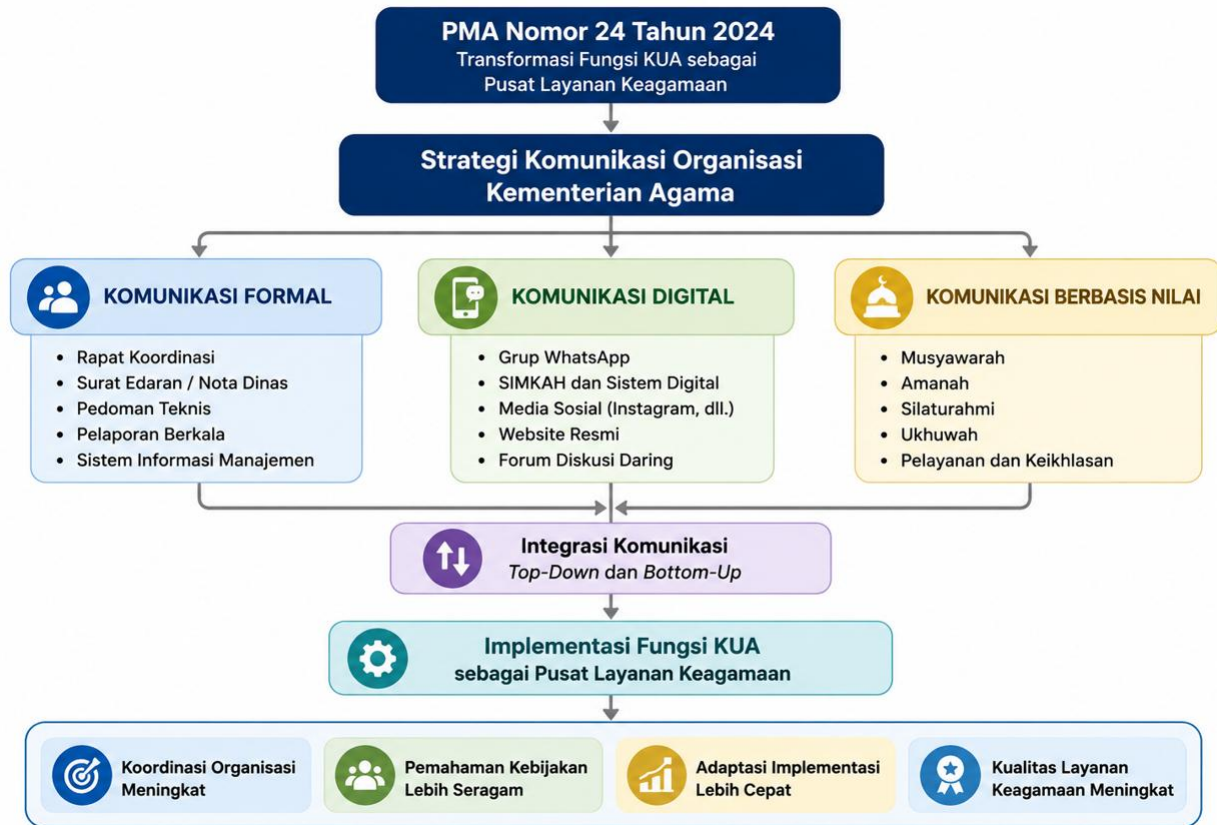
Komunikasi digital berperan sebagai akselerator pertukaran informasi. Pemanfaatan grup WhatsApp, Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH), media sosial, dan berbagai platform digital memungkinkan informasi disampaikan secara cepat tanpa dibatasi ruang dan waktu. Berbeda dengan komunikasi formal yang cenderung bersifat administratif, komunikasi digital memberikan fleksibilitas bagi aparatur untuk melakukan konsultasi, klarifikasi, serta berbagi informasi operasional secara lebih responsif. Kehadiran media digital juga mempercepat proses koordinasi antarsatuan kerja sehingga organisasi mampu merespons dinamika pelayanan secara lebih adaptif.

Dimensi ketiga adalah komunikasi berbasis nilai (*value-based communication*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan komunikasi di lingkungan Kementerian Agama tidak hanya dibangun melalui struktur birokrasi dan teknologi informasi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai keislaman seperti musyawarah, ukhuwah, amanah, dan pelayanan kepada masyarakat. Nilai-nilai tersebut memperkuat kepercayaan antaraparatur, mendorong kolaborasi, serta menciptakan suasana komunikasi yang lebih terbuka. Dalam konteks organisasi keagamaan, dimensi nilai menjadi pembeda yang tidak banyak ditemukan pada organisasi publik lainnya karena berfungsi sebagai perekat hubungan sosial sekaligus landasan etis dalam pelaksanaan tugas.

Ketiga dimensi komunikasi tersebut tidak bekerja secara linear, melainkan membentuk hubungan yang saling melengkapi. Komunikasi formal menyediakan arah kebijakan dan legitimasi organisasi, komunikasi digital mempercepat penyebaran serta pertukaran informasi, sedangkan komunikasi berbasis nilai memperkuat komitmen, kepercayaan, dan budaya kolaboratif di antara aparatur. Integrasi ketiganya menghasilkan mekanisme komunikasi dua arah yang memungkinkan informasi mengalir dari tingkat pengambil kebijakan menuju pelaksana sekaligus kembali kepada organisasi dalam bentuk umpan balik untuk penyempurnaan implementasi kebijakan.

Model ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan tidak semata-mata bergantung pada intensitas komunikasi *top-down* maupun *bottom-up*, tetapi pada kemampuan organisasi mengintegrasikan komunikasi formal, komunikasi digital, dan komunikasi berbasis nilai dalam satu sistem komunikasi yang adaptif. Integrasi tersebut memperkuat koordinasi organisasi, meningkatkan kapasitas pembelajaran kelembagaan

(*organizational learning*), sekaligus mempercepat respons organisasi terhadap perubahan kebutuhan pelayanan masyarakat.



Gambar 1. Model Strategi Komunikasi Organisasi dalam Implementasi Fungsi KUA sebagai Pusat Layanan Keagamaan

Secara konseptual, model yang dihasilkan memperluas kajian komunikasi organisasi pada sektor publik dengan menempatkan dimensi nilai sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses implementasi kebijakan pada birokrasi keagamaan. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak menjelaskan hubungan antara komunikasi formal dan komunikasi partisipatif dalam organisasi publik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi keagamaan memiliki karakteristik yang berbeda karena efektivitas komunikasi juga dipengaruhi oleh internalisasi nilai-nilai keagamaan dalam proses koordinasi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan model strategi komunikasi organisasi yang bersifat integratif dan kontekstual sebagai kontribusi konseptual dalam pengembangan studi komunikasi organisasi pada lembaga pemerintahan berbasis pelayanan keagamaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi fungsi Kantor Urusan Agama (KUA) sebagai pusat layanan keagamaan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan didukung oleh strategi komunikasi organisasi yang mengintegrasikan komunikasi *top-down* dan *bottom-up*. Komunikasi formal melalui rapat koordinasi, surat edaran, dan pedoman teknis menjadi instrumen utama dalam menjaga konsistensi implementasi kebijakan, sedangkan komunikasi digital mempercepat penyebaran informasi dan koordinasi antarsatuan kerja. Di sisi

lain, komunikasi *bottom-up* memberikan ruang bagi aparaturnya untuk menyampaikan pengalaman, kebutuhan, serta berbagai kendala implementasi sehingga organisasi mampu melakukan penyesuaian terhadap dinamika pelayanan di tingkat kecamatan.

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa efektivitas strategi komunikasi organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat. Resistensi terhadap perubahan, kesenjangan pemahaman kebijakan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta fragmentasi informasi digital menjadi tantangan utama dalam implementasi fungsi KUA. Sebaliknya, kepemimpinan yang komunikatif, internalisasi nilai-nilai keislaman, serta pemanfaatan sistem informasi manajemen menjadi faktor yang memperkuat koordinasi organisasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas regulasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun komunikasi yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini menawarkan model strategi komunikasi organisasi integratif yang menghubungkan komunikasi formal, komunikasi digital, dan komunikasi berbasis nilai sebagai fondasi implementasi fungsi KUA sebagai pusat layanan keagamaan. Model ini memperluas kajian komunikasi organisasi pada birokrasi keagamaan dengan menunjukkan bahwa dimensi nilai memiliki peran strategis dalam memperkuat efektivitas komunikasi dan koordinasi kelembagaan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji model tersebut pada wilayah dan karakteristik KUA yang berbeda, atau menggunakan pendekatan kuantitatif maupun *mixed methods* untuk menguji hubungan antardimensi komunikasi organisasi secara lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Advances in Management. (2025). Effective communication strategies in organizational change initiatives. *Advances in Management*, 23(1), 49–67.
- Ahmed, S. K. (2024). How to choose a sampling technique and determine sample size for research: A simplified guide for researchers. *Oral Oncology Reports*, 12, 100662. <https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662>
- Aprilia, I. A. (2022). Peran komunikasi pemerintah untuk mewujudkan *good governance* melalui pelayanan publik. *Communication*, 13, 70–85.
- Ashara, A. A., Mustari, A. M., & Idris, M. (2022). Implementation of government organizational communications at the regional development planning, research and development agency in improving the performance of state civil apparatus in South Sulawesi Province. *Respon Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ilmu Komunikasi*, 3, 177–187.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- De-la-Calle-Duran, M. C., & Rodriguez-Sanchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: A proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Groenewald, A., & Peras, C. (2024). Transparent communication and stakeholder engagement in organizational change: An empirical analysis. *Journal of Organizational Change*

- Management*, 37(2), 112–129.
- Hamandia, M. R. (2022). Strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan RRI Palembang. *J-KIs: Jurnal Komunikasi Islam*, 3(1), 45–62.
- Harahap, M., & Muktarruddin, M. (2025). Peran komunikasi organisasi Islam dalam penguatan kebijakan kesejahteraan Islami di Sumatera Utara. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*, 9(1), 118–132.
- Hidayat, R., & Sahara, I. (2021). Peran komunikasi pemerintah dalam pengembangan wilayah tertinggal di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(2), 88–103.
- Hidayati, N., Febriyanti, S., & Handono. (2023). Analisis interaktif dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Penelitian Administrasi Pendidikan*, 12(1), 33–47.
- Illiyyina, I., & Rosa, N. S. (2025). Pendekatan *top-down* dan *bottom-up* antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah masa pandemi COVID-19. *Public Sphere Review*, 4(2), 118–126. <https://doi.org/10.30649/psr.v4i2.180>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Urusan Agama*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2026). *KUA tidak hanya kantor urusan asmara: KUA menjadi balai nikah dan pusat layanan keagamaan tingkat kecamatan*. Siaran Pers Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Kondolele, M. T., et al. (2025). The nexus between public communication and policy implementation revisited: Insights from the Population and Civil Registration Service of South Sulawesi, Indonesia. *Frontiers in Communication*, 10, 1556747. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1556747>
- Liliweri, A. (2020). *Komunikasi antar manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Linkletter, K. E. (2024). *Peter Drucker and management*. Taylor & Francis.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mozaik Inilah. (2026, April 27). Bukan sekadar urus nikah, inilah 9 layanan umat di KUA. <https://mozaik.inilah.com/halal-living/bukan-sekadar-urus-nikah-inilah-9-layanan-umat-di-kua>
- Muhammadiyah, Central Board of. (2023). *Pernyataan resmi terkait kebijakan inklusif dan berkeadilan*. Central Board of Muhammadiyah.
- Nugraha, T. (2023). Diskresi birokrat tingkat lapangan dalam implementasi kebijakan publik: Studi kasus di daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45–58.
- Peran Komunikasi Organisasi. (2026). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan mutu: Bentuk komunikasi *downward*, *upward*, dan *horizontal*. *Sagita Journal*, 4(1). <https://ejournal.sagita.or.id/index.php/sagita/article/download/721/546/2424>
- Purnomo, S. (2022). Peranan penting komunikasi organisasi dalam membangun organisasi.
-

- ARKANA: Jurnal Komunikasi dan Media*, 1(1), 34–42.
<https://doi.org/10.62022/ARKANA.V1I01.2746>
- Putri, C. A., Berlianie, V., & Mubarak, I. (2024). Pengaruh nilai-nilai agama Islam dalam membentuk strategi komunikasi organisasi keagamaan. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 2(1), 32–41.
- Rahman, F. (2023). Peran *street-level bureaucracy* dalam dinamika implementasi kebijakan publik. *Jurnal Kebijakan dan Pemerintahan*, 13(1), 34–47.
- Safitri, A. O., Nurlina, M., Khairil, M., & Lampe, I. (2022). Public policy communication in the process of implementing the independent learning program. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 14(2), 1012–1030.
- Sarjito, A. (2023). Peran media sosial dalam diseminasi kebijakan pemerintah di era digital. *Jurnal Komunikasi Pemerintahan*, 5(1), 22–37.
- Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial. (2026). Komunikasi sebagai elemen strategis dalam kepemimpinan organisasi. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 10(1).
- Urbancova, H., Vrabcova, P., Pacakova, Z., & Janku, S. (2023). Top-down internal communication and its importance for the sustainability of agricultural organizations from the perspective of Tomas Bata's management philosophy. *PLOS ONE*, 18(9), e0291087.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291087>
- Wijaya, T., et al. (2023). Komunikasi pemerintah dalam menjembatani masyarakat berlatar belakang pendidikan rendah. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 77–92.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zaid, M., et al. (2022). Digital media and community engagement in religious organizations: An Indonesian perspective. *Journal of Islamic Communication Studies*, 5(1), 88–107.
-