

**IMPLEMENTASI SISTEM LAYANAN TERPADU TRANSFORMASI
DIGITAL UNTUK PENINGKATAN PELAYANAN BAGIAN UMUM DI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

OLEH

MELINA AFIFI

NIM. 210106110086



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

**IMPLEMENTASI SISTEM LAYANAN TERPADU TRANSFORMASI
DIGITAL UNTUK PENINGKATAN PELAYANAN BAGIAN UMUM DI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)*

OLEH

MELINA AFIFI

NIM. 210106110086



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PERSETUJUAN
IMPLEMENTASI SISTEM LAYANAN TERPADU TRANSFORMASI
DIGITAL UNTUK PENINGKATAN PELAYANAN BAGIAN UMUM DI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG
SKRIPSI

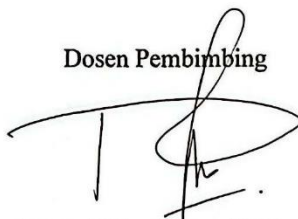
Oleh:

Melina Afifi
NIM. 210106110086

Telah disetujui,
Pada tanggal 28 Mei 2025

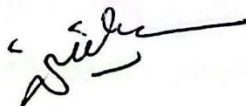
Oleh:

Dosen Pembimbing



Prayudi Lestantvo M.Kom
NIP. 198612282020121002

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Nurul Yaqien, S.Pd, M.Pd
NIP. 197811192006041001

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Untuk Peningkatan Pelayanan Bagian Umum Di Kementerian Agama Kabupaten Malang”** oleh **Melina Afifi** ini telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal 19 Mei 2025.

Dewan Penguji,



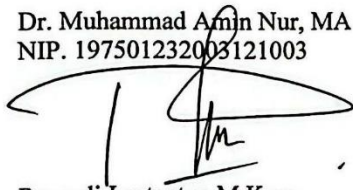
Dr. Nurul Yaqien, S.Pd, M.Pd
NIP. 197811192006041001

Ketua (Penguji Utama)



Dr. Muhammad Amin Nur, MA
NIP. 197501232003121003

Penguji



Prayudi Lestantyo M.Kom
NIP. 198612282020121002

Sekretaris

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan



Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 196504031998031002

NOTA DINAS PEMBIMBING

NOTA DINAS PEMBIMBING

Prayudi Lestantyo, M.Kom
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

28 Mei 2025

Yang terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

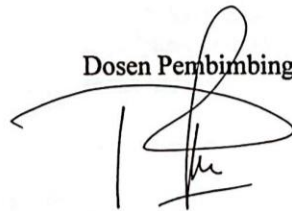
Sesudah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi bahasa, teknik penulisan, maupun dari segi isi dari penelitian skripsi dari mahasiswa di bawah ini:

Nama	: Melina Afifi
NIM	: 210106110086
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi	: Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Untuk Peningkatan Pelayanan Bagian Umum Di Kementerian Agama Kabupaten Malang

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa diatas, maka kami berpendapat bahwasannya mahasiswa tersebut sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing,



Prayudi Lestantyo M.Kom
NIP. 198612282020121002

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

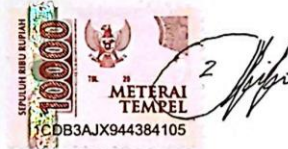
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Melina Afifi
NIM : 210106110086
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Implementasi Sistem Layanan Terpadu
Transformasi Digital Untuk Peningkatan Pelayanan
Bagian Umum Di Kementerian Agama Kabupaten
Malang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. adapun pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila terdapat plagiarisme dalam skripsi saya, saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pernyataan ini saya buat dengan sadar serta tidak ada paksaan dari pihak manapun.

Malang, 28 Mei 2025
Hormat saya,



Melina Afifi
NIM. 210106110086

LEMBAR MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (Q.S Ar-Ra’d: 11)¹

¹ Q.S. Ar-Ra’d: 11. Kementerian Agama RI, Al-Quran Terjemahan (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2007), hal 250.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah melimpahkan nikmat-Nya, terutama nikmat kesehatan, kelancaran, kekuatan mental, dan insyaAllah keberkahan, sehingga saya dapat menyelesaikan karya tulis ini. Karya ini penuh dengan perjuangan, air mata, dan doa. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta para sahabatnya.

Kepada ayah dan ibu tercinta, sosok luar biasa yang menjadi alasan terbesar saya terus melangkah. Terima kasih atas doa yang selalu ayah dan ibu panjatkan untuk saya, perjuangan yang tak pernah henti, dan kepercayaan yang diberikan. Terima kasih karena ayah dan ibu selalu menemani dan mendukung setiap apa yang saya lakukan dan usahakan. Semoga karya ini menjadi bentuk kecil dari rasa terima kasih yang tak pernah cukup saya ungkapkan dan bisa menjadi kebanggaan ayah dan ibu.

Saya juga mempersembahkan skripsi ini kepada kakak saya. Terima kasih atas bimbingan, dukungan, dan do'a yang kakak berikan selama ini. Terima kasih sudah menjadi tempat keluh kesah dalam proses penyusunan karya tulis ini.

Dan untuk seluruh keluarga yang senantiasa memberi dukungan dalam berbagai bentuk, baik secara langsung maupun dalam diam. Kehangatan dan semangat dari kalian menjadi penguat saat saya mulai merasa lelah dan ragu.

Tak lupa, saya ucapkan terima kasih kepada para dosen, terutama Bapak Prayudi Lestantyo, M.Kom, dosen pembimbing saya, yang dengan sabar membimbing dan mengarahkan saya. Terima kasih atas kemudahan dan kelancaran

yang Bapak berikan sehingga karya tulis ini dapat saya selesaikan tepat pada waktunya.

Kepada sahabat-sahabatku, terima kasih atas dukungan yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terima kasih karena telah memberikan bantuan, arahan, do'a kepada saya, serta yang selalu menemani dalam proses penyelesaian karya tulis ini. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan yang begitu berharga ini.

Skripsi ini bukan hanya tentang pencapaian akademik, tetapi juga tentang ketekunan, kesabaran, dan cinta yang saya terima sepanjang prosesnya. Semoga karya ini bisa menjadi awal dari kontribusi saya yang lebih besar di masa depan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum Di Kementerian Agama Kabupaten Malang”. Shalawat serta salam tak lupa peneliti haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umat manusia keluar dari zaman kegelapan menuju kehidupan yang penuh cahaya dan petunjuk.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. terselesaikannya penelitian ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A., selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh jajaran staf yang telah memberikan dukungan dalam proses studi peneliti.
2. Bapak Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan yang telah memfasilitasi proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Dr. H. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam beserta seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama masa perkuliahan.

4. Bapak Prayudi Lestantyo, M.Kom., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membimbing serta memotivasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi.
5. Bapak Prof. Dr. Mohammad Samsul Ulum, M.A., selaku Dosen Wali yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menentukan tujuan akademik selama masa perkuliahan.
6. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan akademik selama masa studi.
7. Bapak Drs. Sahid, M.M., selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang, yang telah memberikan izin serta memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian.
8. Bapak Mimbo Yudha Asmara, SH., selaku Koordinator Bagian Urusan Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang, yang telah mengarahkan, membimbing, dan membantu dalam proses penelitian berlangsung.
9. Seluruh staff Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang, yang telah memberikan bantuan dan informasi terkait penelitian skripsi ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2021 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

11. Sahabat-sahabat seperjuangan, khususnya Rany, Azza, dan Faiza, yang telah menemani, membantu, serta memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Seluruh sahabat, teman, dan saudara, khususnya Aida, Laila, Riga, Isma, Chendia, dan Ima, yang telah memberikan dukungan serta bantuan dalam berbagai bentuk.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan maupun kesalahan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat serta menjadi referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Malang, 15 Mei 2025



Melina Afifi
NIM. 210106110086

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
LEMBAR MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xviii
المخلص البحثي.....	xix
PEDOMAN TRANSLITERASI	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Batasan Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Orisinalitas Penelitian	7
G. Definisi Istilah.....	15
H. Sistematika Penulisan	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Pelayanan Publik Bagian Umum	18
B. Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik.....	21
C. Layanan Terpadu Transformasi Digital	26
D. Tantangan dan Peluang Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik	29
E. Pelayanan Publik Berbasis Digital Dalam Perspektif Islam	31

F. Kerangka Berpikir.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	35
B. Kehadiran Peneliti.....	35
C. Lokasi Penelitian.....	36
D. Subjek Penelitian	37
E. Data dan Sumber Data	37
F. Instrumen Penelitian	38
G. Teknik Pengumpulan Data.....	39
H. Pengecekan Keabsahan Data	40
I. Analisis Data.....	41
J. Prosedur Penelitian	42
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	44
A. Paparan Data	44
B. Hasil Penelitian	48
C. Temuan Penelitian	76
BAB V PEMBAHASAN	82
A. Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang	82
B. Tantangan dan Peluang dari Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang.....	93
BAB VI PENUTUP	103
A. Kesimpulan	103
B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian.....	13
Tabel 3. 1 Instrumen Penelitian.....	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	34
Gambar 3. 1 Analisis Data.....	42
Gambar 3. 2 Prosedur Penelitian	43
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	45
Gambar 4. 2 Rujukan Pembangunan Sistem Layanan Digital	50
Gambar 4. 3 Rujukan Pembangunan Sistem Layanan Digital	51
Gambar 4. 4 Panduan Penggunaan.....	56
Gambar 4. 5 Gedung PTSP Transformasi Digital	58
Gambar 4. 6 Komputer Pelayanan Digital	58
Gambar 4. 7 Respon Admin Terhadap Pengguna Layanan	59
Gambar 4. 8 Tim Pelaksana Pelayanan Berbasis Digital.....	60
Gambar 4. 9 Alur Layanan Terpadu Transformasi Digital	61
Gambar 4. 10 Registrasi Layanan	62
Gambar 4. 11 Layanan Umum	64
Gambar 4. 12 Contoh Persyaratan Layanan Bagian Umum.....	66
Gambar 4. 13 Contoh Persyaratan Layanan Bagian Pegawai	66
Gambar 4. 14 Lacak Pengajuan	67
Gambar 4. 15 Autentikasi Login	69
Gambar 4. 16 Server Error.....	69
Gambar 4. 17 Respon Pengguna Layanan Digital	75

ABSTRAK

Afifi, Melina. 2025. *“Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum Di Kementerian Agama Kabupaten Malang.”* Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing Prayudi Lestantyo, M. Kom

Kata Kunci: Implementasi, Sistem Digitalisasi, Pelayanan Publik

Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang merupakan inovasi strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara lebih efisien, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat. Transformasi ini mencerminkan komitmen lembaga dalam membangun birokrasi modern yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang. (2) Tantangan dan peluang dari implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang.

Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data diolah dengan menggunakan model analisis dari Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri dari pengumpulan data, penyederhanaan data (kondensasi), penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data diuji melalui uji kredibilitas dengan teknik triangulasi sumber, teknik dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Implementasi sistem layanan digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang berjalan efektif melalui perencanaan yang terstruktur, pelaksanaan yang kolaboratif, dan evaluasi yang menunjukkan tercapainya pelayanan publik yang efisien, transparan, dan inklusif. (2) Implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang menghadapi berbagai tantangan, baik dari sisi teknis, struktural, maupun kultural, seperti gangguan server, keterbatasan SDM, serta resistensi terhadap perubahan, namun juga membuka peluang besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui kemudahan akses, efisiensi, dan partisipasi masyarakat.

ABSTRACT

Afifi, Melina. 2025. "Implementation of the Integrated Service System for Digital Transformation in an Effort to Improve General Services at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency." Undergraduate Thesis, Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisor: Prayudi Lestantyo, M. Kom

Keywords: Implementation, Digitalization System, Public Service

The Integrated Service System for Digital Transformation at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency is a strategic innovation aimed at improving the quality of public services in a more efficient, transparent, and accessible manner for the community. This transformation reflects the institution's commitment to building a modern bureaucracy that is adaptive to technological advancements and societal needs.

This study aims to determine: (1) The implementation of the integrated service system for digital transformation in an effort to improve general services at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency; and (2) The challenges and opportunities from the implementation of the integrated service system for digital transformation in an effort to improve general services at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency.

This research uses a qualitative method with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The data is processed using the analysis model of Miles, Huberman, and Saldana, which consists of data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing/verification. The validity of the data was tested using credibility tests through source, technique, and time triangulation.

The results of the study indicate that: (1) The implementation of the digital service system at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency is effective through structured planning, collaborative implementation, and evaluation that shows the achievement of efficient, transparent, and inclusive public services. (2) The implementation of the digital transformation integrated service system at the Ministry of Religious Affairs of Malang District faces various challenges, both from a technical, structural and cultural perspective, such as server disruptions, limited human resources, and resistance to change, but also opens up great opportunities to improve the quality of public services through ease of access, efficiency and community participation.

الملخص البحثي

عفيفي، ميلينا. ٢٠٢٥. "تنفيذ نظام الخدمات المتكاملة للتحويل الرقمي في سبيل تحسين خدمات القسم العام بوزارة الشؤون الدينية في محافظة مالانغ." رسالة جامعية في قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية والتعليم، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانغ. المشرف: براودي ليستانتو، ماجستير في علوم الحاسوب.

الكلمات المفتاحية: التنفيذ، نظام الرقمنة، الخدمات العامة

يُعد نظام الخدمات المتكاملة للتحويل الرقمي في وزارة الشؤون الدينية بمحافظة مالانغ ابتكاراً استراتيجياً يهدف إلى تحسين جودة الخدمات العامة بشكل أكثر كفاءة وشفافية وسهولة في الوصول من قبل المجتمع. ويعكس هذا التحويل التزام المؤسسة ببناء بيروقراطية حديثة تتسم بالقدرة على التكيف مع تطورات التكنولوجيا واحتياجات المجتمع.

يهدف هذا البحث إلى معرفة: (1) تنفيذ نظام الخدمات المتكاملة للتحويل الرقمي في سبيل تحسين الخدمات العامة في وزارة الشؤون الدينية بمحافظة مالانغ، (2) التحديات والفرص الناتجة عن تنفيذ نظام الخدمات المتكاملة للتحويل الرقمي في سبيل تحسين الخدمات العامة في وزارة الشؤون الدينية بمحافظة مالانغ. استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي، من خلال جمع البيانات عبر المقابلات والملاحظة والتوثيق. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نموذج "مايلز" و"هيويرمان" و"سالدانا" الذي يتضمن جمع البيانات، وتكثيف البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص الاستنتاجات/التحقق منها. أما مصداقية البيانات فقد تم اختبارها باستخدام تقنيات التثليث في المصادر والأساليب والزمن.

تشير نتائج البحث إلى أن: (1) نظام الخدمات المتكاملة للتحويل الرقمي الذي تطبقه وزارة الشؤون الدينية بمحافظة مالانغ يعكس تغييراً شاملاً في الخدمات العامة، بدءاً من نظام العمل وحتى نمط تفكير الموظفين، من أجل تقديم خدمات سريعة وشفافة وشاملة. وقد تم دعم هذا النجاح من خلال استراتيجيات السياسات العامة الناضجة، وتوفير الموارد، والتزام الموظفين الأخلاقي والروحي للاستمرار في الابتكار من أجل رفاهية المجتمع. (2) يواجه تنفيذ نظام الخدمات المتكاملة للتحويل الرقمي في وزارة الشؤون الدينية بمحافظة مالانغ العديد من التحديات من الجوانب التقنية والبنوية والثقافية، مثل أعطال الخوادم، ونقص الموارد البشرية، والمقاومة للتغيير. ومع ذلك، فإنه يفتح أيضاً فرصاً كبيرة لتحسين جودة الخدمات العامة من خلال تسهيل الوصول، وزيادة الكفاءة، وتعزيز مشاركة المجتمع.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no.158 tahun 1987 dan no. 0543 n/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = <u>h</u>	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أُ = û

إِي = î

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pelayanan publik adalah satu dari sekian banyak fungsi utama yang direalisasikan oleh pemerintah dan instansi terkait untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, serta berbagai layanan administratif lainnya. Kualitas pelayanan publik yang baik sangat menentukan tingkat kepuasan masyarakat dan menjadi indikator penting dalam mengukur efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini, tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik semakin tinggi, dan masyarakat semakin menuntut akses layanan yang cepat, transparan, efisien, dan akuntabel.

Peningkatan pelayanan publik menjadi sebuah keharusan ditengah masyarakat yang semakin berkembang. Masyarakat kini dinilai lebih kritis dan memiliki harapan yang lebih tinggi dalam hal kecepatan, kualitas, dan transparansi pelayanan. Yayat Rukayat mengatakan, dalam penelitiannya, bahwa masih banyak dijumpai masyarakat yang melakukan pengaduan terhadap pemerintah baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara media massa yang menuntut akan kualitas pelayanan publik.² Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk selalu melakukan inovasi dan perbaikan dalam proses pelayanan agar dapat memenuhi kebutuhan publik secara cepat dan tepat.

² Yayat R., "Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Pasirjambu" *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)* 11, 2 (2017): 57,

Dalam pelayanan publik, salah satu layanan yang disediakan oleh instansi pemerintah seperti Kementerian Agama adalah pelayanan umum dan kepegawaian. Pelayanan umum mencakup berbagai layanan yang disediakan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan warga negara, seperti layanan administrasi, kependudukan, perizinan, serta layanan administrasi lainnya. Sementara itu, pelayanan kepegawaian mengacu pada manajemen dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan pemerintahan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban.

Kualitas pelayanan yang baik akan membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan masyarakat yang artinya semua harapan dan kebutuhan dapat terpenuhi. Kepuasan pelanggan adalah perasaan yang dimiliki masyarakat setelah membandingkan kesesuaian atau ketidaksesuaian ketika harapan atau kebutuhan dipenuhi dengan pelayanan yang diterima.³ Oleh karena itu, perlu ada upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kepegawaian di instansi pemerintah melalui berbagai inovasi guna menciptakan pemerintahan yang lebih responsif, efisien, dan akuntabel.

Seiring dengan perkembangan teknologi digital, pemerintah mulai memperkenalkan sistem *e-government* atau pemerintah berbasis elektronik sebagai bentuk inovasi dalam pelayanan publik. Hal ini senada dengan yang

³ Wilis F., “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta” *Jurnal Bisnis Manajemen dan Akuntansi* 8, 2 (2021): 28.

tertuang dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, yang menjelaskan bahwa pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang menggunakan media elektronik dalam rangka meningkatkan pelayanan publik secara efektif dan efisien.⁴ Pada tahun 2024, dalam *United Nations E-Government Survey*, Indonesia telah meraih peringkat 64 diantara 193 negara anggota PBB. Peringkat ini meningkat dari posisi 77 pada tahun 2022.⁵

Melalui *e-government*, layanan publik dapat diakses secara *online*, masyarakat dapat mengakses informasi dengan mudah dan memperoleh layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan terciptanya sistem manajemen data yang lebih efisien dan transparan sehingga mendukung peningkatan akuntabilitas dan pengawasan. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Forman *e-government* merupakan teknologi digital untuk mentransformasikan kegiatan pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan penyampaian layanan. Sehingga tujuannya adalah untuk meningkatkan efektifitas serta efisiensi, transparansi, kenyamanan, dan aksesibilitas dalam pelayanan publik.⁶

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anastari Septi Diah Palupi yang berjudul “Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Layanan

⁴ “Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government,” No. 3 (2003): 3.

⁵ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi.

⁶ Puji Ayu Lestari, et al., “Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (*E-Government*) Di Era Pandemi Covid-19” *Jurnal Ilmu Administrasi* 18, 2 (2021): 216.

Unggulan Masyarakat (SENYUM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Di Kementerian Agama Kota Malang”, dalam penelitiannya mengatakan bahwa sebelum adanya aplikasi SENYUM, proses pelayanan dilakukan secara manual yang cenderung lambat, karena masyarakat harus datang langsung ke kantor dan ada resiko kesalahan seperti dokumen hilang, tidak akurat sehingga menimbulkan pelayanan yang berbelit-belit. Aplikasi SENYUM di Kementerian Agama Kota Malang membantu meringankan beban kerja pegawai dan meningkatkan efisiensi terhadap pelayanan administrasi kepada masyarakat.⁷

Kementerian Agama Kabupaten Malang merupakan instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem *e-government* sejak tahun 2021. Sistem *e-government* yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Malang berupa aplikasi dan situs *website* Layanan Terpadu Transformasi Digital, yang mencakup aspek pelayanan umum dan kepegawaian. Layanan Terpadu Transformasi Digital ini bertujuan untuk menyatukan berbagai jenis layanan yang ada di Kemenag Kabupaten Malang dalam satu platform atau sistem digital yang terintegrasi. Dengan adanya layanan terpadu, masyarakat dapat mengakses berbagai layanan administrasi keagamaan, pengelolaan pendidikan, pengurusan haji, dan layanan kepegawaian dengan lebih mudah.

Transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang, terutama di bidang layanan umum dan kepegawaian, merupakan langkah

⁷ Anastari Septi Diah Palupi, “Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Layanan Unggulan Masyarakat (SENYUM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Di Kementerian Agama Kota Malang” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024).

untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pengelolaan aparatur negara. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, Kemenag Kabupaten Malang dapat memberikan layanan yang lebih cepat, efisien, dan transparansi, serta mengelola kepegawaian dengan lebih profesional dan berbasis data.

Oleh karena itu, peneliti memiliki ketertarikan untuk melaksanakan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang terkait pelayanan pada bagian umum dengan judul **“Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Untuk Peningkatan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang”**.

B. Fokus Penelitian

Dengan mempertimbangkan masalah-masalah yang disebutkan di atas, topik penelitian yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan bagian umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang?
2. Bagaimana tantangan dan peluang dari implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan bagian umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang?

C. Batasan Penelitian

Batasan masalah membantu peneliti tetap fokus dan menghindari diskusi yang terlalu luas. Batasan masalah penelitian ini, yakni:

1. Pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) berbasis *online* di Kementerian Agama Kabupaten Malang dapat dilakukan melalui *website* maupun

aplikasi yang telah disediakan. Pada penelitian ini pelayanan berbasis *online* berfokus pada *website*, yakni layanan terpadu transformasi digital.

2. Pada penelitian ini, pelayanan terdapat pada bagian layanan umum. Dimana pada bagian tersebut akan melayani yang berkaitan dengan urusan kepegawaian dan urusan umum.

D. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang.
2. Untuk mendeskripsikan tantangan dan peluang dari implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai sistem layanan berbasis *online* yang berada di instansi pemerintah, khususnya di Kementerian Agama. Hal ini dapat dimanfaatkan menjadi kajian dalam mengembangkan manajemen pelayanan melalui sistem informasi yang berkembang. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih efektif dan efisien sehingga pelayanan yang diberikan lebih maksimal.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan sebagai sumber pembelajaran dan menambah pengetahuan tentang sistem pelayanan berbasis online, sehingga dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari maupun di masa yang akan datang.

b. Bagi Kantor Kementerian Agama

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan *feedback* positif dan dapat menjadi bahan evaluasi untuk kantor kementerian agama sehingga dapat mencapai hasil yang unggul dalam peningkatan pelayanan yang maksimal.

c. Bagi Pegawai

Penelitian ini dapat digunakan menjadi bahan evaluasi bagi pegawai dalam memberikan pelayanan umum untuk menunjang kesuksesan kinerja dibidang urusan kepegawaian dan umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan dan perbandingan dalam mengembangkan penelitianpenelitian selanjutnya terkait dengan sistem pelayanan.

F. Orisinalitas Penelitian

Dalam konteks akademis, orisinalitas sangat penting karena dapat memberikan kontribusi baru pada pengetahuan yang sudah ada. Dalam hal

demikian, peneliti menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul peneliti sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Nanda Berlianda Hardian Putra tahun 2024 yang berjudul *Sistem Pelayanan Masyarakat Berbasis Web Pada Kecamatan Pedurungan Kota Semarang Menggunakan Metode Rational Unified Process*.⁸ Penelitian ini dilakukan karena adanya ketidakefektifan dalam layanan publik kepada masyarakat disebabkan dalam prakteknya pelayanan dilakukan secara konvensional dengan sekitar 500 pengajuan surat masuk setiap bulannya. Penelitian ini bertujuan mewujudkan pembangunan sistem pelayanan masyarakat berbasis *web* pada Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dengan menggunakan metode *Rational Unified Process* sehingga dapat mempermudah dalam pengurusan pengajuan surat pengantar KTP, KK, dan surat keterangan. Hasil dari penelitian ini yaitu sistem pelayanan yang dibangun dengan menggunakan metode *rational unified process* dapat diterapkan di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dengan metode pengujian *alpha* dan *beta*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tema penelitian berkaitan dengan sistem layanan berbasis *web*. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian berfokus pada pembangunan sistem pelayanan berbasis *web* dengan menggunakan metode *rational unified process* dan lokasi penelitian berada di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.

⁸ Nanda B. H. P., “Sistem Pelayanan Masyarakat Berbasis Web Pada Kecamatan Pedurungan Kota Semarang Menggunakan Metode Rational Unified Process” (Universitas Semarang, 2024).

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Yenny Martha Diana Nugraha pada tahun 2021 yang berjudul Penerapan *E-Government* Melalui SIEKA Pada kementerian Agama Kota Pekanbaru.⁹ SIEKA atau Sistem Informasi Elektronik Kementerian Agama merupakan aplikasi yang digunakan sebagai alat untuk mengukur kuantitas kinerja ASN yang berpengaruh pada proses pencairan tunjangan kerja. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui penggunaan aplikasi SIEKA sebagai bentuk implementasi kebijakan *e-government*. Peneliti memperoleh hasil dengan tiga elemen pendukung penerapan *e-government*, yaitu *support*, *capacity*, dan *value* bahwa dalam elemen *capacity* masih didapati sumber daya manusia yang belum dapat mengoperasikan aplikasi SIEKA. Kemudian pada elemen *value* diketahui kurangnya motivasi pegawai dalam mengisi SIEKA karena masih adanya kelonggaran dan kurangnya ketegasan terkait sanksi yang diberikan apabila tidak mengisi SIEKA. Sehingga, peneliti berpendapat bahwa aplikasi SIEKA dianggap masih kurang efektif dari segi fungsi maupun penerapannya.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti yakni metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan tema penelitian berkaitan dengan sistem layanan pemerintah. Perbedaannya, penelitian terdahulu berfokus pada sistem layanan berbasis aplikasi yaitu SIEKA dan lokasi penelitian berada di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Mesra Rita Murni Gea, Muhamad A. Rahawarin, dan Ivonny Y pada tahun 2023 yang berjudul

⁹ Yenny M. D. N., "Penerapan E-Government Melalui SIEKA Pada Kementerian Agama Kota Pekanbaru" (Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2021).

Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Maluku.¹⁰ Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui inovasi dalam pelayanan publik dalam bentuk Layanan E-PPID Maluku dan SIMANTAP *Online*. Hasil yang diperoleh yakni layanan E-PPID yang merupakan sistem layanan untuk permohonan dan pengaduan masyarakat dan aplikasi SIMANTAP *Online* adalah sistem layanan yang menginformasikan mengenai jenis perizinan. Selama pelaksanaan sistem layanan berbasis *e-government* tersebut masih ditemui kendala yaitu kekurangan anggaran dalam peningkatan infrastruktur.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah keduanya menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema yang dibahas berkaitan dengan sistem layanan. Sedangkan untuk perbedaannya yakni penelitian terdahulu berfokus pada sistem layanan E-PPID Maluku dan SIMANTAP *Online* serta lokasi penelitian berada di Dinas Komunikasi dan Informatika di Maluku.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Deandlles Christover, Aji Syarif Hidayattullah, dan Indah Mawarni pada tahun 2023 dengan judul Penerapan Konsep-Konsep Digitalisasi Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara.¹¹ *Platform online* seperti aplikasi, *website*, dan media sosial sangat diperlukan dalam menerapkan sistem *e-government* dan

¹⁰ Mesra Rita Murni Gea et al., “Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Maluku” *Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik* 10, 1 (2023): 121-126.

¹¹ Deandlles C. et al., “Penerapan Konsep-Konsep Digitalisasi Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara” *Journal of Research and Development on Public Policy* 2, 2 (2023): 199-214.

memudahkan dalam mengakses informasi serta layanan yang diberikan oleh pemerintah. Sehingga peneliti melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui implementasi digitalisasi dalam pelayanan publik yang ada di Kantor Desa Manunggal Jaya. Peneliti memperoleh hasil bahwa dalam menerapkan sistem *e-government* Kantor Desa Manunggal Jaya telah mengembangkan sistem layanan melalui *website*. Namun, masih ditemukan kendala yaitu kurangnya pengetahuan masyarakat terkait *website* desa dan rendahnya partisipasi dalam mengaksesnya.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah pada metode penelitian yang dilakukan yakni kualitatif dan tema yang dibahas berkaitan dengan sistem layanan berbasis *website*. Perbedaannya, penelitian terdahulu berfokus pada *website* Desa Manunggal Jaya dan lokasi penelitian berada di Kantor Desa Manunggal Jaya.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Ida Fitriana Ambarsari, Nur Azizah, Ansori, Yuski Fausi Al-Faruq, dan Kavel Kafabi Fahrozi pada tahun 2024 yang berjudul Digitalisasi Informasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Transformasi Desa Digital Melalui Pengembangan *Website* Desa Klatakan.¹² Penelitian ini dilakukan karena adanya masalah yakni terbatasnya masyarakat dalam mengakses informasi dan kurangnya interaksi antara pemerintah desa dengan masyarakatnya. Sehingga tujuan dari penelitian adalah untuk meningkatkan pelayanan di Desa Klatakan dengan mengembangkan situs *website*. Peneliti mengembangkan sistem

¹² Ida F. A. et al., "Digitalisasi Informasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Transformasi Desa Digital Melalui Pengembangan *Website* Desa Klatakan" *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 4, 1 (2024): 396-405..

layanan secara *online* untuk Desa Klatakan berupa *Website* Desa Klatakan serta Layanan Mandiri *Online*. *Website* Desa Klatakan adalah *platform* untuk mengakses layanan dan informasi yang disediakan oleh Kantor Desa, sedangkan Layanan Mandiri yang terintegrasi pada *website* desa disediakan untuk melakukan berbagai transaksi dan permintaan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah keduanya menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem layanan berbasis digital. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu berfokus pada pembuatan situs *website* Desa Klatakan dan lokasi penelitian yang dilakukan di Desa Klatakan.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Vella Nur Cahya Ningtyas dan Ria Angin pada tahun 2023 dengan judul Inovasi Menuju Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik Kajian Sistem Manajemen Pelayanan Desa (SIMPEDA) di Desa Balung Lor.¹³ Aplikasi SIMPEDA (Sistem Manajemen Pelayanan Desa) diluncurkan oleh Pemerintah Kabupaten Jember bentuk inovasi dari transformasi digital. Aplikasi ini dibuat untuk desa-desa yang ada di Kabupaten Jember, salah satunya Desa Balung Lor. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan proses transformasi pelayanan dengan adanya aplikasi SIMPEDA di Desa Balung Lor. Hasil dari penelitian adalah dengan adanya aplikasi SIMPEDA sistem layanan di Desa Balung Lor telah terlaksana dengan lebih baik. Ada beberapa keuntungan yang dirasakan, seperti pelayanan dapat dilakukan

¹³ Vella Nur Cahya Ningtyas dan Ria Angin, "Inovasi Menuju Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik Kajian Sistem Manajemen Pelayanan Desa (SIMPEDA) di Desa Balung Lor" *Indonesian Journal of Public Administration Review* 1, 1 (2023): 1-11.

dengan mudah dan fleksibel, ramah lingkungan, dan kepala desa dapat menandatangani berkas kapan saja dan di mana saja dengan fleksibel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah keduanya menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem layanan berbasis digital. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu berfokus pada sistem layanan melalui aplikasi SIMPEDA dan lokasi penelitian berada di Desa Balung Lor.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk (Skripsi/Jurnal /dll), Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Nanda Berlianda Hardian Putra, “ <i>Sistem Pelayanan Masyarakat Berbasis Web Pada Kecamatan Pedurungan Kota Semarang Menggunakan Metode Rational Unified Process</i> ”, Skripsi, 2024.	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem pelayanan berbasis web.	Berfokus pada inovasi pelayanan menggunakan metode <i>rational unified process</i> dan lokasi penelitian di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.	Penelitian ini berfokus pada implementasi sistem layanan berbasis digitalisasi melalui <i>website</i> Transformasi Digital khususnya pada bidang layanan umum di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang.
2.	Yenny Martha Diana Nugraha, “ <i>Penerapan E-Government Melalui SIEKA Pada Kementerian Agama Kota Pekanbaru</i> ”, Skripsi, 2021.	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem pelayanan berbasis digital.	Berfokus pada sistem layanan melalui aplikasi SIEKA dan lokasi penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru.	
3.	Mesra Rita Murni Gea,	Menggunakan metode	Berfokus pada sistem layanan	

	Muhamad A. Rahawarin, dan Ivonny Y., “ <i>Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Maluku</i> ”, Jurnal, 2023.	penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem pelayanan berbasis digital.	E-PPID Maluku dan SIMANTAP Online dan lokasi penelitian berada di Dinas Komunikasi dan Informatika di Maluku.	
4.	Deandlles Christover, Aji Syarif Hidayattulah, dan Indah Mawarni, “ <i>Penerapan Konsep-Konsep Digitalisasi Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara</i> ”, Jurnal, 2023.	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem pelayanan berbasis <i>website</i> .	Berfokus pada penerapan <i>website</i> Desa Manunggal Jaya dan lokasi penelitian di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara.	
5.	Ida Fitriana Ambarsari, Nur Azizah, Yuski Fausi Al-Faruq, dan Kavel Kafabi Fahrozi, “ <i>Digitalisasi Informasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Transformasi Desa Digital Melalui</i>	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem pelayanan berbasis digital.	Berfokus pada pengembangan situs <i>website</i> Desa Klatakan dan lokasi penelitian berada di Desa Klatakan.	

	<i>Pengembangan Website Desa Klatakan</i> ”, Jurnal, 2024.			
6.	Vella Nur Cahya dan Ria Angin, “ <i>Inovasi Menuju Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik Kajian Sistem Manajemen Pelayanan Desa (SIMPEDA) di Desa Balung Lor</i> ”, Jurnal, 2023.	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan tema berkaitan dengan sistem pelayanan berbasis digital.	Berfokus pada penerapan transformasi digital melalui aplikasi SIMPEDA dan lokasi penelitian berada di Desa Balung Lor.	

G. Definisi Istilah

1. Sistem Pelayanan Online

Sistem pelayanan online adalah platform atau layanan yang memungkinkan pengguna untuk mengakses berbagai jenis layanan melalui internet.

2. Layanan Terpadu Transformasi Digital

Layanan terpadu transformasi digital adalah sistem layanan berbasis *online* melalui *website* yang dibangun oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang.

3. Layanan Umum

Layanan umum adalah bentuk pelayanan yang disediakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya pada bagian urusan kepegawaian dan urusan umum.

4. Kementerian Agama

Kementerian Agama Kabupaten Malang adalah instansi pemerintah di Indonesia yang bertanggung jawab atas urusan keagamaan dan pengembangan masyarakat beragama.

H. Sistematika Penulisan

Berikut sistematika dalam penelitian ini:

BAB I Pendahuluan menjelaskan tentang topik penelitian dan memberikan konteks yang diperlukan untuk memahami penelitian yang dilakukan.

BAB II Tinjauan Pustaka memaparkan berbagai literatur atau sumber-sumber ilmiah yang relevan dengan topik penelitian untuk memberikan dasar teoritis yang kuat dan memahami konteks penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB III Metode Penelitian menjelaskan secara rinci tentang bagaimana penelitian dilaksanakan. Bagian ini memberikan panduan yang jelas mengenai langkah-langkah penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan informasi.

BAB IV Paparan Data dan Hasil Penelitian dalam paparan data dan hasil penelitian ini menjelaskan tentang apa saja yang didapat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang sesuai dengan data yang didapatkan oleh peneliti yang memuat visi, misi, tujuan, dan sejarah pemaparan data disertai hasil analisa data.

BAB V Pembahasan dalam pembahasan berisi tentang penjelasan dari fokus penelitian dan rumusan penelitian, yaitu implementasi,

tantangan, dan peluang dari adanya sistem layanan transformasi digital dalam upaya meningkatkan pelayanan umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang.

BAB VI Penutup dalam penutup ini berisi tentang kesimpulan dari isi skripsi dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pelayanan Publik Bagian Umum

1. Definisi Pelayanan Publik Bagian Umum

Pelayanan publik bagian umum merupakan salah satu aspek penting dalam sistem pelayanan yang bertujuan untuk memberikan layanan dasar dan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Jenis layanan umum ini terbagi menjadi dua, yakni urusan umum dan urusan kepegawaian.

Menurut Moenir, pelayanan umum adalah pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok individu atau didasarkan pada faktor-faktor tertentu dengan prosedur dan metode untuk membantu orang lain memenuhi kebutuhannya sesuai dengan haknya.¹⁴ Tugas utama dari bagian umum adalah mengelola kebutuhan administrasi dan fasilitas fisik yang dibutuhkan oleh seluruh unit kerja dalam instansi pemerintah. Pelayanan publik di bagian umum seringkali melibatkan pengelolaan sarana dan prasarana, administrasi dokumen, pengelolaan arsip, serta pelaksanaan kebijakan logistik yang berkaitan dengan kegiatan operasional pemerintahan.

Disisi lain, istilah kepegawaian berasal dari kata pegawai yang merujuk pada orang yang menerima imbalan berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan usaha swasta atas pekerjaan yang telah

¹⁴ Mera L., "Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Internal Di Bagian Umum SETDAKAB Aceh Selatan", 94.

dilakukan.¹⁵ Dalam konteks pemerintahan, pegawai merujuk pada aparatur negeri sipil atau pegawai negeri sipil.

Arifin menyatakan bahwa administrasi kepegawaian negara merupakan salah satu cabang dalam administrasi negara yang berfokus pada pengelolaan personalia pegawai negeri.¹⁶ Pelayanan kepegawaian ini ditujukan untuk pegawai internal maupun pegawai eksternal.

Layanan bagian kepegawaian bertanggung jawab atas berbagai layanan yang berhubungan dengan pengelolaan personalia pegawai, seperti rekrutmen pegawai, pengelolaan data kepegawaian, pengaturan penggajian, serta pemberian fasilitas dan kesejahteraan bagi pegawai.

Pelayanan bagian urusan umum dan kepegawaian merupakan berbagai aktivitas administrasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung kelancaran operasional lembaga atau instansi pemerintah. Kedua bagian ini memainkan peran penting dalam memastikan bahwa lembaga tersebut berfungsi dengan efektif, efisien, dan memberikan pelayanan yang optimal kepada publik.

Menurut Hardiyansyah, pelayanan publik adalah berbagai aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah atau penyelenggara negara untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat yang meliputi layanan di bidang sosial, ekonomi, dan politik.¹⁷

¹⁵ Yuliana Ch. Hasan et al., “Kinerja Pegawai Sekretariat Sub Bagian Umum Kepegawaian di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone Bolango”, *Jurnal Administrasi, Manajemen, dan Ilmu Sosial* 2, 3 (2023): 157.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Bambang S. dan Yan K., “Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Politeknik Pelayanan Surabaya”, *Jurnal Baruna Horizon* 3, 2 (20202): 224.

Dengan demikian, pelayanan umum merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pemerintah untuk memastikan bahwa kebutuhan dasar masyarakat terpenuhi secara adil, merata, efisien, dan berkualitas.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelayanan

Tilaar mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan pelayanan publik antara lain¹⁸:

- a. Dedikasi dan Disiplin. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas akan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.
- b. Jujur. Kejujuran dalam pelayanan membantu membangun kepercayaan masyarakat, mencegah penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan transparansi.
- c. Inovatif. Mengembangkan cara-cara baru yang lebih efisien dan efektif dalam memberikan pelayanan akan mempermudah akses serta meningkatkan kepuasan masyarakat.
- d. Tekun dan Ulet. Ketekunan dalam menyelesaikan tugas dan ketahanan dalam menghadapi tantangan untuk memastikan pelayanan dapat berjalan dengan lancar.
- e. Sumber Daya Manusia. Kualitas SDM yang baik, melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan, sangat penting untuk menyediakan pelayanan yang profesional dan berkualitas.

¹⁸ Taufiqurokhman dan Evi S., *Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*, (Tangerang Selatan: UMJ PRESS, 2018), 77-79.

- f. Kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi dan mengarahkan tim untuk bekerja dengan baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan pelayanan tersebut sangat menentukan tercapainya kualitas pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. Semua faktor tersebut jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah.

B. Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik

1. Konsep Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik

Menurut McGrath dan Maiye, transformasi digital adalah penerapan teknologi digital pada berbagai aspek dan operasi suatu organisasi, yang kemudian mengubah cara organisasi bekerja dan menciptakan nilai bagi pelanggan.¹⁹ Dengan demikian transformasi digital tidak hanya tentang pemanfaatan teknologi dalam operasional, akan tetapi teknologi tersebut mengubah proses bisnis, model operasional, dan bahkan budaya suatu organisasi. Penerapan transformasi digital tidak hanya sebatas beralih dari sistem *offline* ke *online* atau dari berbasis kertas ke berbasis komputer. Proses ini juga memerlukan perubahan dalam pola pikir (*mindset*), strategi yang tepat, serta keberhasilan dalam pelaksanaan implementasinya.²⁰

¹⁹ Oktaria A. P. dan Sri H., "Review Artikel: Transformasi Digital Dalam Bisnis dan Manajemen", *Proceeding of Islamic Economics, Business, and Philanthropy* 1, 1 (2022): 145.

²⁰ Gulam H. dan Ajeng W., "Pendekatan Berbasis *Phygital* dalam Menjembatani Kesenjangan dalam Transformasi Digital", *International Journal of Community Service Learning* 6, 2 (2022): 160.

Menurut kominfo, transformasi digital dalam pelayanan publik merujuk pada perubahan yang signifikan dalam cara penyelenggaraan layanan publik, yang awalnya dilakukan secara manual, kini beralih menjadi sistem elektronik dengan memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas layanan tersebut.²¹ Transformasi digital dalam pelayanan publik membawa perubahan cara pemerintah atau instansi publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat melalui pemanfaatan teknologi digital.

2. Manfaat Sistem Layanan Publik Berbasis Digital

Sistem layanan publik berbasis digital memiliki berbagai manfaat yang sangat signifikan baik bagi masyarakat maupun bagi pemerintah sebagai penyedia layanan. Berikut adalah beberapa manfaat dari penerapan sistem layanan publik berbasis digital²²:

a. Meningkatkan Efektivitas, Efisiensi, dan Mengurangi Biaya

Penerapan sistem layanan publik berbasis digital memberikan berbagai manfaat signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Dengan mengintegrasikan teknologi digital, proses administrasi dan pelayanan yang sebelumnya memakan waktu dan sumber daya dapat disederhanakan dan dipercepat. Selain itu, digitalisasi

²¹ Nurlaila et al., "Transformasi Digital Pelayanan Publik: Tantangan dan Prospek dalam Implementasi *E-Government* di Kabupaten Bima", *Public Service and Governance Journal* 5, 2 (2024): 3.

²² Djakit P., "Penerapan Pelayanan Publik Berbasis *E-Governance* Pada Era Revolusi Industri 4.0", *Jurnal Ilmu Administrasi* 14, 2 (2023): 198.

memungkinkan pengelolaan data yang lebih akurat dan transparan, sehingga dapat memudahkan pengawasan dan pengambilan keputusan.

Dari sisi biaya, penggunaan sistem digital dapat mengurangi pengeluaran untuk infrastruktur fisik, konsumsi kertas, serta biaya operasional lainnya.

b. Meningkatkan Pelayanan Publik yang Berfokus Pada Pengguna Layanan

Dengan adanya sistem digital, maka pengguna layanan dapat mengakses seluruh jenis layanan yang dibutuhkan oleh pengguna layanan dalam satu *platform* digital, tanpa harus berurusan dengan prosedur yang rumit atau mengunjungi berbagai kantor.

c. Meningkatkan Partisipasi Masyarakat

Dengan menyediakan *platform* yang mudah diakses, digitalisasi membuka peluang bagi masyarakat untuk lebih aktif terlibat dalam memberikan masukan, menyampaikan keluhan, atau mengikuti berbagai program pemerintah.

d. Meningkatkan Transparansi dan Mengurangi Praktek Korupsi

Dengan digitalisasi, proses administrasi dan pelayanan menjadi lebih terbuka, terukur, dan dapat dipantau secara *real-time* oleh masyarakat maupun pihak berwenang. Sehingga tidak ada celah bagi petugas untuk praktik korupsi.

Dengan demikian, penerapan sistem berbasis digital bukan hanya meningkatkan efektivitas pelayanan, tetapi juga menciptakan

lingkungan yang lebih transparan dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan.

Secara keseluruhan, sistem layanan berbasis digital menawarkan banyak manfaat yang dapat meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, transparansi, dan keamanan dalam berbagai sektor, seperti pelayanan publik. Dengan kemajuan teknologi yang terus berkembang, semakin banyak layanan yang dapat dipermudah, diakses, dan dioptimalkan untuk memberikan kemudahan dan manfaat lebih besar bagi masyarakat.

3. Implementasi Layanan Publik Berbasis Digital

Van Meter dan Van Horn mendefinisikan implementasi sebagai suatu proses yang mencakup tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu, pejabat, atau kelompok tertentu, baik yang berasal dari sektor pemerintah maupun swasta, yang secara langsung diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan.²³ Dalam konteks ini, implementasi dipahami sebagai suatu upaya sistematis untuk menerjemahkan kebijakan dari tataran normatif ke dalam tindakan konkret yang dapat menghasilkan dampak nyata bagi masyarakat.

Proses implementasi tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan teknis semata, tetapi juga mencakup bagaimana aktor-aktor pelaksana memahami, menyesuaikan, serta menindaklanjuti kebijakan agar selaras dengan kondisi sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang ada. Efektivitas

²³ Febryan, Denise et al, "Implementasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Kota Bogor)", Hal 2.

implementasi sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan kebijakan, ketersediaan sumber daya, kapasitas birokrasi, serta koordinasi antar lembaga pelaksana.

Dalam kaitannya dengan implementasi layanan publik berbasis digital, pengertian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam pelayanan publik sangat ditentukan oleh tindakan nyata dari para pelaksana kebijakan. Pemerintah, sebagai aktor utama, bertanggung jawab tidak hanya dalam merumuskan kebijakan digitalisasi, tetapi juga dalam melaksanakan langkah-langkah implementatif seperti pengembangan infrastruktur teknologi informasi, penyusunan regulasi pendukung, peningkatan kompetensi aparatur, serta penyediaan sistem layanan digital yang mudah diakses oleh masyarakat.

Digitalisasi layanan publik, seperti sistem administrasi kependudukan daring, pelayanan perizinan berbasis web, atau aplikasi pengaduan masyarakat, merupakan wujud implementasi kebijakan yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan. Dalam hal ini, pemahaman terhadap implementasi menurut Van Meter dan Van Horn memberikan dasar konseptual yang penting untuk menilai sejauh mana tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah telah sejalan dengan tujuan kebijakan digital yang telah ditetapkan.

C. Layanan Terpadu Transformasi Digital

1. Konsep Layanan Terpadu Transformasi Digital

Layanan Terpadu Transformasi Digital merupakan bagian dari upaya Kementerian Agama Kabupaten Malang untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kemudahan akses layanan bagi masyarakat. *Website* ini menjadi sarana yang mengintegrasikan berbagai layanan administrasi dalam satu *platform* digital yang mudah diakses oleh masyarakat kapan saja dan di mana saja. Dengan adanya layanan *online*, masyarakat tidak perlu lagi mengantri panjang atau datang langsung ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang untuk mengurus berbagai urusan, seperti pendaftaran nikah, sertifikasi halal, izin umrah, dan lainnya. Hal ini memberikan kenyamanan lebih bagi masyarakat, khususnya mereka yang memiliki keterbatasan waktu atau akses.

Website ini dilengkapi dengan berbagai fitur penting yang mendukung proses digitalisasi layanan. Masyarakat dapat melakukan registrasi layanan secara *online*, mengisi formulir yang dibutuhkan, dan melengkapi syarat administratif dengan mudah. Selain itu, fitur lacak pengajuan lacak pengajuan memungkinkan pengunjung untuk memantau status permohonan mereka secara *real-time*, memberikan transparansi yang lebih besar dalam proses pelayanan. Fitur panduan pengguna yang tersedia juga membantu masyarakat yang mungkin tidak familiar dengan prosedur digital, dengan menyediakan petunjuk langkah demi langkah atau tutorial yang jelas untuk setiap layanan yang ada. Semua fitur ini bertujuan untuk membuat layanan Kementerian Agama

Kabupaten Malang lebih cepat, efisien, dan dapat diakses oleh berbagai lapisan masyarakat.

Keberadaan *website* Layanan Terpadu Transformasi Digital ini juga mencerminkan komitmen Kemenag Kabupaten Malang dalam melakukan transformasi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan adanya sistem digital yang terintegrasi, proses administrasi menjadi lebih efisien dan akurat, serta mengurangi kemungkinan kesalahan manual. Secara keseluruhan, layanan berbasis digital ini memberikan kemudahan, kecepatan, dan kepastian kepada masyarakat, menjadikan pelayanan lebih responsif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

2. Fitur-Fitur Layanan Terpadu Transformasi Digital

Layanan Terpadu Transformasi Digital Kementerian Agama Kabupaten Malang merupakan platform yang dirancang untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan administrasi dan memanfaatkan teknologi digital dalam berbagai proses layanan. Beberapa fitur utama yang ada di *website* ini berfungsi untuk memberikan kemudahan bagi pengunjung. Berikut adalah penjelasan tentang fitur-fitur yang ada di *website* tersebut:

- a. Home (Beranda). Halaman Home atau beranda merupakan halaman pertama yang akan dilihat pengunjung saat mengakses *website*. Pada halaman ini, pengguna yang telah memiliki akun atau melakukan registrasi dapat *login* transformasi digital untuk mengajukan

permohonan dengan memasukkan *e-mail* dan *password* yang digunakan ketika melakukan registrasi.

- b. Hubungi Kami. Fitur ini menyediakan alamat, telepon, dan *e-mail* Kementerian Agama Kabupaten Malang. Selain itu, juga menyediakan formulir untuk mengirim pesan ketika terjadi kendala.
- c. Jenis Layanan. Pada menu jenis layanan, pengunjung akan diberikan informasi detail tentang berbagai jenis layanan yang dapat diakses melalui *website*. Terdapat tiga jenis layanan yang disediakan, yaitu: layanan umum, layanan pendidikan, dan layanan keagamaan.
- d. Registrasi Layanan. Fitur registrasi layanan digunakan pengunjung atau pengguna baru yang belum memiliki akun untuk mendaftar secara *online* agar dapat mengajukan permohonan.
- e. Lacak Pengajuan. Fitur ini digunakan pengunjung untuk memantau status pengajuan layanan mereka. Masyarakat dapat mengecek secara *real-time* status permohonan mereka, apakah sudah diproses, disetujui, atau masih dalam tahap verifikasi. Fitur ini membantu meningkatkan transparansi dan memberika kepastian waktu bagi masyarakat yang ingin mengetahui progres pengajuan layanan mereka.
- f. Panduan Pengguna. Fitur ini menyediakan petunjuk lengkap tentang cara menggunakan berbagai layanan yang ada di *website*. Panduan ini sangat berguna, terutama bagi pengunjung baru atau yang mengalami kesulitan dalam mengakses layanan.

- g. Admin. Fitur ini untuk administrator atau petugas Kementerian Agama Kabupaten Malang yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memverifikasi setiap pengajuan layanan yang masuk.

D. Tantangan dan Peluang Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik

Transformasi digital dalam pelayanan publik adalah langkah strategis yang diambil oleh banyak pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan kepada masyarakat. Dalam penerapan teknologi digital, perlu pendekatan yang matang, termasuk pemahaman terhadap bagaimana teknologi baru diadopsi dan bagaimana perubahan ini dapat dikelola secara efektif dalam instansi pemerintahan.

Everett M. Rogers menggambarkan adopsi inovasi sebagai proses di mana individu atau kelompok mulai menerima dan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam kehidupan mereka, baik itu dalam konteks pribadi maupun profesional. Dalam teori ini ada beberapa tahap yang dilalui dari adopsi teknologi dalam pelayanan publik:²⁴

1. Pengetahuan. Memahami akan keberadaan teknologi dan mempelajari informasi dasar terkait teknologi tersebut dalam bekerja.
2. Persuasi. Pada tahap ini, mulai membentuk opini terkait manfaat dari adopsi teknologi dalam pelayanan publik.
3. Keputusan. Pengadopsi membuat keputusan berdasarkan evaluasi terhadap tantangan dan peluang yang didapat ketika mengadopsi teknologi.

²⁴ Mailin, et al., "Teori Media/Teori Difusi Inovasi", *Jurnal Guru Kita* 6, 2 (2022): 160-161.

4. Implementasi. Pada tahap ini, mulai mengintegrasikan teknologi ke dalam operasional pelayanan publik.
5. Konfirmasi. Setelah penggunaan teknologi tersebut, perlu adanya konfirmasi bahwa adopsi inovasi sudah tepat atau belum.

Sementara itu, Kurt Lewin mengemukakan teori manajemen perubahan adalah salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami bagaimana perubahan dapat dilakukan secara efektif. Model Lewin ini memiliki 3 tahapan yakni:²⁵

1. *Unfreezing* (Mencairkan). Proses mempersiapkan individu atau organisasi untuk perubahan dengan mengurangi ketahanan terhadap perubahan dan menyiapkan untuk menerima cara kerja yang baru.
2. *Changing* (Perubahan). Pada tahap ini, perubahan mulai diaplikasikan dengan cara diperkenalkan dan diimplementasikan ke dalam sistem dan prosedur kerja yang ada.
3. *Refreezing* (Membekukan Kembali). Tahap di mana perubahan tersebut dipertahankan dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Pada tahap ini, sistem dan proses baru menjadi kebiasaan yang sudah diterima dan diterapkan dalam rutinitas operasional.

Kedua teori ini, ketika diterapkan bersama-sama, memberikan panduan yang komprehensif bagi instansi untuk menjalankan transformasi digital yang sukses. Adopsi teknologi perlu dilakukan secara bertahap dengan perhatian khusus pada perbedaan kecepatan adopsi antar individu, sementara manajemen perubahan harus dilakukan dengan langkah-langkah

²⁵ Bakti Widyaningrum, et al., "Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan *Post-Covid 19*", (2022): 300-301.

yang sistematis untuk memastikan bahwa perubahan tersebut diterima, dijalankan, dan dipertahankan dalam organisasi.

E. Pelayanan Publik Berbasis Digital Dalam Perspektif Islam

1. Pelayanan Publik

Pelayanan dalam islam tidak hanya terbatas pada tindakan menyediakan barang atau jasa kepada orang lain, tetapi juga mencakup niat dan etika yang baik dalam memberikan pelayanan tersebut. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam hadis berikut:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya: *“Rasulullah SAW bersabda: “sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain”.* (HR. Ahmad, Thabrani, dan Daruquthni)

Hadis ini menjelaskan bahwa pelayanan yang baik adalah pelayanan yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Pelayanan publik seharusnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, memecahkan masalah mereka, dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

2. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan dalam Islam tidak hanya dilihat dari hasil akhirnya, tetapi juga dari niat, cara, dan proses dalam memberikan pelayanan. Pelayanan yang baik dalam Islam adalah pelayanan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab, profesional, dan memberikan yang terbaik untuk orang lain, serta sesuai dengan prinsip-prinsip akhlak Islam.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ۝﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An Nahl: 90)

Ayat ini memberikan kerangka etika dan moral yang sangat jelas dalam memberikan pelayanan. Kualitas pelayanan dalam Islam harus dilandasi oleh prinsip-prinsip keadilan, kebaikan, dan kejujuran. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang memenuhi hak setiap orang dengan adil, memberikan perhatian dan kasih sayang kepada yang dilayani, serta menghindari praktik-praktik yang merugikan seperti penipuan atau kekerasan.

3. Digitalisasi Dalam Pelayanan

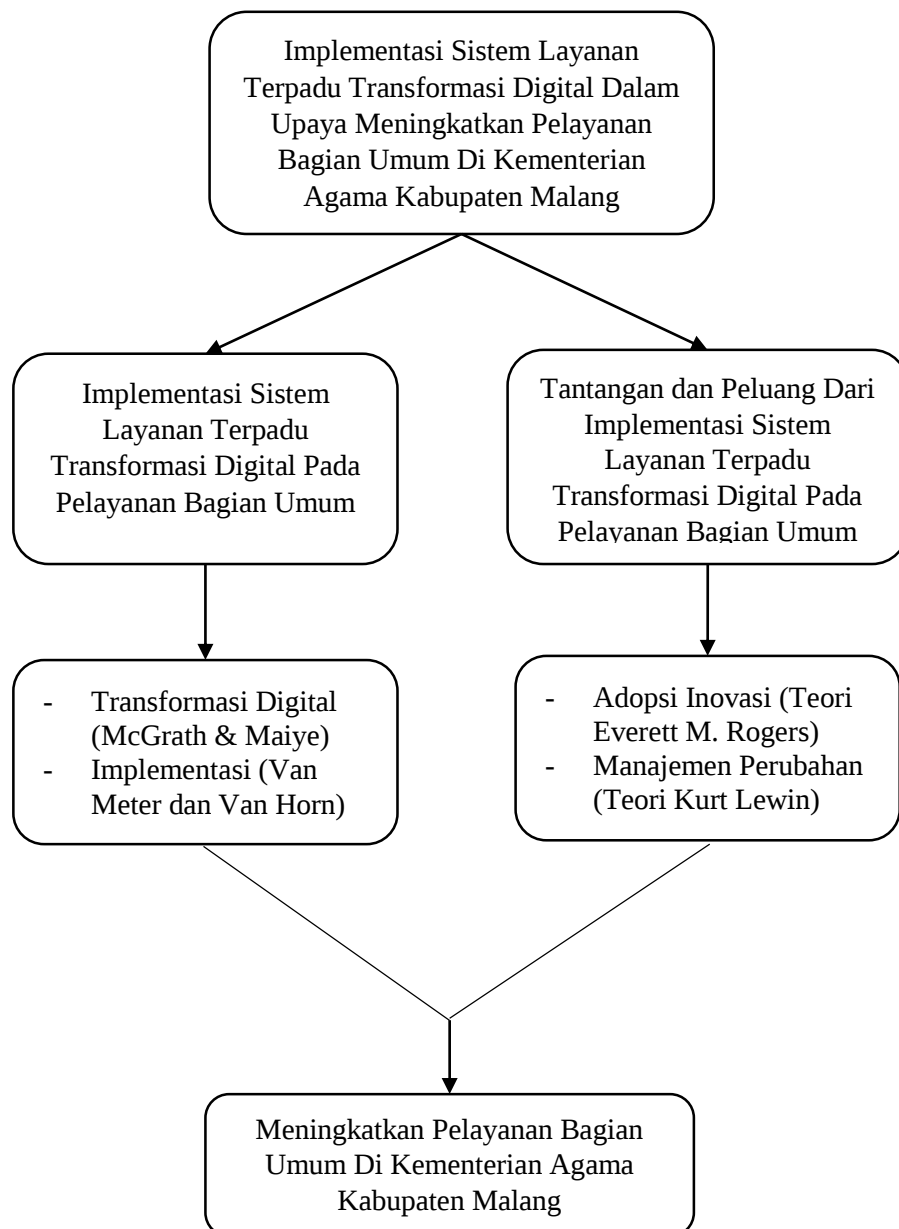
Digitalisasi merujuk pada penggunaan teknologi digital dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam perspektif Islam, teknologi dan digitalisasi tidak dilarang, asalkan digunakan untuk tujuan yang baik dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syari'at, seperti keamanan data pribadi, dan menghindari hal-hal yang merusak moral atau akidah. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11 yang artinya:

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS Al-Mujadilah: 11)

Pada ayat ini dijelaskan bahwa orang-orang yang diberi ilmu oleh Allah SWT akan diberikan derajat yang lebih tinggi. Dalam konteks digitalisasi, ini menunjukkan pentingnya menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Digitalisasi, dalam bentuk apapun, memberikan kemudahan untuk memperbaiki dan mempercepat layanan kepada masyarakat.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir berfungsi sebagai panduan yang membantu peneliti dalam merancang, menganalisis, dan menginterpretasi data penelitian. Dengan demikian peneliti membuat kerangka berpikir dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Bogdan dan Taylor menjelaskan bahwa metode kualitatif adalah suatu jenis penelitian yang menghasilkan deskripsi dalam bentuk narasi tertulis atau verbal yang diperoleh melalui pengamatan terhadap individu dan perilaku yang sedang diteliti.²⁶ Sehingga, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pengumpulan data dalam bentuk wawancara, observasi, catatan lapangan, dan dokumen yang memberikan gambaran mendalam tentang apa yang diteliti.

Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan berbagai variabel yang berkaitan dengan masalah serta unit yang sedang diteliti.²⁷ Sesuai dengan definisi tersebut bahwa penelitian ini memberikan gambaran tentang penggunaan sistem layanan terpadu transformasi digital beserta tantangan dan peluang yang dirasakan ketika memberikan pelayanan publik bagian umum yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Malang. Sehingga, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peran peneliti adalah sebagai pengumpul dan analisis data, serta menjadi instrumen utama yang mempengaruhi cara data dikumpulkan, diinterpretasikan, dan disajikan. Peneliti juga berperan

²⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016): 4.

²⁷ Hasan S., et al., "Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif" *Jurnal Pendidikan, Soisal & Humaniora* 1, 1 (2023): 18.

sebagai pengamat berperanserta, dimana peneliti menjalankan dua peran, yaitu sebagai pengamat dan sebagai partisipasi yang terlibat dalam kegiatan atau peristiwa yang sedang diamati.²⁸

Selain itu, kehadiran peneliti sebagai pengamat dengan pengamatan terbuka. Pengamatan terbuka berarti bahwa baik pengamat maupun subjek penelitian secara sadar mengetahui adanya proses pengamatan yang dilakukan oleh peneliti.²⁹ Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengamati fenomena secara langsung.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang yang terletak di Jl. Kolonel Sugiono No. 266, Gadang, Kecamatan Sukun, Kota Malang, Jawa Timur. Yang mana dikhususkan dalam pengambilan data pada pelayanan bagian urusan umum dan urusan kepegawaian.

Peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang sebagai lokasi penelitian dengan beberapa pertimbangan yang berkaitan langsung dengan tujuan penelitian dan konteks implementasi sistem digital di lembaga pemerintah. Instansi tersebut telah menerapkan transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi administrasi dan mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, bagian urusan umum dan kepegawaian memiliki peran sentral dalam pengelolaan administrasi dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mempelajari

²⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016): 176.

²⁹ *Ibid.*

bagaimana implementasi teknologi informasi dalam sistem administrasi tersebut mempengaruhi pengelolaan urusan umum dan kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang.

D. Subjek Penelitian

Menurut Moleong, subjek penelitian adalah informan, seseorang yang memberikan penjelasan atau keterangan mengenai keadaan, situasi, dan kondisi di lokasi penelitian.³⁰ Pada penelitian ini, subjek penelitian adalah beberapa orang yang terlibat atau dipengaruhi oleh proses transformasi digital yang terjadi di bagian urusan umum dan kepegawaian.

Berikut subjek penelitian yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini, diantaranya:

1. Rizal Susanto, S.T sebagai Pranata Komputer dan Teknisi Layanan
2. Muchlis, S.Pd sebagai Koordinator Urusan Kepegawaian
3. Mimbo Yudha Asmara, SH sebagai Koordinator Urusan Umum

E. Data dan Sumber Data

Data adalah informasi yang dikumpulkan dari beragam sumber untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang fenomena yang diteliti. Sumber data, di sisi lain, merujuk pada pihak-pihak yang memberikan informasi yang diperlukan untuk memahami suatu fenomena.

Berikut jenis data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi

³⁰ Mochamad Nashrullah, et al., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2023): 19.

langsung dengan staf bagian urusan umum dan kepegawaian di Kementerian Agama Kabupaten Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil peneliti atau pihak lain, bukan dari peneliti sendiri. Data ini sudah ada dan tersedia untuk digunakan tanpa melalui proses pengumpulan data langsung dari responden. Peneliti menggunakan data sekunder berupa dokumen terkait, riset yang berkaitan dengan tema peneliti, dan foto.

F. Instrumen Penelitian

Definisi dari instrumen penelitian adalah panduan wawancara yang mencakup daftar pertanyaan atau topik yang akan digunakan ketika melakukan wawancara.³¹ Instrumen ini dirancang untuk menggali informasi yang mendalam tentang implementasi, tantangan, dan peluang dari sistem layanan terpadu transformasi digital dibagian urusan umum dan urusan kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang.

Tabel 3.1 Instrumen Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital	Konsep Transformasi Digital	a. Pemanfaatan teknologi dalam operasional b. Perubahan budaya kinerja
	Implementasi	Tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
	Tantangan dan Peluang	Teori Adopsi Inovasi a. Pengetahuan b. Persuasi c. Keputusan d. Implementasi e. Konfirmasi

³¹ Ardiansyah, et al., "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif", Jurnal Pendidikan Islam 1, 2 (2023): 4.

		Teori Manajemen Perubahan a. <i>Unfreezing</i> (Mencairkan) b. <i>Changing</i> (Perubahan) c. <i>Refreezing</i> (Membekukan Kembali)
--	--	---

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:³²

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara berinteraksi langsung dengan informan untuk memperoleh informasi secara mendalam dan akurat mengenai topik penelitian.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati fenomena atau kejadian secara langsung untuk memahami perilaku, interaksi sosial, dan konteks yang relevan dengan topik yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dari berbagai sumber tertulis atau materi yang telah ada, seperti catatan, arsip, foto, rekaman video, laporan, atau bahan lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

³² Ardiansyah, et al., "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif", Jurnal Pendidikan Islam 1, 2 (2023): 4.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Peneliti melakukan verifikasi keabsahan data dengan menerapkan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pengecekan keabsahan data dengan mengkombinasikan berbagai sumber yang ada. Alfansyur dan Mariyani mengatakan bahwa triangulasi adalah upaya yang dilakukan untuk memverifikasi ketepatan data atau informasi dengan mempertimbangkan dari berbagai sudut pandang yang berbeda.³³ Berikut ini adalah triangulasi yang digunakan oleh peneliti:³⁴

1. Triangulasi Sumber

Proses triangulasi sumber melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti staf bagian urusan umum, staf bagian kepegawaian, pengguna layanan, serta dokumen yang relevan. Kemudian dideskripsikan dan dianalisis untuk menguji konsistensi temuan yang diperoleh dari sumber yang berbeda.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi metode melibatkan beberapa metode pengumpulan data untuk memverifikasi temuan yang sama. Metode yang digunakan berupa kombinasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu yaitu mengumpulkan informasi selama beberapa waktu. Data yang dikumpulkan pada berbagai waktu

³³ Wiyandan V., et al., "Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif", Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan 10, 17 (2024): 828.

³⁴ *Ibid*, 828-829.

memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi apakah temuan peneliti tetap relevan atau berubah seiring berjalannya waktu.

I. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan tahap-tahap lain dalam proses penelitian, seperti pengumpulan data dan penulisan temuan. Temuan yang digunakan peneliti adalah analisis data model Miles, Huberman, dan Saldana. Model ini terbagi dalam beberapa langkah, sebagai berikut:³⁵

1. Pengumpulan Data

Langkah pertama dalam proses ini adalah pengumpulan data, yang dapat mencakup wawancara dengan staf atau pengguna *website* bagian urusan umum dan urusan kepegawaian, serta pengamatan terhadap implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital. Data dapat dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti laporan kinerja sistem dan data penggunaan *platform* digital.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah proses mengidentifikasi tema atau kategori yang muncul dari data yang terkumpul. Pada tahap ini meliputi pengidentifikasian pola-pola yang berhubungan dalam peningkatan pelayanan bagian urusan umum dan urusan kepegawaian.

3. Presentasi Data (*Data Display*)

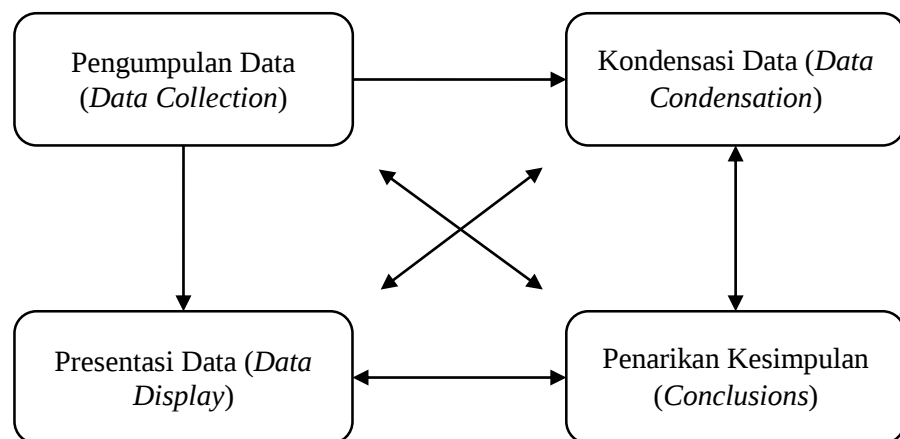
Data yang sudah terkelompokkan dalam kategori-kategori yang relevan dapat disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang

³⁵ Feny Rita F., et al., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022): 70.

menggambarkan kondisi sistem layanan terpadu tersebut. Penyajian data ini berupa dinamika yang terjadi dalam proses transformasi digital pada pelayanan bagian urusan umum dan kepegawaian.

4. Penarikan Kesimpulan

Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan meliputi efektivitas dan efisien sistem layanan terpadu dalam meningkatkan pelayanan bagian urusan umum dan kepegawaian, serta tantangan dan peluang yang dihadapi oleh pegawai maupun masyarakat dalam beradaptasi dengan teknologi baru



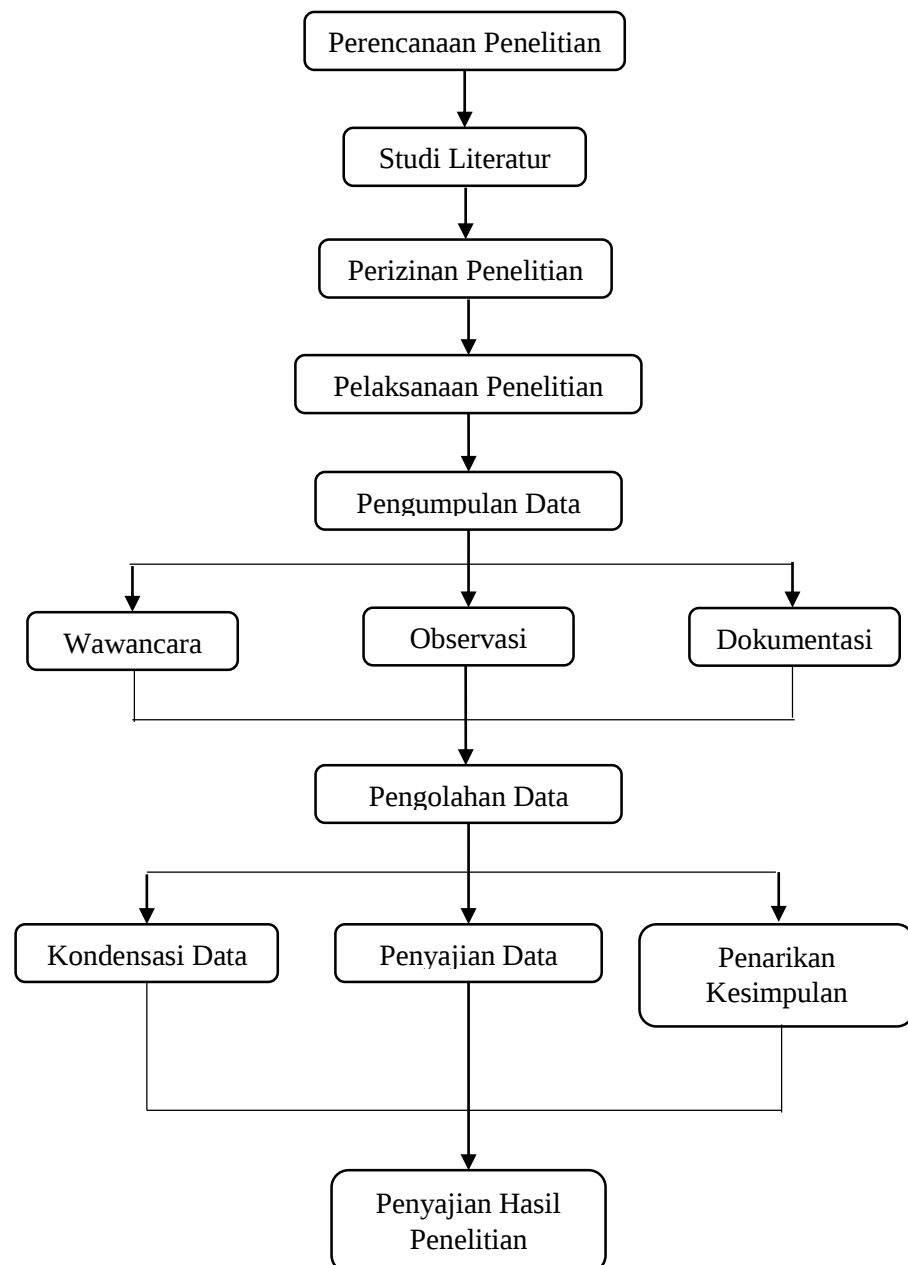
Gambar 3. 1 Analisis Data

J. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini terbagi menjadi empat tahap, yaitu:

1. Perencanaan Penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan tinjauan pustaka dan mengurus proses pengajuan izin untuk penelitian.
2. Pelaksanaan Penelitian. Peneliti mengumpulkan data dengan cara mewawancarai informan yang relevan, melakukan observasi, serta mengumpulkan dokumentasi.

3. Pengolahan Data. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi selanjutnya diolah oleh peneliti melalui proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.
4. Penyajian Hasil Penelitian. Peneliti menyajikan hasil analisis yang menjawab fokus-fokus penelitian dalam bentuk narasi.



Gambar 3. 2 Prosedur Penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Malang

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang beralamatkan di Jl. Kolonel Sugiono 266 Malang, lebih tepatnya di utara pasar induk Gadang. Kantor Kementrian Agama dapat dihubungi melalui nomor telepon (0341) 801131 dan juga email yaitu kabmalang@kemenag.go.id. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang saat ini bernama Drs. SAHID,M.M. yang menjabat sebagai kepala di Kementrian Agama Kabupaten Malang sejak tahun 2023 awal sampai dengan saat ini.

2. Visi Misi Kementerian Agama Kabupaten Malang

a. Visi

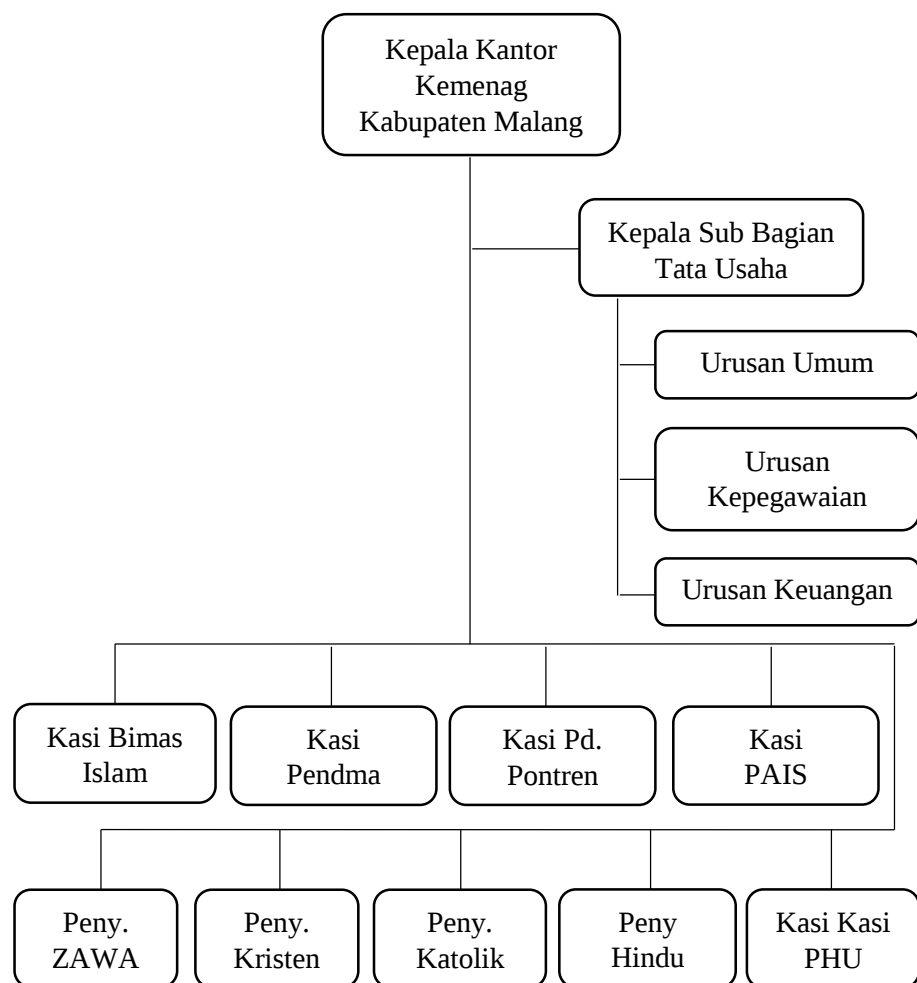
“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Malang yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka Mewujudkan Kabupaten Malang yang MADEP, MANTEB, MANETEP”

b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas pembinaan kehidupan beragama di Kabupaten Malang.
- 2) Meningkatkan kualitas pembinaan wawasan keagamaan.
- 3) Meningkatkan kualitas pembinaan toleransi dalam kehidupan beragama.

- 4) Meningkatkan kualitas pembinaan sesama dan antar umat di Kabupaten Malang.
- 5) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan RA, madrasah, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan di Kabupaten Malang.
- 6) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umroh.
- 7) Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang profesional, integritas, bersih dan melayani

3. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Malang



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

4. Tugas Pokok dan Fungsi Kementerian Agama Kabupaten Malang

Terdapat peraturan Presiden tentang kementerian agama yaitu pada pasal 2 Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara. Oleh karena itu, kantor kementerian agama kabupaten/kota menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Kabupaten/Kota.
- b. Pembinaan, pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama.
- c. Pembinaan, pelayanan, dan bimbingan haji dan umrah, serta zakat dan wakaf.
- d. Pembinaan, pelayanan, dan bimbingan pendidikan agama dan keagamaan.
- e. Pembinaan kerukunan umat beragama.
- f. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi.
- g. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan.
- h. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian di Kabupaten/Kota.

5. Bidang Layanan Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang

Layanan umum di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang berada di bawah naungan bagian tata usaha. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan Kantor Wilayah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Adapun tugas dan fungsi bagian layanan umum adalah:

a. Urusan Umum

Berikut ini beberapa tugas yang termasuk dalam lingkup kerja Bagian Urusan Umum:

- 1) Manajemen Personalia
- 2) Pengadaan dan Pengelolaan Aset
- 3) Resepsionis/Administrasi Umum
- 4) Perizinan dan Regulasi
- 5) Teknologi Informasi
- 6) Koordinasi Acara dan Rapat
- 7) Hubungan Masyarakat
- 8) Pengelolaan Rumah Tangga Kantor
- 9) Kesekretariata

b. Urusan Kepegawaian

Urusan kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang juga memiliki beberapa tugas, diantaranya:

- a) Operator Aplikasi SIMPEG
- b) Menyiapkan Pelantikan dan Pengambilan Sumpah Jabatan
- c) Menerima usul penerimaan tanda kehormatan satyalancana karya satya bagi PNS
- d) Membuat surat cuti
- e) Membuat konsep surat tugas pelatihan/diklat ASN
- f) Merencanakan updating data
- g) Merekap dan mencatat absensi/laporan kinerja ASN
- h) Membuat dan memeriksa usul pensiun PNS

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Pada Pelayanan Bagian Umum

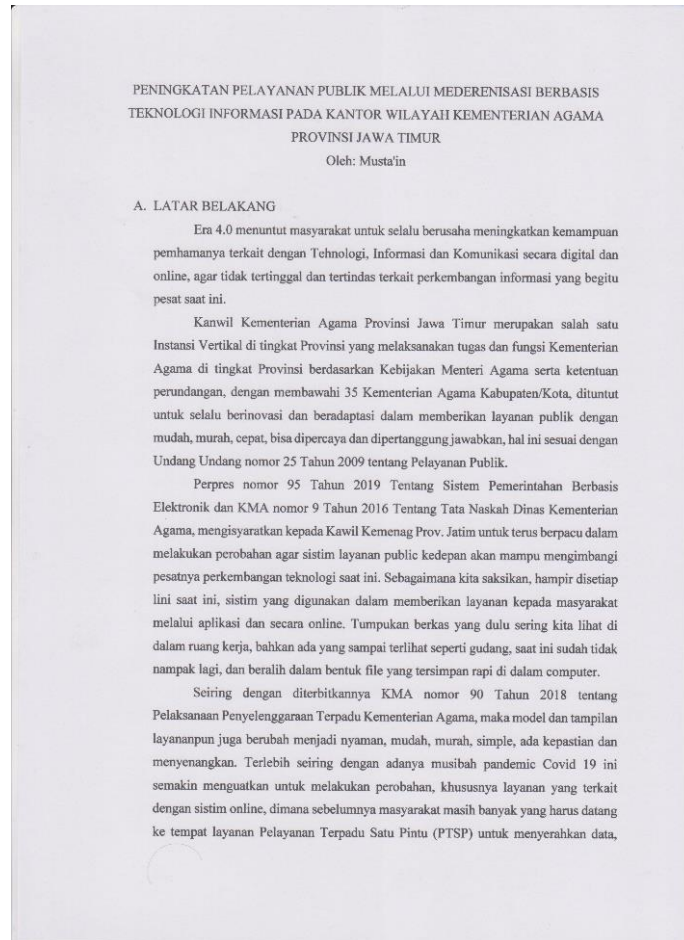
Perkembangan layanan publik di Kementerian Agama Kabupaten Malang menunjukkan perubahan signifikan dari waktu ke waktu. Pada tahap awal, pelayanan dilakukan secara manual, di mana masyarakat yang membutuhkan layanan harus datang langsung ke kantor dan menuju ke masing-masing seksi (kasi) sesuai dengan jenis layanan yang dibutuhkan. Proses ini cenderung memakan waktu lebih lama karena masyarakat harus memahami sendiri alur dan lokasi tiap layanan, serta menghadapi antrean yang panjang di masing-masing bagian.

Sebagai bentuk peningkatan kualitas pelayanan, Kementerian Agama Kabupaten Malang kemudian mengembangkan sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Melalui sistem ini, masyarakat cukup mendatangi satu titik layanan di bagian PTSP, dan petugas yang bertugas akan menyalurkan permohonan layanan tersebut ke bagian atau seksi terkait. Transformasi ini membuat proses pelayanan menjadi lebih efisien, terarah, dan terkoordinasi dengan baik. Selanjutnya, beberapa layanan mulai disediakan secara *online*, seperti melalui email dan WhatsApp, untuk memberikan kemudahan akses bagi masyarakat tanpa harus datang langsung ke kantor.

Kemajuan berikutnya ditandai dengan pengembangan sistem digital yang lebih terintegrasi melalui aplikasi dan situs website layanan terpadu transformasi digital. Sistem ini dibangun sebagai respon terhadap kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan mudah diakses dari mana saja. Dengan adanya aplikasi dan platform digital tersebut, masyarakat dapat melakukan permohonan layanan, melacak status layanan, dan memperoleh informasi yang dibutuhkan secara mandiri. Inovasi ini mencerminkan komitmen Kementerian Agama Kabupaten Malang dalam mewujudkan pelayanan publik yang modern, profesional, dan berbasis teknologi informasi.

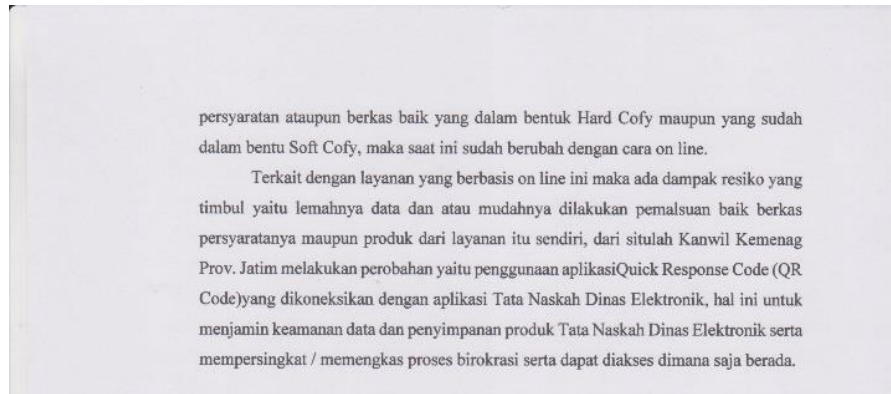
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang menerapkan sistem layanan terpadu transformasi digital yang didalamnya terdapat tiga bagian jenis layanan, yaitu: layanan umum, layanan pendidikan, dan

layanan keagamaan. Layanan online ini mulai dibangun pada tahun 2020 dan disosialisasikan kepada masyarakat sejak tahun 2021.



Gambar 4.2 Rujukan Pembangunan Sistem Layanan Digital³⁶

³⁶ Dokumentasi rujukan pembangunan sistem layanan digital. Diambil dari arsip bagian umum pada tanggal 24 April 2025.



Gambar 4.3 Rujukan Pembangunan Sistem Layanan Digital³⁷

Dijelaskan bahwa pemahaman terkait dengan teknologi, informasi, dan komunikasi secara digital sangat diperlukan untuk mengikuti perkembangan informasi yang pesat saat ini. Dalam rujukan tersebut, sesuai Perpres nomor 95 Tahun 2019 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan KMA nomor 9 Tahun 2016 Tentang Tata Naskah Dinas Kementerian Agama, inovasi dalam pelayanan sangat diperlukan agar sistem layanan publik mampu mengimbangi pesatnya perkembangan teknologi saat ini.

Pembangunan sistem dilakukan dengan berbagai pertimbangan, sebagaimana yang telah disampaikan oleh bagian teknis layanan, Bapak Rizal Susanto:

“Sistem layanan terpadu transformasi digital dibangun karena memudahkan kepada masyarakat untuk bisa mengakses layanan yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Malang karena jarak masyarakat ke Kabupaten Malang ada yang jauh. Jadi, dengan adanya transformasi digital dapat menghemat waktu, tenaga, biaya, sehingga dapat mempermudah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat”³⁸

³⁷ Dokumentasi rujukan pembangunan sistem layanan digital. Diambil dari arsip bagian umum pada tanggal 24 April 2025.

³⁸ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.

Sistem layanan terpadu transformasi digital dibangun dengan tujuan utama untuk mempermudah akses masyarakat terhadap berbagai layanan yang disediakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang. Hal ini didorong oleh kenyataan bahwa tidak semua masyarakat tinggal dekat dengan kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang, beberapa bahkan berada di lokasi yang cukup jauh.

Dengan adanya sistem digital ini, masyarakat tidak perlu datang langsung ke kantor untuk mendapatkan pelayanan. Mereka dapat mengakses berbagai layanan secara *online* dari mana saja, kapan saja, selama terhubung dengan internet.

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Mimbo selaku koordinator bagian urusan umum:

“Pembangunan layanan terpadu transformasi digital karena adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas.”³⁹

Di waktu yang berbeda, pada sesi wawancara yang kedua, Bapak Mimbo juga menambahkan bahwa:

“Dengan Transformasi digital memungkinkan Kementerian Agama Kabupaten Malang untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti internet, komputasi, dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat yang membutuhkan layanan”⁴⁰

Pembangunan layanan terpadu transformasi digital dilakukan sebagai respon terhadap kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan mutu pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Malang. Tujuan dari pembangunan ini tidak hanya untuk memperbaiki

³⁹ Wawancara dengan Bapak Mimbo. Pada Tanggal 21 Mei 2025.

⁴⁰ Wawancara dengan Bapak Mimbo. Pada Tanggal 22 Mei 2025.

proses pelayanan yang ada, tetapi juga untuk mencapai beberapa aspek penting, yaitu peningkatan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas.

Dengan adanya transformasi digital ini memungkinkan Kementerian Agama Kabupaten Malang untuk memanfaatkan teknologi, informasi, dan komunikasi secara optimal dengan menggunakan teknologi, seperti internet, komputerisasi, dan kecerdasan buatan.

Sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang dibangun guna meningkatkan kualitas pelayanan, baik dari pegawai maupun masyarakat. Dengan adanya transformasi digital pegawai dapat memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Di sisi lain, masyarakat sebagai pengguna layanan juga merasakan dampak positif dari sistem layanan online ini.

Sebelum sistem layanan berbasis digital ini diterapkan, Kementerian Agama Kabupaten Malang telah melakukan beberapa persiapan agar tujuan dari dibangunkannya sistem ini dapat tercapai. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Bapak Rizal dalam waktu yang berbeda:

“Ada beberapa persiapan yang dilakukan untuk menerapkan sistem layanan transformasi digital, seperti: pemetakan layanan yang bisa diakses secara *online*, anggaran untuk menyewa *hosting* dan *domain*, tenaga kerja yang bertugas sebagai *front office* dan *back office*, serta sosialisasi kepada staff kantor dan masyarakat.”⁴¹

⁴¹ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.

Dalam menerapkan sistem layanan terpadu transformasi digital, terdapat beberapa langkah persiapan yang telah dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang. Persiapan ini bersifat strategis dan teknis agar implementasi sistem layanan digital dapat berjalan optimal dan sesuai dengan tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik. Persiapan yang dilakukan seperti pemetaan layanan yang dapat diakses secara *online*, penganggaran untuk teknologi digital, penyediaan tenaga kerja digital, dan sosialisasi kepada staf dan masyarakat.

Selain itu, Bapak Muchlis, sebagai koordinator bagian urusan kepegawaian juga menyampaikan bahwa dalam menerapkan sistem layanan berbasis digital, ada beberapa hal yang dipersiapkan untuk mencapai keberhasilan sistem layanan *online* ini:

“Mempersiapkan segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan serta prasarana untuk menunjang terselenggaranya suatu proses usaha, pembangunan atau proyek seperti: komputer, mesin-mesin, gedung, ruang, dan tanah.”⁴²

Persiapan dalam implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital ini mencakup segala sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat bantu untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hal yang dimaksud sarana dan prasarana sebagai penunjang pelaksanaan sistem ini, seperti komputer, mesin-mesin, gedung, ruang, dan tanah.

Pada sesi wawancara berikutnya, selain yang telah dijelaskan diatas, Bapak Muchlis juga menambahkan bahwa”

“Selain itu juga persiapan yang perlu dilakukan sebelum pembangunan layanan terpadu transformasi digital mencakup

⁴² Wawancara dengan Bapak Muchlis. Pada Tanggal 21 Mei 2025.

penyesuaian infrastruktur TI, peningkatan kesadaran dan keterampilan SDM, penataan ulang proses bisnis, dan penguatan keamanan data serta privasi.”⁴³

Selain mempersiapkan sarana fisik dan teknis, ada sejumlah persiapan strategis lainnya yang perlu dilakukan sebelum membangun layanan terpadu transformasi digital. Persiapan-persiapan ini sangat penting untuk memastikan bahwa penerapan sistem digital dapat berjalan secara menyeluruh, efektif, dan berkelanjutan. Beberapa aspek utama yang harus dipersiapkan meliputi penyesuaian infrastruktur teknologi informasi, peningkatan kesadaran dan keterampilan sumber daya manusia, penataan ulang proses bisnis, dan penguatan keamanan data dan privasi.

Dari keterangan tersebut diketahui bahwa dalam implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital yang ada di Kemenag Kab. Malang, ada beberapa aspek yang perlu dipersiapkan, antara lain:

Adanya sosialisasi yang diberikan kepada staff kantor dan masyarakat terkait sistem layanan terpadu transformasi digital. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Rizal:

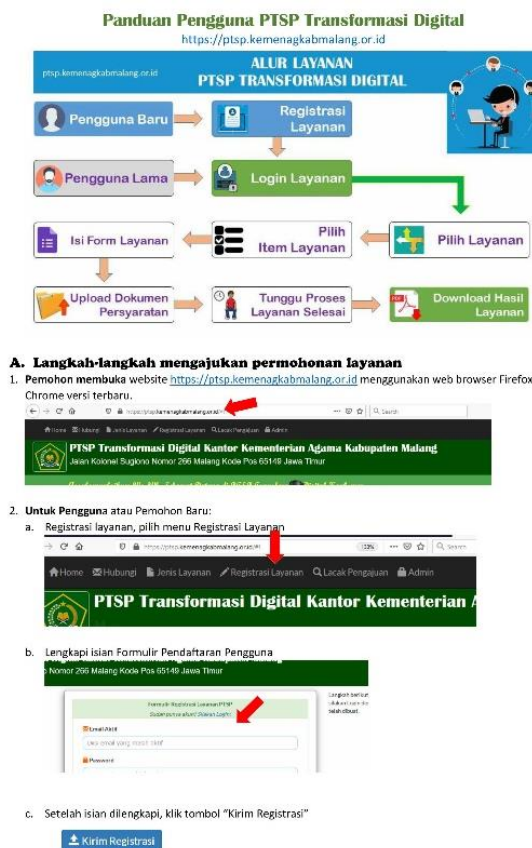
“Sosialisasi ini dilakukan melalui WhatsApp, surat edaran, dan pembentukan tim yang ada di Kecamatan, seperti penyuluh, penghulu, dan Non PNS, serta pertemuan secara langsung melalui rapat dinas”⁴⁴

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan layanan terpadu transformasi digital, dilakukan kegiatan sosialisasi secara menyeluruh kepada seluruh pihak yang terlibat maupun masyarakat. Sosialisasi ini

⁴³ Wawancara dengan Bapak Muchlis. Pada Tanggal 21 Mei 2025.

⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.

bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai maksud, tujuan, manfaat, serta cara mengakses dan memanfaatkan layanan digital yang disediakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang. Adapun metode dan media sosialisasi yang digunakan meliputi aplikasi WhatsApp, suar edaran resmi, pembentukan tim di Kecamatan, seperti penyuluh agama; penghulu; dan pegawai non-PNS, serta pertemuan langsung melalui rapat dinas.



Gambar 4.4 Panduan Penggunaan⁴⁵

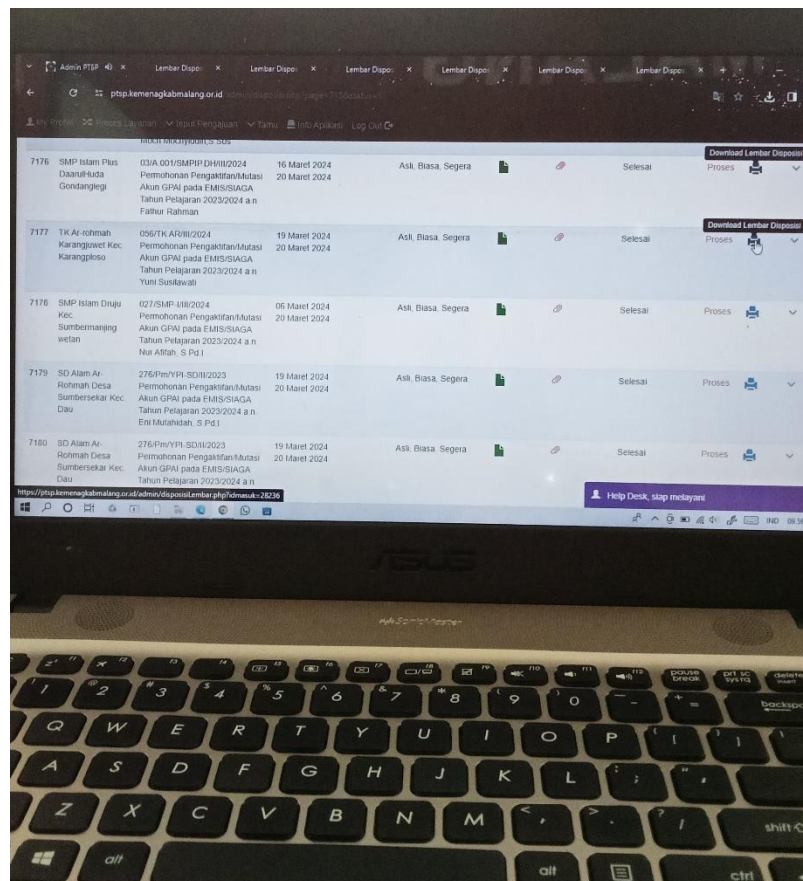
⁴⁵ Dokumentasi panduan penggunaan. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

Selain itu, *website* layanan terpadu transformasi digital juga dilengkapi dengan panduan penggunaan yang ditujukan khusus untuk masyarakat sebagai pengguna layanan. Panduan ini disusun agar masyarakat dapat memahami dengan mudah cara mengakses, menggunakan, dan memanfaatkan layanan yang tersedia dalam platform digital tersebut. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa seluruh lapisan masyarakat, termasuk yang belum terbiasa menggunakan teknologi, tetap dapat memperoleh pelayanan secaramandiri dan efisien.

Anggaran, diperlukan untuk menyewa *hosting* dan *domain*. *Hosting* digunakan untuk menyimpan file dan data *website* di internet, sedang *domain* adalah alamat *website* yang digunakan untuk mengakses di *browser*. Tenaga kerja, terbagi menjadi dua yang masing-masing memiliki peran, yaitu *front office* sebagai penerima layanan dan mendistribusikan ke *back office*, dan *back office* sebagai pihak yang memproses layanan sesuai dengan layanan yang dibutuhkan. Sarana dan prasarana, dalam hal ini telah disediakan komputer, mesin-mesin penunjang, dan gedung.



Gambar 4.5 Gedung PTSP Transformasi Digital⁴⁶

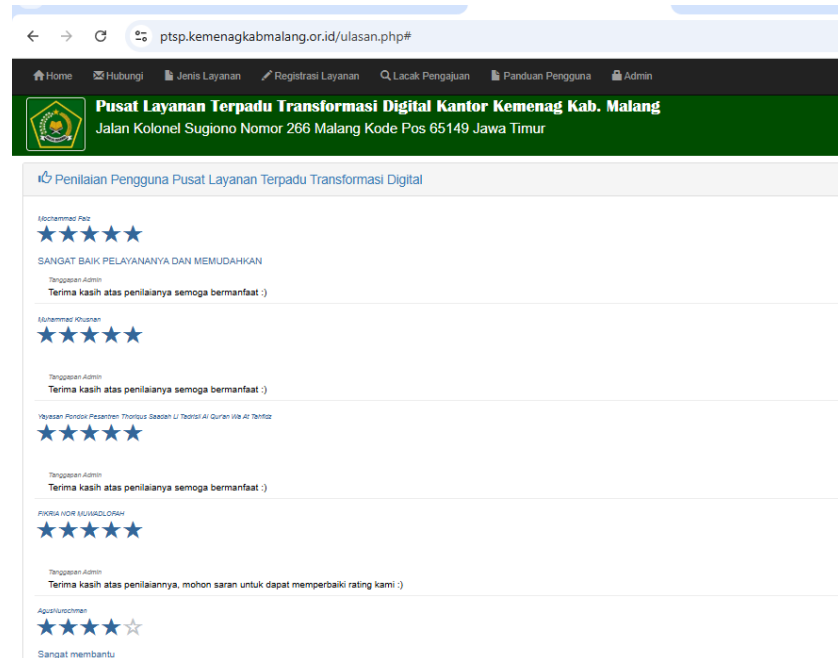


Gambar 4.6 Komputer Pelayanan Digital⁴⁷

⁴⁶ Dokumentasi gedung PSTP Transformasi Digital. Diambil dari website Kementerian Agama Kabupaten Malang pada tanggal 28 Mei 2025.

⁴⁷ Dokumentasi komputer pelayanan digital. Diambil dari bagian Pelayanan Terpadu Transformasi Digital pada tanggal 28 Mei 2025.

Sikap pegawai *front office* yang berinteraksi langsung dengan masyarakat telah melayani dengan sepenuh hati dan menunjukkan responsivitas terhadap kebutuhan dan keluhan masyarakat.



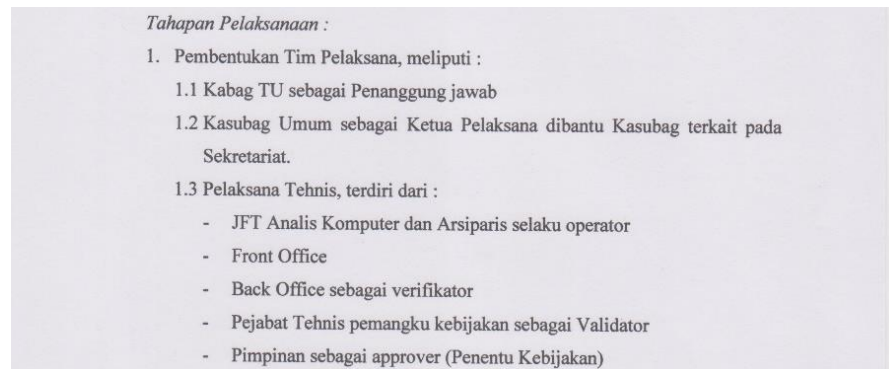
Gambar 4.7 Respon Admin Terhadap Pengguna Layanan⁴⁸

Sikap dan perilaku pegawai *front office*, yang merupakan garda terdepan dalam pelayanan publik, memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik bagi masyarakat. Dalam pelaksanaan layanan terpadu transformasi digital, pegawai *front office* yang bertugas berinteraksi langsung dengan masyarakat telah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan.

Struktur Birokrasi. Sebagian besar pegawai terbagi menjadi dua, yaitu *front office* dan *back office*. Dengan demikian, ada beberapa

⁴⁸ Dokumentasi respon admin terhadap pengguna layanan. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

pegawai yang memiliki peran tambahan, seperti teknisi layanan dan admin layanan.

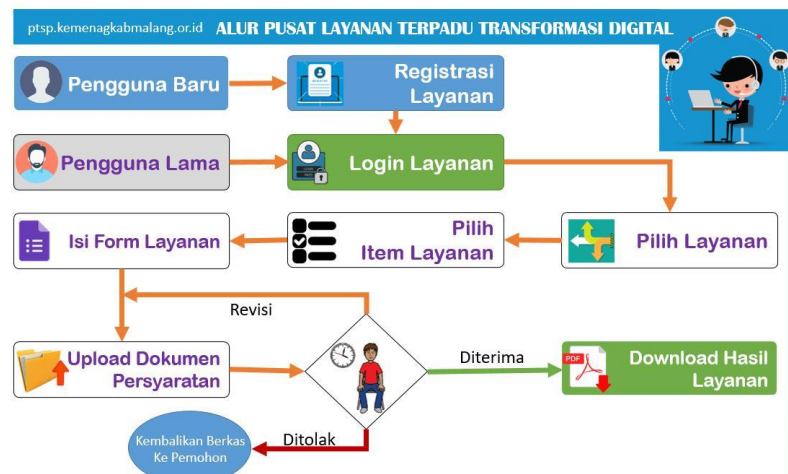


Gambar 4.8 Tim Pelaksana Pelayanan Berbasis Digital⁴⁹

Pembentukan tim pelaksana merupakan langkah yang sangat penting dan strategis dalam proses implementasi sistem layanan terpadu berbasis transformasi digital. Keberadaan tim ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan program secara teknik dan operasional.

Adapun fitur-fitur yang tersedia dalam layanan terpadu transformasi digital ini adalah:

⁴⁹ Dokumentasi tim pelaksana pelayanan berbasis digital. Diambil dari arsip bagian umum pada tanggal 24 April 2025.



Gambar 4.9 Alur Layanan Terpadu Transformasi Digital⁵⁰

Dalam website tersebut telah tersedia alur dalam penggunaan pusat layanan terpadu transformasi digital bagi pengguna baru maupun pengguna lama, sehingga masyarakat yang akan mengajukan layanan secara *online* tidak mengalami kesulitan. Selain itu, prosedur dalam penggunaan *website* juga telah disosialisasikan kepada masyarakat secara *offline* melalui tim yang telah dibentuk untuk membimbing dan mendampingi masyarakat, seperti kepala KUA penyuluh, penghulu, dan non PNS, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Rizal Susanto:

“Kita membentuk tim yang ada di Kecamatan, itu ada beberapa anggota seperti kepala KUA, penyuluh, penghulu, dan non PNS yang ada di Kecamatan”⁵¹

Dalam website tersebut, juga telah disediakan panduan pengguna yang lebih terperinci baik bagi pengguna baru maupun lama.

Dalam buku tersebut dijelaskan bagaimana langkah-langkah dalam

⁵⁰ Dokumentasi alur layanan terpadu transformasi digital. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

⁵¹ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.

mengajukan permohonan layanan, seperti registrasi layanan, login, pemilihan bidang layanan, sampai dengan proses permohonan selesai.

The image shows a web-based registration form titled 'Formulir Registrasi Pusat Layanan Terpadu Transformasi Digital'. At the top, there is a link for users who already have an account: 'Sudah punya akun? Silakan Login!'. The form contains several input fields: 'Email Aktif' with a placeholder 'Diisi email yang masih aktif', 'Password' with a placeholder 'Password minimal 5 karakter', 'Ulangi Password' with a placeholder 'Ulangi password di atas', 'Nama Lengkap' with a placeholder 'Nama lengkap Anda', 'Nomor Handphone' with a placeholder 'Nomor aktif dengan WA', and 'Alamat Lengkap' with a placeholder 'Alamat lengkap Anda'. Below these fields is a 'Spam Filter' section with a checkbox labeled 'Saya bukan robot' and a reCAPTCHA logo. At the bottom right of the form is a blue button labeled 'Kirim Registrasi'.

Gambar 4.10 Registrasi Layanan⁵²

Ketika melakukan registrasi layanan atau pembuatan akun, calon pengguna mengisi formulir sesuai dengan yang dibutuhkan, diantaranya *e-mail* aktif, *password*, nama lengkap, nomor handphone, dan alamat lengkap. Setelah terdaftar, calon pengguna dapat login dengan memasukan *e-mail* dan *password* yang dicantumkan ketika melakukan registrasi layanan.

Dari layanan yang disediakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang, hanya 75% layanan yang disediakan secara online, hal ini disampaikan oleh Bapak Rizal Susanto:

“Belum semua aspek layanan disediakan secara online, akan tetapi sudah menjangkau sekitar 75% layanan yang disediakan secara online”⁵³

⁵² Dokumentasi registrasi layanan. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

⁵³ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.

Dalam pelaksanaan sistem layanan terpadu transformasi digital, belum seluruh aspek layanan dapat disediakan secara *online*. Masih terdapat beberapa jenis layanan yang memerlukan proses manual atau kehadiran fisik karena alasan teknis, regulasi, atau kebutuhan verifikasi langsung.

Namun demikian, capaian yang telah diraih menunjukkan kemajuan yang signifikan. Hingga saat ini, sekitar 75% dari total jenis layanan yang tersedia sudah dapat diakses secara *online* melalui platform digital yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang.



Gambar 4.11 Layanan Umum⁵⁴

Adapun layanan umum yang disediakan pada bagian urusan kepegawaian dan urusan umum, hanya beberapa yang disediakan secara online. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Mimbo sebagai koordinator bagian urusan umum:

“Ada beberapa layanan tidak bisa di lakukan secara digital. Contohnya, layanan ijin pendirian rumah ibadah dilakukan secara *online* dan *offline* karena ada beberapa tahap persyaratan baik persyaratan administrasi, teknis dan khusus yang harus langsung dilihat secara fisik (contoh:survey lapangan)”⁵⁵

Pada layanan pendirian rumah ibadah sudah mulai difasilitasi secara online, terutama dalam hal pengisian formulir, unggah dokumen

⁵⁴ Dokumentasi layanan umum. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Mimbo. Pada Tanggal 21 dan 22 Mei 2025.

persyaratan administratif, dan proses registrasi awal. Namun, layanan ini tidak dapat sepenuhnya diselesaikan secara digital karena adanya tahapan tertentu yang bersifat teknis dan khusus, yang memerlukan peninjauan langsung di lapangan.

Begitu juga dalam pelayanan bagian urusan kepegawaian, terdapat beberapa layanan yang harus dilakukan secara *offline*, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Muchlis:

“Ada beberapa layanan yang masih dilakukan secara *offline*, seperti laporan kinerja pegawai. Pegawai internal maupun eksternal masih harus datang ke kantor untuk menyerahkan laporan kinerja pegawai tiap bulan.”⁵⁶

Saat ini, proses laporan kinerja bulanan masih mengharuskan pegawai untuk datang langsung ke kantor dan menyerahkan laporan tersebut dalam bentuk fisik, seperti dokumen cetak atau formulir tertulis. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pelaporan kinerja belum sepenuhnya terintegrasi secara digital.

Layanan umum yang tersedia secara *online* juga melalui tahap perkembangan hingga banyaknya layanan yang tersedia pada saat ini. Layanan tersebut terpilih didasarkan pada trafik tertinggi pengajuan layanan pada pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) *offline*. Dalam setiap pengajuan permohonan layanan, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi. Persyaratan tersebut juga berbeda-beda disetiap masing-masing layanan.

⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Muchlis. Pada Tanggal 21 Mei 2025.



Pusat Layanan Terpadu Transformasi Digital Kantor Kemenag Kab. Malang
Jalan Kolonel Sugiono Nomor 266 Malang Kode Pos 65149 Jawa Timur

Standar Layanan Rekomendasi Persetujuan Penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Malang [Ajukan Layanan](#)

Dokumen Persyaratan

- Scan Surat Permohonan Penelitian dari Universitas
- Scan Proposal Sederhana Maksud Penelitian
- Surat Pernyataan Keaslian Dokumen [Download File Format](#)

Waktu, Biaya, dan Produk Layanan

Waktu	: 45 Menit
Biaya	: Rp. 0,-
Produk Layanan	: Surat Rekomendasi

Prosedur Layanan Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Gambar 4.12 Contoh Persyaratan Layanan Bagian Umum⁵⁷



Pusat Layanan Terpadu Transformasi Digital Kantor Kemenag Kab. Malang
Jalan Kolonel Sugiono Nomor 266 Malang Kode Pos 65149 Jawa Timur

Standar Layanan Surat Pernyataan Tidak Pernah Dikenakan Hukuman Disiplin Sedang / Berat

Dokumen Persyaratan

- Scan Surat Permohonan Kepada Kepala Kantor Kemenag Kabupaten
- Scan SK CPNS
- Scan SK PNS
- Scan SK KP Terakhir
- Scan SK Jabatan terakhir
- Scan SKP/PPK tahun terakhir
- Surat Pernyataan Keaslian Dokumen [Download File Format](#)

Waktu, Biaya, dan Produk Layanan

Waktu	: -
Biaya	: Rp. 0,-
Produk Layanan	: -

Gambar 4.13 Contoh Persyaratan Layanan Bagian Pegawai⁵⁸

Pemohon yang telah menyelesaikan tahap-tahap pengajuan permohonan layanan tersebut, kemudian proses layanan dapat dilihat melalui lacak pengajuan dengan mencantumkan kode lacak. Proses layanan akan terupdate oleh bagian back office yang melayani sesuai dengan layanan yang dibutuhkan. Sehingga, pemohon dapat melihat perkembangan proses pelayanan hingga layanan selesai.

⁵⁷ Dokumentasi contoh persyaratan layanan bagian umum. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

⁵⁸ Dokumentasi contoh persyaratan layanan bagian pegawai. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

Check Status Pengajuan Layanan Pusat Layanan Terpadu Transformasi Digital

Kode Lacak

contoh: MI65UBGT

Spam Filter

☐ Saya bukan robot

reCAPTCHA

Privasi - Kebijakan

Lacak Hasil Layanan

Gambar 4.14 Lacak Pengajuan⁵⁹

2. Tantangan dan Peluang Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Pada Pelayanan Bagian Umum

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh peneliti di lapangan terkait sistem layanan terpadu transformasi digital pada layanan bagian umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang, peneliti mendapatkan data-data terkait tantangan dan peluang dalam implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital.

a. Tantangan Dari Implementasi Sistem Layanan Transformasi Digital Pada Layanan Bagian Umum

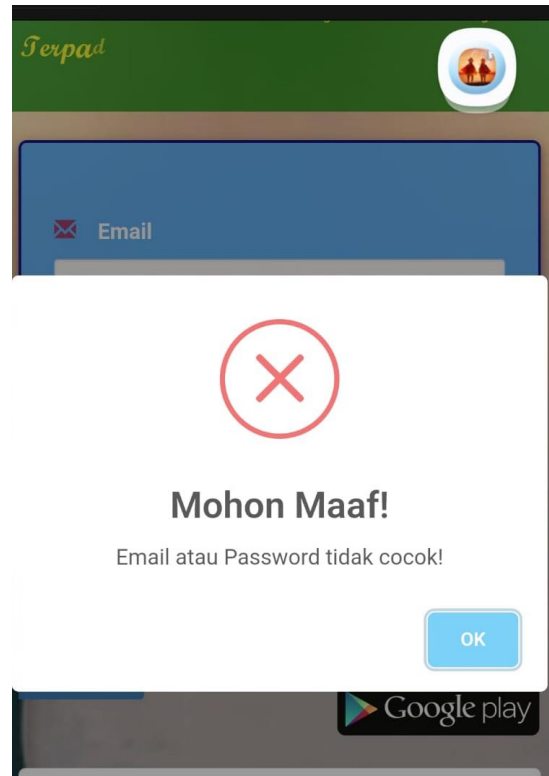
Transformasi digital merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, termasuk dalam Layanan Bagian Umum. Namun, penerapan sistem layanan digital ini tidak terlepas dari berbagai tantangan yang perlu dihadapi dan dikelola secara bijak. Terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam menerapkan sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Rizal:

⁵⁹ Dokumentasi lacak pengajuan. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

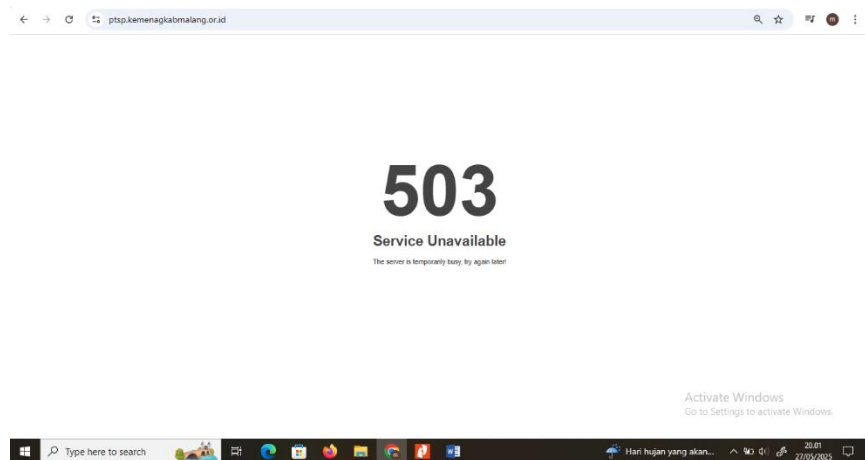
“Tantangan yang dihadapi pasti ada, seperti server ngdrop karena sewa maka akan ada *maintanance*, typo atau pengetikan yang keliru dari *back office*, seperti alamat penerbitan piagam masjid, cara mengatasinya bisa diperbaiki di *database* oleh teknisi layanan. Selain itu, juga ada beberapa masyarakat yang belum paham terkait sistem layanan online.”⁶⁰

Salah satu tantangan utama adalah *server down* yang digunakan untuk menyimpan dan mendistribusikan dokumen secara *daring*, sering kali mengalami gangguan. *Server* merupakan komponen penting yang berfungsi untuk menyimpan, mengelola, dan mendistribusikan dokumen serta data secara *daring (online)*. Namun, dalam pelaksanaannya, *server* yang digunakan sering mengalami gangguan atau “down”. *Server* yang tidak stabil dapat menghambat proses pelayanan, menyebabkan keterlambatan pengiriman dokumen, bahkan menurunkan kepercayaan pengguna terhadap sistem layanan digital.

⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.



Gambar 4.15 Autentikasi Login⁶¹



Gambar 4.16 Server Error⁶²

Berdasarkan hasil observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan adanya kendala teknis pada saat mencoba mengakses *website* layanan terpadu transformasi digital. Kendala

⁶¹ Dokumentasi autentikasi login. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

⁶² Dokumentasi server error. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

tersebut adalah terjadinya *error* pada *server* ketika proses *login* ke dalam sistem.

Kejadian ini menunjukkan bahwa terdapat masalah dalam kestabilan sistem, khususnya pada bagian autentikasi pengguna yang seharusnya menjadi pintu awal akses terhadap berbagai fitur layanan digital. Ketika pengguna tidak dapat *login*, maka seluruh proses layanan yang bergantung pada sistem tersebut otomatis tidak dapat dilanjutkan.

Selain dari sisi teknis, kesalahan manusia atau *human error* juga menjadi tantangan tersendiri. Typo atau kesalahan pengetikan dalam pengisian data digital bisa berdampak signifikan, seperti salahnya data identitas, nomor surat, atau bahkan tujuan pengiriman surat. Dalam sistem manual, kesalahan ini bisa langsung dikoreksi dengan mudah, tetapi dalam sistem digital, koreksi biasanya memerlukan proses tambahan yang memperlambat pelayanan dan meningkatkan potensi birokrasi internal.

Tantangan berikutnya datang dari sisi pengguna, yaitu masyarakat itu sendiri. Tidak semua lapisan masyarakat memiliki pemahaman yang cukup tentang cara kerja layanan digital. Terutama bagi masyarakat yang belum terbiasa dengan teknologi atau akses internet yang terbatas, penggunaan layanan digital justru bisa menjadi hambatan baru. Alih-alih mempercepat pelayanan, digitalisasi bisa terasa mempersulit karena masyarakat harus belajar dan menyesuaikan diri dengan prosedur baru yang lebih teknis.

Selain itu, juga terdapat beberapa tantangan lain yang disampaikan oleh Bapak Mimbo:

“Tantangan utama dalam penerapan layanan digital mencakup kesenjangan akses teknologi, kurangnya kesiapan SDM, keamanan data dan privasi, serta regulasi yang belum optimal. Selain itu, resistensi terhadap perubahan, dan integrasi sistem lama juga menjadi tantangan yang perlu diatasi.”⁶³

Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan akses terhadap teknologi. Tidak semua wilayah di Kabupaten Malang memiliki infrastruktur digital yang memadai, seperti jaringan internet yang stabil atau perangkat teknologi yang sesuai. Hal ini menyebabkan layanan digital sulit diakses secara merata, terutama di wilayah pedesaan atau daerah terpencil, sehingga memperlebar kesenjangan pelayanan publik antara satu wilayah dengan wilayah lainnya.

Tantangan kedua adalah kurangnya kesiapan sumber daya manusia. Masih terdapat beberapa pegawai di lingkungan Kemenag Kab. Malang yang belum cukup menguasai digital untuk mengelola dan mengoperasikan layanan berbasis teknologi.

Selain itu, aspek keamanan data dan privasi menjadi perhatian penting. Dalam layanan digital, data pribadi masyarakat dan dokumen yang bersifat sensitif rentan terhadap ancaman kebocoran data atau penyalahgunaan informasi, sehingga perlu dijaga keamanannya.

⁶³ Wawancara dengan Bapak Mimbo. Pada Tanggal 21 Mei 2025.

Regulasi yang belum optimal juga menjadi tantang tersendiri. Kebijakan dan peraturan yang belum sepenuhnya mendukung transformasi digital secara menyeluruh, baik dari segi birokrasi tata kelola data, maupun penganggaran. Ketiadaan pedoman yang jelas menimbulkan kebingungan dalam implementasi di lapangan.

Resistensi terhadap perubahan turut menjadi tantangan yang signifikan. Perubahan menuju sistem digital menimbulkan kekhawatiran akan hilangnya peran konvensional, sehingga muncul sikap defensif dari sebagian pegawai. Hal ini bisa menghambat adopsi teknologi jika tidak disertai dengan pendekatan perubahan budaya kerja yang tepat.

Terakhir, integrasi dengan sistem lama. Sistem digital yang baru kerap kali tidak kompatibel dengan sistem manual atau semidigital yang telah ada sebelumnya, sehingga menimbulkan duplikasi data, inkonsistensi informasi, dan memperlambat proses layanan.

Dari keterangan tersebut, diketahui bahwa masih banyak tantangan yang harus dihadapi oleh Kemenag Kab. Malang dalam implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital, baik dari internal maupun eksternal. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada komitmen pimpinan, penguatan kapasitas SDM, pembaruan kebijakan yang adaptif, serta pengembangan sistem yang inklusif dan aman. Upaya kolaboratif lintas unit juga penting untuk

memastikan bahwa transformasi digital bukan hanya perubahan teknologi, tetapi juga transformasi budaya kerja menuju layanan publik yang lebih responsif dan berkualitas.

b. Peluang dari Implementasi Sistem Layanan Transformasi Digital Pada Layanan Bagian Umum

Implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital pada layanan bagian umum membuka berbagai peluang strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara signifikan. Peluang-peluang ini mencakup berbagai aspek, baik dari sisi efisiensi internal maupun peningkatan pengalaman pengguna layanan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Rizal:

“Dengan adanya sistem layanan *online* memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan. Selain itu, juga bisa menghemat biaya dengan mengurangi penggunaan kertas, kerja jadi lebih cepat sehingga bisa menghemat waktu para pegawai dalam memproses layanan. Layanan online ini juga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat sehingga pengembangan dan perbaikan sistem layanan *online* masih terus dilakukan.”⁶⁴

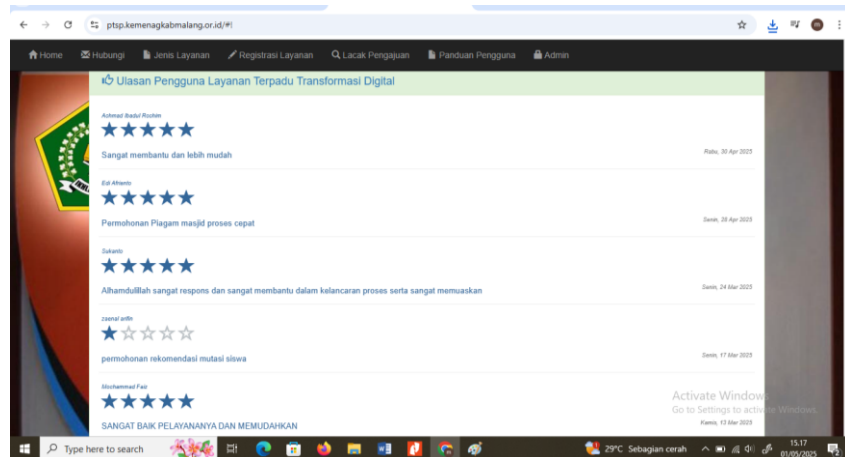
Salah satu peluang utama dari digitalisasi layanan adalah kemudahan akses. Dengan adanya sistem layanan digital, masyarakat tidak perlu lagi datang langsung ke kantor untuk mengurus dokumen atau meminta informasi. Cukup dengan perangkat seperti smartphone atau komputer, layanan dapat diakses dari mana saja dan kapan saja. Ini sangat membantu khususnya bagi

⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Rizal. Pada Tanggal 24 April 2025.

masyarakat yang tinggal di daerah terpencil atau memiliki keterbatasan mobilitas.

Transformasi digital juga menciptakan efisiensi dalam penggunaan waktu, tenaga, dan biaya. Proses yang sebelumnya memerlukan antrian panjang, perjalanan fisik, serta banyak dokumen fisik kini dapat diselesaikan dalam hitungan menit secara daring. Hal ini tidak hanya menghemat waktu masyarakat, tetapi juga mengurangi beban kerja pegawai pelayanan. Selain itu, penggunaan dokumen digital dapat mengurangi kebutuhan akan kertas dan biaya operasional lainnya, menjadikan layanan lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan.

Peluang lain yang tak kalah penting adalah meningkatnya partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam layanan publik. Sistem digital memungkinkan adanya transparansi informasi, umpan balik secara langsung, serta keterlibatan masyarakat dalam evaluasi layanan. Dengan demikian, masyarakat tidak lagi hanya menjadi penerima layanan, tetapi juga menjadi bagian dari pengembangan dan perbaikan layanan itu sendiri. Hal ini tentu mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih responsif, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.



Gambar 4.17 Respon Pengguna Layanan Digital⁶⁵

Hal ini juga relevan dengan yang disampaikan oleh Bapak Mimbo terkait peluang yang dirasakan ketika mengadopsi teknologi dalam memberikan layanan:

“Adanya layanan digital memberikan peluang yang kompleks. Layanan digital dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan aksesibilitas, serta memperluas jangkauan mobilitas dan masyarakat.”⁶⁶

Adanya layanan digital membuka peluang yang kompleks namun menjanjikan bagi peningkatan kualitas layanan publik. Di satu sisi, digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan aksesibilitas layanan, memungkinkan proses birokrasi menjadi lebih cepat, transparan, dan hemat sumber daya. Di sisi lain, layanan digital juga memperluas jangkauan mobilitas dan keterlibatan masyarakat, menjadikan pelayanan lebih inklusif tanpa batasan geografis.

⁶⁵ Dokumentasi respon pengguna layanan digital. Diambil dari website layanan terpadu transformasi pada tanggal 28 Mei 2025.

⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Mimbo. Pada Tanggal 21 Mei 2025.

C. Temuan Penelitian

1. Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Pada Pelayanan Bagian Umum

a. Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan, Kementerian Agama Kabupaten Malang mempersiapkan pembangunan sistem layanan terpadu transformasi digital dengan menyesuaikan kebijakan seperti Perpres No. 95 Tahun 2019 dan KMA No. 9 Tahun 2016. Persiapan teknis dilakukan melalui pemetaan layanan yang dapat diakses *online*, penyusunan anggaran untuk *hosting* dan *domain*, serta penyediaan sarana dan prasarana seperti komputer, mesin, gedung, dan ruang kerja. Selain itu, dilakukan penyesuaian infrastruktur TI, peningkatan kapasitas SDM, serta penguatan keamanan data dan privasi.

b. Tahap Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan dimulai pada tahun 2020 dengan pembangunan sistem layanan digital yang terdiri dari tiga jenis layanan: umum, pendidikan, dan keagamaan. Sistem ini mulai disosialisasikan pada masyarakat tahun 2021. Sosialisasi kepada pegawai dan masyarakat dilakukan melalui berbagai media, termasuk WhatsApp, surat edaran, rapat dinas, dan pembentukan tim kecamatan untuk mendukung pemahaman publik terhadap sistem yang akan diterapkan. Transformasi ini memungkinkan masyarakat untuk mengakses layanan secara *online* tanpa harus

datang langsung ke kantor, yang sangat membantu masyarakat dari daerah terpencil. Struktur layanan dibagi menjadi *front office* sebagai penerima layanan dan *back office* sebagai pemroses layanan. Proses distribusi permohonan dilakukan secara terkoordinasi melalui sistem digital. Keberadaan aplikasi dan situs layanan digital mendukung permintaan layanan, pelacakan status, hingga pemberian informasi secara mandiri oleh masyarakat.

c. Tahap Evaluasi

Pada tahap evaluasi, transformasi digital di Kemenag Kabupaten Malang menunjukkan dampak positif berupa efisiensi waktu, tenaga, dan biaya. Pelayanan publik menjadi lebih responsif, transparan, dan mudah diakses. Pegawai *front office* telah menunjukkan sikap melayani yang baik dan profesional sebagai garda terdepan. Keberhasilan pelaksanaan juga ditunjukkan dari peran aktif tim teknis dan admin layanan serta struktur birokrasi yang mendukung operasional sistem. Panduan penggunaan yang tersedia diplatform layanan juga menjadi indikator bahwa sistem dirancang untuk inklusif, menjangkau masyarakat dari berbagai tingkat pemahaman terhadap teknologi.

2. Tantangan dan Peluang Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital Pada Pelayanan Bagian Umum

a. Tantangan dari Implementasi Sistem Layanan Transformasi Digital Pada Layanan Bagian Umum

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan di Kementerian Agama Kabupaten Malang dapat ditemukan bahwa tantangan yang dihadapi dari implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital adalah:

1) Server Tidak Stabil (Server Down).

- Gangguan server menyebabkan keterlambatan pelayanan dan menurunkan kepercayaan masyarakat.
- Server masih bergantung pada sistem sewa dan mengalami maintenance berkala.

2) Gangguan Saat Login Sistem

Error pada tahap autentikasi menghambat akses ke seluruh fitur layanan digital.

3) Kesalahan Pengetikan (Typo/Human Error)

Kesalahan input data oleh petugas back office berdampak pada validitas dokumen dan memperlambat proses koreksi.

4) Integrasi Sistem Lama dan Baru

Sistem digital belum sepenuhnya kompatibel dengan sistem manual/semi-digital sebelumnya, menyebabkan inkonsistensi data dan proses duplikasi.

5) Keterbatasan Literasi Digital Masyarakat

Banyak masyarakat belum memahami cara mengakses atau menggunakan layanan digital, khususnya di daerah terpencil.

6) Kesenjangan Akses Teknologi

Infrastruktur digital seperti jaringan internet belum merata di seluruh wilayah Kabupaten Malang.

7) Kurangnya Kesiapan Pegawai

Masih terdapat pegawai yang belum menguasai teknologi digital secara optimal.

8) Resistensi terhadap Perubahan

Perubahan ke sistem digital menimbulkan kekhawatiran, sehingga menimbulkan sikap defensif dari sebagian aparatur.

9) Belum Optimalnya Regulasi

Ketiadaan pedoman teknis dan kebijakan pendukung yang jelas menyulitkan implementasi di tingkat operasional.

10) Isu Keamanan Data dan Privasi

Ancaman terhadap kebocoran data dan penyalahgunaan informasi sensitif menjadi risiko yang perlu diantisipasi dengan sistem keamanan yang kuat.

b. Peluang dari Implementasi Sistem Layanan Transformasi Digital Pada Layanan Bagian Umum

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan di Kementerian Agama Kabupaten Malang dapat ditemukan bahwa peluang yang diperoleh dari implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital adalah:

1) Peningkatan Efisiensi Proses Layanan

- a) Layanan digital memungkinkan proses birokrasi menjadi lebih cepat, hemat waktu, dan mengurangi beban kerja pegawai.
- b) Digitalisasi mengurangi penggunaan kertas dan dokumen fisik, mendukung efisiensi biaya operasional dan ramah lingkungan.

2) Kemudahan Akses bagi Masyarakat

- a) Masyarakat dapat mengakses layanan publik dari mana saja dan kapan saja menggunakan perangkat digital seperti smartphone atau komputer.
- b) Sangat membantu masyarakat yang tinggal di daerah terpencil atau memiliki keterbatasan mobilitas.

3) Peningkatan Produktivitas Aparatur

- a) Sistem digital mempercepat proses kerja internal dan memungkinkan pegawai menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang lebih singkat.
- b) Beban administratif berkurang karena alur kerja lebih otomatis dan terdigitalisasi.

4) Perluasan Jangkauan dan Inklusivitas Layanan

- a) Layanan digital memperluas jangkauan layanan publik ke masyarakat yang sebelumnya sulit dijangkau.
- b) Memberikan akses yang setara tanpa dibatasi oleh lokasi geografis.

5) Peningkatan Partisipasi dan Keterlibatan Masyarakat

- a) Digitalisasi layanan membuka ruang bagi masyarakat untuk memberikan umpan balik secara langsung.
- b) Masyarakat berperan aktif dalam pengembangan dan evaluasi layanan, mendorong pelayanan yang lebih partisipatif dan responsif.

6) Transparansi dan Akuntabilitas Layanan

- a) Sistem digital memungkinkan penyediaan informasi yang lebih terbuka dan real-time kepada masyarakat.
- b) Mendorong terciptanya sistem layanan publik yang lebih transparan dan akuntabel.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang

Menurut McGrath dan Maiye, transformasi digital adalah penerapan teknologi digital pada berbagai aspek dan operasi suatu organisasi, yang kemudian mengubah cara organisasi bekerja dan menciptakan nilai bagi pelanggan.⁶⁷ Dengan demikian transformasi digital tidak hanya tentang pemanfaatan teknologi dalam operasional, akan tetapi teknologi tersebut mengubah proses bisnis, model operasional, dan bahkan budaya suatu organisasi. Penerapan transformasi digital tidak hanya sebatas beralih dari sistem *offline* ke *online* atau dari berbasis kertas ke berbasis komputer. Proses ini juga memerlukan perubahan dalam pola pikir (*mindset*), strategi yang tepat, serta keberhasilan dalam pelaksanaan implementasinya.⁶⁸

Pembangunan sistem layanan terpadu transformasi digital oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang didasari oleh kebutuhan untuk mempermudah akses masyarakat terhadap layanan publik, terutama bagi masyarakat yang tinggal di wilayah-wilayah yang berjarak cukup jauh dari pusat pelayanan di Kabupaten Malang.

⁶⁷ Oktaria A. P. dan Sri H., "Review Artikel: Transformasi Digital Dalam Bisnis dan Manajemen", *Proceeding of Islamic Economics, Business, and Philanthropy* 1, 1 (2022): 145.

⁶⁸ Gulam H. dan Ajeng W., "Pendekatan Berbasis *Phygital* dalam Menjembatani Kesenjangan dalam Transformasi Digital", *International Journal of Community Service Learning* 6, 2 (2022): 160.

Sebelum penerapan sistem layanan *online*, sebagian masyarakat menghadapi kendala dalam mengakses layanan karena:

1. Jarak tempuh yang jauh, sehingga membutuhkan waktu lama untuk datang ke kantor pelayanan.
2. Biaya transportasi dan logistik yang harus dikeluarkan, terutama bagi mereka yang tinggal di pedesaan atau daerah terpencil.
3. Tenaga dan waktu yang terbuang hanya untuk mendapatkan layanan yang seharusnya bisa lebih sederhana.

Dalam era modern saat ini, pelayanan yang cepat, mudah, transparan, dan efisien menjadi tuntutan masyarakat, terutama dalam sektor pelayanan administrasi dan keagamaan. Beberapa faktor yang mendorong pembangunan sistem layanan digital ini meliputi:

1. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Digitalisasi memungkinkan layanan diberikan secara lebih cepat dan tepat, dengan sistem yang dapat meminimalkan kesalahan manusia (*human error*) serta memberikan kepastian waktu dan hasil pelayanan.

2. Efisiensi Waktu dan Biaya

Dengan adanya sistem layanan digital, proses birokrasi yang sebelumnya memerlukan waktu lama dapat dipangkas. Masyarakat tidak perlu lagi menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk datang langsung ke kantor pelayanan.

3. Transparansi Proses Layanan

Sistem digital mencatat setiap proses secara otomatis dan real-time, sehingga meminimalkan potensi penyalahgunaan wewenang atau

praktik pelayanan yang tidak adil. Hal ini juga memungkinkan masyarakat untuk memantau sendiri perkembangan pengajuan layanan mereka

4. Peningkatan Aksesibilitas Layanan

Layanan dapat diakses dari mana saja, kapan saja, selama ada koneksi internet. Hal ini sangat membantu masyarakat yang tinggal di daerah terpencil atau yang memiliki keterbatasan mobilitas.

Dalam pelaksanaannya, transformasi digital ini memanfaatkan berbagai komponen teknologi informasi dan komunikasi, seperti:

1. Internet, sebagai penghubung utama antara pengguna dan sistem layanan.
2. Komputasi berbasis web, untuk menyimpan dan mengelola data layanan secara aman dan terpusat.
3. Kecerdasan buatan, dalam beberapa fitur yang bersifat otomatis, seperti respon cepat, pengolahan data, dan rekomendasi layanan.

Dengan penerapan teknologi ini, Kementerian Agama Kabupaten Malang dapat memberikan layanan yang lebih modern, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sekaligus mendukung agenda reformasi birokrasi dan digitalisasi.

Di Kementerian Agama Kabupaten Malang, pengadopsian teknologi tersebut dalam memberikan layanan publik tidak dalam sekaligus. Layanan publik yang dapat diakses secara *online* mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Hal ini dilakukan berdasarkan trafik tertinggi dari Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) *offline*. Secara keseluruhan contoh

perkembangan yang dilakukan adalah penambahan layanan di bagian haji, seperti surat pengantar paspor haji, dan penambahan layanan di bagian Hindu, seperti rekomendasi bantuan profesi.

Demikian pula pada bagian layanan umum, sampai saat ini tidak semua layanan publik yang disediakan dapat diakses secara *online*. Pada bagian urusan umum terdapat layanan ijin pendirian rumah ibadah yang dilakukan secara *online* dan *offline* karena ada beberapa tahap persyaratan, baik persyaratan administrasi, teknis, dan khusus yang harus dilakukan secara langsung dilihat secara fisik, seperti survey lapangan. Layanan ini sudah mulai difasilitasi secara *online* untuk proses awal seperti:

1. Pengisian formulir permohonan
2. Pengunggahan dokumen persyaratan administratif
3. Pendaftaran dan pelacakan status

Namun, dalam pelaksanaannya, proses ini tetap dilakukan secara kombinasi (*online* dan *offline*) karena terdapat beberapa tahapan persyaratan khusus yang harus diverifikasi langsung secara fisik. Contohnya:

1. Persyaratan administrasi, seperti dukungan masyarakat sekitar, surat rekomendasi dari tokoh agama.
2. Persyaratan teknis, seperti kesesuaian lahan, struktur bangunan, dan izin lingkungan.
3. Persyaratan khusus, dilakukan melalui survey lapangan oleh tim terkait untuk memastikan kondisi lokasi, validasi data, dan kesesuaian aturan tata ruang.

Sementara itu, di bagian kepegawaian, masih terdapat layanan yang belum terdigitalisasi, yaitu penyerahan laporan kinerja bulanan pegawai, baik untuk pegawai internal maupun eksternal.

Proses ini masih dilakukan secara manual, di mana pegawai:

1. Harus mencetak dan mengisi formulir secara fisik,
2. Menyerahkannya langsung ke kantor bagian PTSP,
3. Melakukan proses verifikasi dan tanda tangan secara manual.

Beberapa penyebab layanan ini belum dilakukan secara online antara lain:

1. Belum tersedianya sistem pelaporan kinerja digital yang terintegrasi,
2. Kebutuhan verifikasi langsung oleh atasan, terutama untuk validasi kinerja,
3. Keterbatasan akses teknologi atau literasi digital bagi sebagian pegawai, terutama yang bertugas di kecamatan atau wilayah pelosok.

Hal tersebut membuktikan bahwa layanan publik yang disediakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang tidak semua dapat diakses dalam sistem layanan terpadu transformasi digital, sehingga pemanfaatan teknologi tersebut tidak dapat digunakan dengan maksimal.

Penerapan layanan digital (*online*) di Kementerian Agama Kabupaten Malang telah membawa perubahan besar terhadap budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) dan sistem pelayanan secara umum. Peralihan dari layanan *offline* (manual) ke layanan *online* tidak hanya berdampak pada cara kerja teknis, tetapi juga menyentuh aspek efisiensi, efektivitas, dan pola pikir pegawai dalam melayani masyarakat.

1. Perubahan Pola Layanan di PTSP

Sebelum adanya sistem digital, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) menerima kunjungan masyarakat yang cukup tinggi setiap hari, bahkan bisa mencapai 50 orang atau lebih. Setiap masyarakat harus datang langsung ke kantor untuk mengurus berbagai layanan administrasi secara manual. Proses ini tentu menuntut banyak waktu, tenaga, dan sumber daya dari kedua belah pihak, pegawai dan masyarakat.

Setelah layanan *online* diterapkan, jumlah kunjungan masyarakat ke PTSP menurun drastis menjadi hanya sekitar 5–10 orang per hari. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar layanan kini sudah dapat diakses dari rumah atau tempat kerja masyarakat, hanya dengan menggunakan perangkat elektronik yang terhubung ke internet. Hal tersebut memberikan dampak para pegawai dan masyarakat:

- a. Pegawai dapat lebih fokus pada penyempurnaan layanan digital,
- b. Waktu tunggu dan antrean masyarakat berkurang signifikan,
- c. Pelayanan menjadi lebih cepat dan nyaman.

2. Transformasi Proses Administrasi Internal

Tidak hanya berdampak pada pelayanan eksternal, transformasi digital juga memengaruhi proses distribusi dan penanganan dokumen internal. Sebelumnya, surat-surat resmi harus didistribusikan secara manual:

- a. Pegawai harus mendatangi bagian-bagian terkait seperti Kasi, Kasubag, Kepala Kantor,

- b. Menunggu tanda tangan dan persetujuan satu per satu,
- c. Menyelesaikan proses penomoran dan pengarsipan secara manual.

Setelah digitalisasi, proses ini menjadi jauh lebih sederhana dan cepat. Surat dan dokumen kini diunggah dan diproses melalui sistem layanan digital. Persetujuan dilakukan secara elektronik, dan semua pihak terkait dapat mengakses dokumen dari sistem yang sama, tanpa perlu berpindah ruangan. Dengan demikian layanan *online* memberikan manfaat:

- a. Menghemat penggunaan kertas (*paperless*),
- b. Mempercepat waktu distribusi dan persetujuan,
- c. Meningkatkan akurasi serta kemudahan dalam pelacakan arsip.

Transformasi digital telah menciptakan perubahan signifikan terhadap budaya kerja pegawai, khususnya ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Malang. Perubahan ini terlihat dari beberapa aspek:

1. Peningkatan Efektivitas: Pegawai dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat.
2. Peningkatan Efisiensi: Proses kerja menjadi lebih hemat sumber daya, termasuk waktu, tenaga, dan biaya.
3. Dorongan Inovasi: Pegawai terdorong untuk berpikir kreatif dalam memanfaatkan teknologi demi memberikan pelayanan yang lebih baik.
4. Meningkatkan Transparansi: Proses yang terekam secara digital membuat setiap tahapan pelayanan lebih terbuka dan dapat dipantau oleh semua pihak yang berwenang.

Perubahan dari layanan manual ke digital bukan hanya sekadar pembaruan teknis, tetapi telah membawa transformasi budaya kinerja secara menyeluruh. Dengan sistem digital, Kementerian Agama Kabupaten Malang berhasil meningkatkan kualitas layanan publik sekaligus membentuk aparatur yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat modern.

Teori implementasi yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn menekankan bahwa implementasi merupakan proses yang mencakup berbagai tindakan yang dilakukan oleh individu, pejabat, atau kelompok tertentu, baik dari sektor publik maupun swasta, yang diarahkan secara langsung untuk mencapai tujuan dari kebijakan yang telah ditetapkan.⁶⁹ Dalam konteks ini, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada isi, tetapi juga pada kesiapan pelaksana, komunikasi antarunit, sumber daya yang tersedia, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang melingkupi proses tersebut.

Berdasarkan teori tersebut, dapat dijelaskan bahwa proses implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang berjalan secara sistematis melalui tiga tahap utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

1. Tahap Perencanaan

Tindakan yang dilakukan oleh pemerintah daerah menunjukkan adanya kesesuaian dengan unsur teori Van Meter dan Van Horn, yakni mengacu pada kebijakan nasional seperti Perpres No. 95 Tahun 2019

⁶⁹ Febryan, Denise et al, "Implementasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Kota Bogor)", Hal 2.

dan KMA No. 9 Tahun 2016 sebagai dasar hukum. Ini mencerminkan bahwa perencanaan dilakukan secara formal dan terstruktur. Persiapan teknis, seperti pemetaan layanan digital, penyusunan anggaran, dan penyediaan infrastruktur teknologi, menunjukkan keterlibatan berbagai aktor dalam menyusun strategi implementatif secara menyeluruh. Selain itu, perhatian terhadap penguatan kapasitas SDM dan keamanan data juga menunjukkan upaya untuk memenuhi kebutuhan sumber daya dan lingkungan pendukung sebagaimana dimaksud dalam teori tersebut.

2. Tahap Pelaksanaan

Kementerian Agama Kabupaten Malang melibatkan banyak aktor pelaksana dari berbagai lini, seperti pegawai *front office* dan *back office*, teknisi layanan, serta tim kecamatan yang mendukung jalannya sosialisasi sistem kepada masyarakat. Ini sejalan dengan pandangan Van Meter dan Van Horn yang menekankan pentingnya tindakan nyata dari aktor-aktor pelaksana kebijakan. Bentuk tindakan tersebut terlihat dari pembangunan sistem digital sejak tahun 2020, yang kemudian disosialisasikan melalui WhatsApp, surat edaran, rapat dinas, dan pembentukan tim lokal pada tahun 2021. Sosialisasi ini menunjukkan adanya komunikasi yang efektif antarunit dan antara pemerintah dengan masyarakat. Struktur birokrasi juga disusun secara strategis untuk mendukung alur pelayanan yang efisien dengan sistem distribusi layanan yang terbagi jelas antara penerima layanan (*front office*) dan pemroses layanan (*back office*). Sistem digital yang diterapkan juga memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif, mengakses

informasi, dan menggunakan layanan secara mandiri, mencerminkan pendekatan inklusif dalam implementasi kebijakan.

3. Tahap Evaluasi

Teori Van Meter dan Van Horn menyatakan bahwa hasil implementasi harus dapat diukur dari seberapa jauh tujuan tercapai. Dalam Kementerian Agama Kabupaten Malang, hasil implementasi menunjukkan bahwa transformasi digital membawa perubahan positif berupa efisiensi waktu, tenaga, dan biaya bagi masyarakat. Pelayanan publik menjadi lebih cepat, mudah diakses, dan transparan. Pegawai *front office* menunjukkan sikap melayani yang profesional, dan sistem digital mampu menjangkau masyarakat dari berbagai latar belakang *digital literacy*. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan-tindakan implementatif yang telah dilakukan secara nyata mampu menghasilkan dampak yang sesuai dengan tujuan awal, yaitu modernisasi pelayanan publik melalui digitalisasi. Adanya panduan layanan di *platform* digital juga menandakan perhatian terhadap keadilan akses informasi dan mendukung tercapainya implementasi yang efektif dan inklusif.

Dengan demikian, implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang membuktikan bahwa seluruh tahapan implementasi kebijakan sesuai dengan kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn. Keberhasilan tersebut merupakan hasil dari koordinasi antaraktor, kesiapan sumber daya, dukungan, dan tindakan implementatif yang konsisten menuju pencapaian tujuan pelayanan publik yang lebih baik.

Transformasi layanan dari sistem manual ke digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang bukan hanya tentang modernisasi perangkat atau teknologi semata, melainkan mencerminkan perubahan budaya kerja yang mendalam. Proses ini menuntut keterbukaan, kesiapan untuk belajar, serta kesediaan aparatur untuk terus beradaptasi dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Melalui digitalisasi, kualitas layanan publik meningkat, efisiensi tercapai, dan budaya kerja yang responsif terhadap inovasi mulai terbentuk. Kaitan transformasi ini dapat dipahami dalam cahaya petunjuk QS. Al-Mujadilah ayat 11:⁷⁰

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”(QS Al-Mujadilah: 11)

Ayat ini menegaskan bahwa ilmu dan iman menjadi pilar penting dalam peningkatan derajat dan kualitas manusia. Dalam konteks birokrasi modern, penerapan teknologi digital mencerminkan penguasaan terhadap ilmu dan pengetahuan, serta menunjukkan sikap mental yang mau berubah dan belajar demi kebaikan umat. Aparatur yang mampu beradaptasi dan berinovasi dengan teknologi menunjukkan implementasi nyata dari nilai yang terkandung dalam ayat ini bahwa peningkatan kualitas individu dan lembaga terjadi melalui pengetahuan yang terus diperbarui dan diterapkan.

⁷⁰ QS AL-Mujadilah ayat 11.

Keberhasilan Kementerian Agama Kabupaten Malang dalam mengimplementasikan sistem layanan digital juga tidak lepas dari penerapan empat faktor penting dalam kebijakan publik, yaitu: komunikasi yang efektif, pemanfaatan sumber daya yang optimal, sikap pelaksana yang positif, serta struktur birokrasi yang mendukung. Seluruh faktor tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip Islam yang menekankan pentingnya amanah, ilmu, dan profesionalisme dalam melayani masyarakat.

Dengan demikian, ayat tersebut menjadi landasan spiritual sekaligus motivasi moral dalam mendorong aparatur negara untuk terus meningkatkan kapasitas dan integritas melalui penguasaan ilmu dan pemanfaatan teknologi demi kemaslahatan bersama.

B. Tantangan dan Peluang dari Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang

Everett M. Rogers menggambarkan adopsi inovasi sebagai proses di mana individu atau kelompok mulai menerima dan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam kehidupan mereka, baik itu dalam konteks pribadi maupun profesional. Dalam teori ini ada beberapa tahap yang dilalui dari adopsi teknologi dalam pelayanan publik:⁷¹

1. Pengetahuan.

Dalam proses implementasi layanan terpadu transformasi digital, kemampuan dan pemahaman pegawai atau ASN (Aparatur Sipil Negara) terhadap teknologi menjadi aspek penting yang menentukan

⁷¹ Mailin, et al., “Teori Media/Teori Difusi Inovasi”, *Jurnal Guru Kita* 6, 2 (2022): 160-161.

keberhasilan sistem. Namun, perlu dipahami bahwa tingkat pemahaman terhadap teknologi di kalangan pegawai sangat bervariasi, tergantung pada sejumlah faktor individu maupun kelembagaan.

a. Variasi Tingkat Pemahaman

Perbedaan dalam kemampuan memahami dan menggunakan teknologi digital dipengaruhi oleh:

- 1) Tingkat pendidikan formal: Pegawai dengan latar belakang pendidikan yang berkaitan dengan teknologi atau administrasi modern cenderung lebih cepat beradaptasi.
- 2) Pengalaman kerja: Pegawai yang terbiasa bekerja dengan sistem komputerisasi atau pernah terlibat dalam program berbasis digital sebelumnya biasanya lebih percaya diri dalam mengoperasikan layanan digital.
- 3) Pelatihan yang diterima: Pegawai yang telah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis terkait sistem layanan digital memiliki pemahaman yang lebih baik dibandingkan yang belum mendapatkan pelatihan serupa.

b. Adaptasi yang Berlangsung Positif

Secara umum, mayoritas pegawai telah menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja dari manual ke digital. Mereka mulai terbiasa menggunakan aplikasi layanan, memahami alur digitalisasi dokumen, serta dapat memberikan layanan berbasis teknologi kepada masyarakat. Adaptasi ini terlihat dari:

- 1) Kemampuan menjalankan sistem layanan tanpa pendampingan intensif,
- 2) Inisiatif dalam mempelajari fitur-fitur baru dari sistem,
- 3) Kesiapan memberikan bantuan kepada masyarakat yang belum familiar dengan layanan digital.

c. Ruang untuk Pengembangan

Meskipun adaptasi berjalan dengan baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan kapasitas SDM, terutama bagi pegawai yang baru bergabung atau memiliki pengalaman kerja yang masih terbatas dalam sistem digital, yang mengalami kesulitan dalam memahami sistem secara menyeluruh dan yang memerlukan pendalaman teknis lebih lanjut untuk peran sebagai teknisi, admin, atau pendamping layanan.

Oleh karena itu, dibutuhkan program pelatihan lanjutan, pendampingan teknis berkala, dan penyediaan panduan penggunaan sistem digital untuk memperkuat kompetensi pegawai secara menyeluruh.

2. Persuasi.

Pada tahap awal penerapan layanan digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang, tanggapan dari Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai menunjukkan keragaman yang cukup mencolok. Berbagai macam respons muncul, mulai dari resistensi hingga penerimaan yang positif. Sebagian pegawai merasa lebih nyaman dengan pola kerja konvensional yang sudah mereka jalani selama

bertahun-tahun, sehingga muncul keengganan untuk beralih ke sistem digital yang dianggap asing dan rumit. Mereka cenderung hati-hati, bahkan ada yang menunjukkan sikap penolakan karena khawatir tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi.

Namun, di sisi lain, terdapat pula pegawai yang merespons perubahan ini secara antusias. Mereka melihat transformasi digital sebagai peluang untuk mempercepat proses kerja, meningkatkan efisiensi, serta memberikan layanan yang lebih baik dan terukur kepada masyarakat. Pegawai yang bersikap positif ini justru termotivasi untuk belajar, mengikuti pelatihan, dan menjadi agen perubahan di lingkungan kerjanya.

Dinamika respons ini menggambarkan bahwa perubahan sistem tidak hanya membutuhkan kesiapan teknis, tetapi juga kesiapan mental dan budaya kerja di kalangan pegawai.

3. Keputusan.

Dalam proses penerapan sistem layanan terpadu transformasi digital, para pengadopsi, baik itu pegawai, pimpinan instansi, maupun pihak terkait lainnya, tidak serta-merta menerima teknologi begitu saja. Mereka membuat keputusan berdasarkan evaluasi yang cermat terhadap tantangan dan peluang yang muncul selama proses adopsi teknologi. Di satu sisi, mereka mempertimbangkan berbagai peluang positif seperti efisiensi kerja, peningkatan kualitas layanan, percepatan proses administrasi, serta kemudahan akses layanan bagi masyarakat. Namun, di sisi lain, mereka juga memperhitungkan tantangan yang mungkin

timbul, seperti keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur yang belum memadai, potensi kesalahan sistem, serta kebutuhan akan pelatihan teknis lanjutan.

Keputusan untuk mengadopsi sistem digital diambil setelah menilai bahwa manfaat yang ditawarkan lebih besar daripada hambatan yang mungkin dihadapi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi bukan hanya sekadar mengikuti tren, melainkan merupakan langkah strategis yang berdasarkan pada pertimbangan rasional dan kesiapan institusional.

4. Implementasi.

Kementerian Agama Kabupaten Malang mulai melakukan integrasi teknologi secara bertahap ke dalam operasional pelayanan publik sebagai bagian dari penerapan sistem layanan terpadu transformasi digital. Proses integrasi ini mencakup penggabungan antara sistem digital dengan prosedur kerja yang sebelumnya dilakukan secara manual, sehingga terbentuk alur pelayanan yang lebih efisien dan terstruktur. Teknologi mulai dimanfaatkan dalam berbagai aspek layanan, seperti pendaftaran online, pengelolaan data elektronik, hingga komunikasi digital antara pegawai dan masyarakat. Langkah ini menandai pergeseran budaya kerja dari yang bersifat konvensional menjadi berbasis teknologi informasi.

Selain meningkatkan kecepatan dan akurasi pelayanan, integrasi ini juga bertujuan untuk memperluas jangkauan layanan, memungkinkan masyarakat di wilayah terpencil untuk mengakses

layanan tanpa harus datang langsung ke kantor. Dengan dimulainya proses ini, lembaga tidak hanya memperbaiki kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat fondasi menuju transformasi digital yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan.

5. Konfirmasi.

Penerapan layanan digital membawa dampak yang kompleks bagi Kementerian Agama Kabupaten Malang dan masyarakat, mencakup sisi positif maupun tantangan yang perlu diantisipasi. Dari sisi positif, layanan digital telah berhasil meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja, terutama dalam hal percepatan alur pelayanan, pengurangan penggunaan kertas, serta kemudahan akses informasi kapan saja dan di mana saja. Masyarakat yang sebelumnya kesulitan menjangkau layanan karena faktor geografis kini bisa menikmati layanan secara lebih mudah dan cepat, sehingga jangkauan pelayanan menjadi lebih luas dan inklusif.

Namun, di balik kemajuan tersebut, terdapat pula tantangan yang tidak bisa diabaikan. Salah satunya adalah kesenjangan digital, di mana tidak semua masyarakat atau pegawai memiliki kemampuan dan fasilitas yang memadai untuk mengakses atau memahami sistem digital. Selain itu, risiko keamanan data menjadi isu penting, mengingat banyaknya informasi sensitif yang kini tersimpan dan diproses secara daring. Perubahan ini juga berdampak pada aspek sosial, seperti berkurangnya interaksi tatap muka, yang bisa memengaruhi kualitas

komunikasi dan hubungan antar manusia di lingkungan kerja maupun pelayanan publik.

Oleh karena itu, meskipun layanan digital memberikan banyak manfaat, diperlukan pendekatan yang seimbang agar transformasi ini tetap inklusif, aman, dan tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan dalam interaksi sosial.

Berdasarkan teori adopsi inovasi yang dikemukakan oleh Everett M. Rogers, proses penerapan sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang dapat dipahami sebagai serangkaian tahapan yang mencerminkan dinamika perubahan dalam organisasi. Tahap awal dimulai dari pengetahuan, di mana tingkat pemahaman dan kesiapan pegawai terhadap teknologi sangat bervariasi, dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan pelatihan yang diterima.

Seiring dengan itu, tahap persuasi menunjukkan adanya keberagaman respon, mulai dari resistensi hingga antusiasme terhadap perubahan, yang mencerminkan pentingnya kesiapan mental dan budaya kerja.

Tahap keputusan memperlihatkan bagaimana pengadopsi menimbang tantangan dan peluang sebelum menerima sistem digital sebagai langkah strategis.

Pada tahap implementasi, integrasi teknologi mulai dilakukan secara bertahap ke dalam prosedur pelayanan publik, membentuk alur kerja yang lebih efisien dan memperluas jangkauan layanan.

Terakhir, tahap konfirmasi memperlihatkan dampak nyata dari digitalisasi, baik dalam peningkatan efisiensi dan aksesibilitas layanan maupun dalam tantangan seperti kesenjangan digital dan risiko keamanan data.

Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa keberhasilan adopsi teknologi tidak hanya bergantung pada kesiapan sistem, tetapi juga pada keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi dalam menavigasi perubahan secara adaptif dan berkelanjutan.

Sementara itu, Kurt Lewin mengemukakan teori manajemen perubahan adalah salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami bagaimana perubahan dapat dilakukan secara efektif. Model Lewin ini memiliki 3 tahapan yakni:⁷²

1. *Unfreezing* (Mencairkan). Proses mempersiapkan individu atau organisasi untuk perubahan dengan mengurangi ketahanan terhadap perubahan dan menyiapkan untuk menerima cara kerja yang baru.

Kesenjangan akses teknologi masih menjadi kendala utama. Tidak semua perangkat atau infrastruktur pendukung tersedia secara merata.

Hal ini dapat memperlambat proses digitalisasi secara menyeluruh.

Keamanan data dan privasi menjadi perhatian penting. Sistem digital yang mengelola data internal maupun dokumen administratif harus dilengkapi dengan perlindungan keamanan yang kuat untuk mencegah kebocoran atau penyalahgunaan informasi.

⁷² Bakti Widyaningrum, et al., "Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan *Post-Covid 19*", (2022): 300-301.

Penetapan regulasi juga turut mempengaruhi proses digitalisasi. Peraturan dan kebijakan pendukung transformasi digital sering kali belum diperbarui atau tidak selaras dengan kebutuhan teknologi yang berkembang cepat.

2. *Changing* (Perubahan). Pada tahap ini, perubahan mulai diaplikasikan dengan cara diperkenalkan dan diimplementasikan ke dalam sistem dan prosedur kerja yang ada.

Peralihan dari layanan *offline* ke *online* di Kementerian Agama Kabupaten Malang telah menghasilkan pengurangan yang signifikan dalam jumlah pengunjung PTSP *offline*, serta efisiensi proses administratif yang mengurangi penggunaan kertas dan menghemat waktu.

3. *Refreezing* (Membekukan Kembali). Tahap di mana perubahan tersebut dipertahankan dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Pada tahap ini, sistem dan proses baru menjadi kebiasaan yang sudah diterima dan diterapkan dalam rutinitas operasional.

Sistem layanan terpadu transformasi digital tidak hanya berhenti pada perubahan teknologi, tetapi telah mengakar dalam sistem birokrasi, menjadikan digitalisasi sebagai bagian tak terpisahkan dari tata kelola Kementerian Agama Kabupaten Malang. Perkembangan sistem layanan *online* ini masih tetap dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Teori manajemen perubahan Kurt Lewin dengan tiga tahapan unfreezing, changing, dan refreezing menyoroti pentingnya kesiapan,

implementasi, dan penguatan perubahan. Meski terdapat kendala seperti akses teknologi dan regulasi, sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam pelayanan.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang “Implementasi Sistem Layanan Transformasi Digital Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum Di Kementerian Agama Kabupaten Malang” maka dapat diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Transformasi digital yang diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Malang merupakan wujud nyata dari perubahan mendasar dalam pelayanan publik. Transformasi ini tidak hanya menandai pergeseran dari sistem manual ke sistem berbasis teknologi, tetapi juga mencerminkan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur sipil negara. Implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital ini dilakukan dengan beberapa tahap. Tahap perencanaan dilakukan secara formal dan menyeluruh berdasarkan kebijakan nasional, dengan melibatkan pemetaan layanan, penyusunan anggaran, dan kesiapan infrastruktur. Tahap pelaksanaan mencerminkan keterlibatan berbagai aktor serta komunikasi yang efektif antarunit dan masyarakat melalui sosialisasi yang masif. Sedangkan pada tahap evaluasi, hasil implementasi menunjukkan tercapainya tujuan pembangunan sistem layanan digital berupa pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan inklusif.
2. Implementasi sistem layanan terpadu transformasi digital di Kementerian Agama Kabupaten Malang menghadapi berbagai

tantangan sekaligus membuka peluang besar. Tantangan utama datang dari sisi teknis seperti gangguan *server* dan kendala autentikasi login, kesalahan input data (*human error*), serta keterbatasan pemahaman masyarakat terhadap teknologi. Selain itu, faktor-faktor struktural seperti kesenjangan infrastruktur digital, kurangnya kesiapan SDM, keamanan data, regulasi yang belum memadai, resistensi terhadap perubahan, dan integrasi dengan sistem lama turut menghambat proses digitalisasi. Meski demikian, peluang yang ditawarkan sangat menjanjikan, antara lain kemudahan akses layanan, efisiensi waktu dan biaya, peningkatan produktivitas pegawai, serta perluasan jangkauan layanan kepada masyarakat yang lebih luas.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan dan analisis dalam penelitian mengenai Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepada Pegawai Pelayanan Bagian Umum

Bagian Umum sebagai garda terdepan pelayanan internal dan eksternal perlu lebih proaktif dalam memanfaatkan sistem layanan terpadu transformasi digital. Disarankan agar bagian ini melakukan optimalisasi proses kerja yang sebelumnya manual menjadi digital, serta memastikan integrasi antarprosedur berjalan efisien. Selain itu, penting untuk secara aktif menanggapi umpan balik pengguna sebagai dasar pengembangan sistem.

2. Kepada Pegawai Pelayanan Bagian Kepegawaian

Diharapkan dengan adanya sistem layanan transformasi digital juga berdampak pada pengelolaan SDM. Oleh karena itu, bagian kepegawaian perlu memastikan bahwa ASN di lingkungan Kemenag dibekali dengan kompetensi digital yang memadai. Disarankan untuk merancang program pelatihan yang berkelanjutan, membuat standar kompetensi berbasis teknologi, serta mengintegrasikan data kepegawaian ke dalam sistem layanan terpadu agar proses administrasi lebih efisien dan akurat.

3. Kepada Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam cakupan dan pendekatan yang digunakan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan diperluas ke unit-unit kerja lain dalam struktur Kementerian Agama Kabupaten Malang, sehingga bisa diperoleh gambaran menyeluruh tentang dampak transformasi digital secara institusional.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastari Septi Diah Palupi, "Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Layanan Unggulan Masyarakat (SENYUM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Di Kementerian Agama Kota Malang" (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024).
- Ardiansyah, Risnita, dan Jailani, M. Syahran, "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif", *Jurnal Pendidikan Islam* 1, 2 (2023): 4.
- Bakti Widyaningrum, Raden Roro Suci Nurdianti, dan Kurniawan, "Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan *Post-Covid 19*", (2022): 300-301.
- Bambang Suryantoro dan Yan Kusdyana, "Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Politeknik Pelayanan Surabaya", *Jurnal Baruna Horizon* 3, 2 (20202): 224.
- Deandlles Christover, Aji Syarif Hidayattulah, dan Indah Mawarni, "Penerapan Konsep-Konsep Digitalisasi Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara" *Journal of Research and Development on Public Policy* 2, 2 (2023): 199-214,
- Djakit Prihartono, "Penerapan Pelayanan Publik Berbasis *E-Governance* Pada Era Revolusi Industri 4.0", *Jurnal Ilmu Administrasi* 14, 2 (2023): 198.
- Febryan, Denise et al, "Implementasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Kota Bogor)", Hal 2.
- Feny Rita Fiantika, et al., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022): 70.
- Gulam Hazmin dan Ajeng Wijayanti, "Pendekatan Berbasis *Phygital* dalam Menjembatani Kesenjangan dalam Transformasi Digital", *International Journal of Community Service Learning* 6, 2 (2022): 160.
- Hasan Syahrizal, et al., "Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif" *Jurnal Pendidikan, Soisal & Humaniora* 1, 1 (2023): 18.
- Ida Fitriana Ambarsari, Nur Azizah, Ansori, Yuski Fausi Al-Faruq, dan Kavel Kafabi Fahrozi, "Digitalisasi Informasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Transformasi Desa Digital Melalui Pengembangan *Website* Desa Klatakan" *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 4, 1 (2024): 396-405,
- "Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government," No. 3 (2003): 3.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. Diakses pada tanggal 17 Maret 2025, melalui <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/indonesia-naik-13-peringkat-pada-un-e-governmentsurvey-2024->

[menteri-panrb-kolaborasi-akselerasi-transformasi-digital-pemerintah-melalui-spbe.](#)

- Lestari, Puji Ayu, et al., “Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) Di Era Pandemi Covid-19”, *Jurnal Ilmu Administrasi* 18, 2 (2021): 216.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016): 4.
- Mailin, et al., “Teori Media/Teori Difusi Inovasi”, *Jurnal Guru Kita* 6, 2 (2022): 160-161.
- Marinu Waruwu, “Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)”, *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, 1 (2023): 2898.
- Mera Listia, “Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Internal Di Bagian Umum SETDAKAB Aceh Selatan”, 94.
- Mesra Rita Murni Gea, Muhamad A. Rahawarin, dan Ivonny Y, “Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Maluku” *Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik* 10, 1 (2023): 121-126,
- Mochamad Nashrullah, et al., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2023): 19.
- Nanda Berlianda Hardian Putra, “Sistem Pelayanan Masyarakat Berbasis Web Pada Kecamatan Pedurungan Kota Semarang Menggunakan Metode Rational Unified Process” (Universitas Semarang, 2024).
- Nurlaila et al., “Transformasi Digital Pelayanan Publik: Tantangan dan Prospek dalam Implementasi E-Government di Kabupaten Bima”, *Public Service and Governance Journal* 5, 2 (2024): 3.
- Nurul Bani Kasihta dan Anuar Sadat, “Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kantor Kelurahan Teladan Barat Kecamatan Medan Kota”, *Jurnal Ilmu Sosial* 17, 1 (2020): 240.
- Oktaria Ardika Putri dan Sri Hariyanti, “Review Artikel: Transformasi Digital Dalam Bisnis dan Manajemen”, *Proceeding of Islamic Economics, Business, and Philanthropy* 1, 1 (2022): 145.
- Shafira Nur Sudrajat et al., “Implementasi Kebijakan Digitalisasi Arsip Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Karawang”, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, 12 (2023): 471.
- Taufiqurokhman dan Evi Satispi, *Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*, (Tangerang Selatan: UMJ PRESS, 2018), 77-79.
- Vella Nur Cahya Ningtyas dan Ria Angin, “Inovasi Menuju Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik Kajian Sistem Manajemen Pelayanan Desa (SIMPEDA) di Desa Balung Lor” *Indonesian Journal of Public Administration Review* 1, 1 (2023): 1-11,

- Wilis Fahlefi, “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta” *Jurnal Bisnis Manajemen dan Akuntansi* 8, 2 (2021): 28,
- Wiyandan Vera Nurfajriani et al., “Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif”, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, 17 (2024): 828.
- Yayat Rukayat, “Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Pasirjambu” *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)* 11, 2 (2017): 57,
- Yenny Martha Diana Nugraha, “Penerapan E-Government Melalui SIEKA Pada Kementerian Agama Kota Pekanbaru” (Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2021).
- Yuliana Ch. Hasan, Lisda Van Gobel, dan Agus Pariono, “Kinerja Pegawai Sekretariat Sub Bagian Umum Kepegawaian di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone Bolango”, *Jurnal Administrasi, Manajemen, dan Ilmu Sosial* 2, 3 (2023): 157.

LAMPIRAN

Lampiran I Surat Izin Pra-Penelitian

		KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang http://fitk.uin-malang.ac.id email : fitk@uin-malang.ac.id
Nomor	: 1048/Un.03.1/TL.00.1/03/2025	19 Maret 2025
Sifat	: Penting	
Lampiran	: -	
Hal	: Izin Survey	
Kepada		
Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang di Malang		
Assalamu'alaikum Wr. Wb.		
Dengan hormat, dalam rangka penyusunan proposal Skripsi pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:		
Nama	: Melina Afifi	
NIM	: 210106110086	
Tahun Akademik	: Genap - 2024/2025	
Judul Proposal	: Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang	
Diberi izin untuk melakukan survey/studi pendahuluan di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu		
Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.		
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.		
		 an. Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik Muhammad Walid, MA NIP. 19730823 200003 1 002
Tembusan :		
1. Ketua Program Studi MPI		
2. Arsip		

Lampiran II Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id>, email: fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 1095/Un.03.1/TL.00.1/03/2025 21 Maret 2025
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

Kepada

Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

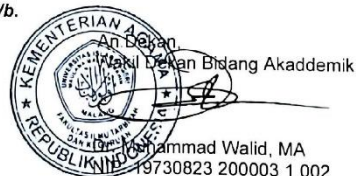
Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Melina Afifi
NIM	: 210106110086
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2024/2025
Judul Skripsi	: Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kementerian Agama Kabupaten Malang
Lama Penelitian	: April 2025 sampai dengan Juni 2025 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Tembusan :

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

Lampiran III Surat Persetujuan Penelitian

		KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG Jalan Kolonel Sugiono Nomor 266 Malang 65149 Telepon (0341)801131; Faksimile (0341) 803403 Website: www.kemenagkabmalang.or.id ; E-mail: kabmalang@kemenag.go.id
Nomor	: B-1098/Kk.13.35.1/TL.00/04/2025	15 April 2025
Sifat	: Biasa	
Lampiran	: -	
Hal	: Permohonan ijin penelitian	

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
di Tempat

Disampaikan dengan hormat, menunjuk surat saudara nomor :
1095/Un.03.1/TL.00.1/03/2025 tanggal 21 Maret 2025 perihal permohonan ijin pelaksanaan
penelitian untuk penyelesaian tugas akhir penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang pada
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang, maka berkaitan dengan hal tersebut kami
mengijinkan mahasiswa berikut :

Nama	: Melina Afifi
NIM	: 210106110086
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester	: Genap – 2024/2025
Judul Skripsi	: Implementasi Sistem Layanan Terpadu Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Umum di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang

untuk melaksanakan kegiatan penelitian dan observasi lapangan sesuai dengan judul
tercantum pada bulan April 2025 sampai dengan bulan Juni 2025.

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami
sampaikan terima kasih.



a.n. Kepala Kantor
Kepala Sub Bagian Tata Usaha
Sohaji

Tembusan :
Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Malang

Lampiran IV Instrumen Wawancara

INSTRUMEN WAWANCARA

Narasumber : Rizal Susanto, S.T.

Jabatan : Pranata Komputer dan Teknisi Layanan

Sub Variabel	Indikator	Pertanyaan
Konsep Transformasi Digital	a. Pemanfaatan teknologi dalam operasional b. Perubahan budaya kinerja	1. Apa latar belakang dari pembangunan sistem layanan terpadu transformasi digital? 2. Apakah segala aspek layanan bisa dilakukan melalui layanan digital?
Implementasi	a. Komunikasi b. Sumber daya c. Sikap d. Struktur birokrasi	3. Bagaimana persiapan yang dilakukan sebelum menerapkan layanan berbasis digital? (seperti anggaran, tenaga kerja, teknologi, komunikasi atau sosialisasi, dll) 4. Bagaimana perubahan budaya kinerja setelah menerapkan layanan berbasis digital? (seperti efektivitas dan efisiensi)
Tantangan dan Peluang	Teori Adopsi Inovasi a. Pengetahuan b. Persuasi c. Keputusan d. Implementasi e. Konfirmasi Teori Manajemen Perubahan a. <i>Unfreezing</i> (Mencairkan) b. <i>Changing</i> (Perubahan) c. <i>Refreezing</i> (Membekukan Kembali)	1. Apakah pegawai yang bertugas telah memahami penggunaan atau prosedur dalam layanan berbasis digital? 2. Sejauh mana pegawai dalam memahami teknologi? 3. Apakah dari awal penerapan layanan digital sampai saat ini ada tahap perkembangan? 4. Apa kendala yang dihadapi dalam implementasi layanan berbasis digital dan

		bagaimana cara mengatasinya?
		5. Apa tantangan yang dihadapi ketika menerapkan layanan berbasis digital?
		6. Apa peluang yang diperoleh ketika menerapkan layanan berbasis digital?

INSTRUMEN WAWANCARA

Narasumber : Mimbo Yudha Asmara, SH.

Jabatan : Koordinator Urusan Umum

Sub Variabel	Indikator	Pertanyaan
Konsep Transformasi Digital	a. Pemanfaatan teknologi dalam operasional b. Perubahan budaya kinerja	1. Apa latar belakang dari pembangunan sistem layanan terpadu transformasi digital? 2. Bagaimana persiapan yang dilakukan sebelum menerapkan layanan berbasis digital? (seperti anggaran, tenaga kerja, teknologi, komunikasi atau sosialisasi, dll)
Implementasi	a. Komunikasi b. Sumber daya c. Sikap d. Struktur birokrasi	3. Bagaimana perubahan budaya kinerja setelah menerapkan layanan berbasis digital? (seperti efektivitas dan efisiensi) 4. Apa saja bagian masing-masing anggota pada seksi urusan umum yang berkaitan dengan memberikan layanan kepada masyarakat? 5. Bagaimana tahap perkembangan layanan bagian urusan umum dari manual sampai digital pada saat ini? 6. Apakah saat ini segala aspek layanan bagian urusan umum bisa dilakukan melalui layanan digital? 7. Apa saja layanan yang masih dilakukan secara offline dan kenapa masih dilakukan secara offline?

Tantangan dan Peluang	Teori Adopsi Inovasi a. Pengetahuan b. Persuasi c. Keputusan d. Implementasi e. Konfirmasi Teori Manajemen Perubahan a. <i>Unfreezing</i> (Mencairkan) b. <i>Changing</i> (Perubahan) c. <i>Refreezing</i> (Membekukan Kembali)	1. Bagaimana respon pegawai saat layanan digital mulai diterapkan? 2. Sejauh mana pegawai dalam memahami teknologi dalam penggunaan atau prosedur dalam layanan berbasis digital? 3. Apa tantangan yang dihadapi ketika menerapkan layanan berbasis digital? 4. Apa peluang yang diperoleh ketika menerapkan layanan berbasis digital? 5. Bagaimana impact atau dampak akan adanya layanan digital?
-----------------------	---	---

INSTRUMEN WAWANCARA

Narasumber : Muchlis, S.Pd

Jabatan : Koordinator Urusan Kepegawaian

Sub Variabel	Indikator	Pertanyaan
Konsep Transformasi Digital	a. Pemanfaatan teknologi dalam operasional b. Perubahan budaya kinerja	1. Apa latar belakang dari pembangunan sistem layanan terpadu transformasi digital? 2. Bagaimana persiapan yang dilakukan sebelum menerapkan layanan berbasis digital? (seperti anggaran, tenaga kerja, teknologi, komunikasi atau sosialisasi, dll)
Implementasi	a. Komunikasi b. Sumber daya c. Sikap d. Struktur birokrasi	3. Bagaimana perubahan budaya kinerja setelah menerapkan layanan berbasis digital? (seperti efektivitas dan efisiensi) 4. Apa saja bagian masing-masing anggota pada seksi urusan kepegawaian yang berkaitan dengan memberikan layanan kepada masyarakat? 5. Bagaimana tahap perkembangan layanan bagian urusan kepegawaian dari manual sampai digital pada saat ini? 6. Apakah saat ini segala aspek layanan bagian urusan kepegawaian bisa dilakukan melalui layanan digital? 7. Apa saja layanan yang masih dilakukan secara

		offline dan kenapa masih dilakukan secara offline?
Tantangan dan Peluang	Teori Adopsi Inovasi a. Pengetahuan b. Persuasi c. Keputusan d. Implementasi e. Konfirmasi Teori Manajemen Perubahan a. <i>Unfreezing</i> (Mencairkan) b. <i>Changing</i> (Perubahan) c. <i>Refreezing</i> (Membekukan Kembali)	1. Bagaimana respon pegawai saat layanan digital mulai diterapkan? 2. Sejauh mana pegawai dalam memahami teknologi dalam penggunaan atau prosedur dalam layanan berbasis digital? 3. Apa tantangan yang dihadapi ketika menerapkan layanan berbasis digital? 4. Apa peluang yang diperoleh ketika menerapkan layanan berbasis digital? 5. Bagaimana impact atau dampak akan adanya layanan digital?

INSTRUMEN WAWANCARA

Narasumber : Mohammad Ali M, SE.

Jabatan : Arsiparis

Sub Variabel	Indikator	Pertanyaan
Konsep Transformasi Digital	a. Pemanfaatan teknologi dalam operasional b. Perubahan budaya kinerja	1. Bagaimana proses transisi dari sistem kearsipan manual ke digital dilakukan? 2. Apakah terdapat sosialisasi dan pelatihan terkait sistem digital?
Implementasi	a. Komunikasi b. Sumber daya c. Sikap d. Struktur birokrasi	3. Apakah kearsipan digital hanya dapat diakses oleh pengelola arsip? 4. Bagaimana implementasi layanan kearsipan berbasis digital? 5. Apakah segala jenis arsip sudah menggunakan digital?
Tantangan dan Peluang	Teori Adopsi Inovasi a. Pengetahuan b. Persuasi c. Keputusan d. Implementasi e. Konfirmasi Teori Manajemen Perubahan a. <i>Unfreezing</i> (Mencairkan) b. <i>Changing</i> (Perubahan) c. <i>Refreezing</i> (Membekukan Kembali)	1. Apa kendala dalam proses digitalisasi kearsipan dan bagaimana cara mengatasinya? 2. Apa tantangan yang dihadapi dalam proses digitalisasi kearsipan? 3. Apa peluang yang diperoleh dalam proses digitalisasi kearsipan?

Lampiran V Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Pranata Komputer dan Teknisi Layanan



Wawancara dengan Koordinator Bagian Urusan Umum



Wawancara dengan Koordinator Bagian Urusan Kepegawaian

BIODATA MAHASISWA

Nama	: Melina Afifi
NIM	: 210106110086
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Aktif	: 2021-2025
Tempat, Tanggal Lahir	: Trenggalek, 27 Mei 2001
Alamat	: Ds. Karangan Kec. Karangan Kab. Trenggalek
No. Hp	: 085936156870
Email	: afifimelina12@gmail.com
Instagram	: @ff.melna
Riwayat Pendidikan	: SDN 3 Karangan (2008-2014) MTs Negeri 1 Trenggalek (2014-2017) SMA Negeri 1 Karangan (2017-2020) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2021-2025)