JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 11679-11693
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

INOVASI TATA KELOLA DAN KOORDINASI PELAYANAN PENDIDIKAN MADRASAH SEBUAH KAJIAN DI SEKSI PENDMA KEMENAG KOTA SURABAYA

Natiqotul Wardah Filkaromah[1], Mukhlishah[2],Lilik Huriyah[3], Farid Firmansyah[4]
[1,2,3]Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia
[4]Kemenag Kota Surabaya, Indonesia

Email: natiqotul02@gmail.com

Check for updates OPEN ACCESS CC BY SA

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3708

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Service Transformation
Madrasah Education
Educational Governance
Institutional Coordination
Public Service Innovation

ABSTRACT

Madrasah education services require a governance framework that integrates administrative procedures, educational data, inter-unit coordination, and the dissemination of public information. This study analyzes the governance, coordination, and service innovations at the Madrasah Education Section (PendMa) of the Surabaya City Office of the Ministry of Religious Affairs and formulates a conceptual framework for service transformation. The study employs a descriptive qualitative approach using a case study design. Data were sourced from observations of service activities during an internship, as well as service documents, regulations, and relevant scientific literature. Data were analyzed through information organization, thematic grouping, data presentation, and drawing conclusions, with a focus on governance, coordination, and innovation. The findings describe the management of administrative documents, the collection and organization of teacher data, the division of internal tasks, communication with madrasah service users, and the use of posters, pamphlets, and other informational media. These practices indicate that improving services requires more than just the use of technology; it also necessitates clear responsibilities, consistent procedures, reliable information, and coordinated communication. This article proposes the TKI-PendMa Model, which integrates governance, institutional coordination, and service innovation, supported by organizational structure, staff capacity, technology, a culture of service, and evaluation. Since it was developed from a specific context. The study's findings describe the management of administrative documents, the collection and organization of teacher data, the division of internal tasks, communication with madrasah service users, and the use of posters, pamphlets, and other informational media. These practices demonstrate that improving service delivery requires not only the use of technology.

ABSTRAK

Pelayanan pendidikan madrasah memerlukan tata kelola yang menghubungkan prosedur administrasi, data pendidikan, koordinasi antarunit, dan penyampaian informasi publik. Penelitian ini menganalisis tata kelola, koordinasi, dan inovasi pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah (PendMa) Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya serta merumuskan kerangka konseptual transformasi pelayanan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data bersumber dari observasi aktivitas pelayanan selama magang serta dokumen pelayanan, regulasi, dan literatur ilmiah yang relevan. Data dianalisis melalui pengorganisasian informasi, pengelompokan tema, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan fokus pada tata kelola, koordinasi, dan inovasi. Hasil kajian menggambarkan pengelolaan dokumen administrasi, pengumpulan dan penataan data guru, pembagian tugas internal, komunikasi dengan pengguna layanan madrasah, serta pemanfaatan poster, pamflet, dan media informasi lainnya. Praktik tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pelayanan tidak cukup dilakukan melalui penggunaan teknologi.

***Kata kunci**: transformasi pelayanan madrasah; tata kelola pendidikan; koordinasi kelembagaan; inovasi pelayanan publik*

PENDAHULUAN

Seksi Pendidikan Madrasah (PendMa) merupakan unsur pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota yang menjalankan fungsi strategis dalam pelayanan pendidikan madrasah. Kedudukannya tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian administrasi, tetapi juga menjadi penghubung antara kebijakan pemerintah pusat, Kantor Wilayah Kementerian Agama, dan kebutuhan madrasah di daerah. Secara kelembagaan, pelaksanaan tugas instansi vertikal Kementerian Agama diatur melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 19 tahun 2019, sebagaimana telah di ubah melalui PMA Nomor 6 Tahun 2022 dan PMA Nomor 4 Tahun 2026.

Dalam ruang lingkup pelayanan kelembagaan, Seksi PendMa memberikan informasi, pendampingan, dan bimbingan teknis agar madrasah mampu memenuhi ketentuan administrasi yang berlaku. Pelayanan tersebut berhubungan dengan pengelolaan kelembagaan, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana, serta berbagai kebutuhan administratif lainnya. Seksi PendMa juga mengelola data pendidikan yang digunakan sebagai dasar perencanaan, penyusunan program, evaluasi, dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, akurasi, kelengkapan, konsistensi, dan kemutakhiran data menjadi bagian penting dari mutu pelayanan.

Peran Seksi PendMa selanjutnya mencakup pembinaan terhadap kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Pembinaan dapat dilaksanakan melalui sosialisasi, bimbingan teknis, pendampingan sistem informasi, pengembangan kompetensi, serta koordinasi program. Dalam petunjuk teknis asesmen kompetensi guru dan tenaga kependidikan madrasah, Seksi PendMa ditempatkan sebagai salah satu unsur yang mendukung koordinasi, monitoring, evaluasi, dan pelaporan program.

Seksi PendMa juga terlibat dalam pengelolaan program dan bantuan pendidikan, mulai dari penyampaian petunjuk teknis, pemeriksaan dokumen, pendampingan, hingga evaluasi pertanggungjawaban. Keseluruhan tugas tersebut membutuhkan koordinasi yang intensif dengan kepala dan operator madrasah. Dengan demikian, kualitas pelayanan Seksi PendMa ditentukan oleh kemampuan mengelola data, menerjemahkan regulasi, mendampingi madrasah, dan membangun komunikasi yang konsisten.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah lingkungan pelayanan pendidikan madrasah. Proses yang sebelumnya bergantung pada dokumen fisik mulai dialihkan ke aplikasi, formulir elektronik, surat elektronik, penyimpanan digital, dan media komunikasi daring. Perubahan tersebut memberikan peluang untuk mempercepat pelayanan dan memperluas akses informasi. Namun, penggunaan teknologi juga menghadirkan tantangan berupa integrasi sistem, keamanan data, kesiapan sumber daya manusia, dan penyesuaian prosedur kerja.

Transformasi pelayanan ini sejalan dengan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 Menempatkan proses bisnis, data, aplikasi, infrastruktur, dan keamanan sebagai bagian yang harus diselaraskan dalam penyelenggaraan pemerintahan digital. Dengan demikian, penerapan teknologi pada Seksi PendMa seharusnya tidak dilakukan secara terpisah, tetapi menjadi bagian dari sistem pelayanan yang terencana dan terintegrasi.

Perubahan regulasi yang berlangsung secara dinamis turut meningkatkan kompleksitas pelayanan. Setiap kebijakan baru harus dipahami oleh pegawai, diterjemahkan menjadi petunjuk operasional, kemudian disampaikan kepada madrasah secara cepat dan tepat. Pada saat yang sama, pengguna mengharapkan pelayanan yang transparan, mudah diakses, responsif, dan mampu memberikan kepastian. Tuntutan tersebut sesuai dengan prinsip dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Yang menekankan pentingnya standar,

kepastian, keterbukaan, akuntabilitas, dan perlindungan hak pengguna pelayanan publik.

Di balik peluang transformasi digital, pelayanan Seksi PendMa masih berpotensi menghadapi berbagai persoalan manajerial. Salah satunya adalah prosedur yang belum sepenuhnya terintegrasi. Sebuah pelayanan dapat melibatkan dokumen fisik, formulir daring, aplikasi nasional, grup WhatsApp, dan komunikasi pribadi. Apabila setiap saluran tidak dihubungkan melalui alur yang jelas, pengguna berisiko menerima informasi berbeda, mengirimkan dokumen berulang kali, atau mengalami kesulitan mengetahui perkembangan layanan.

Koordinasi juga dapat terfragmentasi karena pelayanan pendidikan madrasah melibatkan banyak pihak, mulai dari pemerintah pusat, kantor wilayah, kantor kabupaten/kota, pengawas, kepala madrasah, hingga operator. Banyaknya pihak yang terlibat dapat menyebabkan ketidakjelasan pembagian peran dan jalur penyelesaian masalah. Kondisi tersebut semakin rumit apabila layanan bergantung pada satu atau dua pegawai yang menguasai prosedur tertentu. Ketika pegawai tersebut tidak tersedia atau mengalami mutasi, pengetahuan organisasi dan keberlanjutan pelayanan dapat terganggu.

Permasalahan lain berkaitan dengan perbedaan kompetensi digital pegawai dan operator madrasah. Sistem yang sama dapat digunakan dengan tingkat keberhasilan berbeda karena kemampuan teknologi, pengalaman, dan akses pelatihan yang tidak merata. Perubahan regulasi yang tidak segera diikuti pembaruan SOP juga dapat menimbulkan perbedaan informasi. Di sisi lain, keterbatasan dokumentasi dan evaluasi menyebabkan pengalaman penyelesaian masalah tidak tersimpan sebagai pengetahuan organisasi. Akibatnya, persoalan yang sama dapat muncul kembali tanpa mekanisme penyelesaian yang konsisten.

Kajian Haug, Dan, dan Mergel menunjukkan bahwa perubahan digital pada organisasi publik bukan hanya persoalan penerapan teknologi. Keberhasilannya juga dipengaruhi oleh tata kelola, kapasitas organisasi, sumber daya manusia, proses implementasi, dan kemampuan lembaga untuk menyesuaikan pola kerjanya. Karena penelitian ini menggunakan kajian literatur, permasalahan tersebut diposisikan sebagai pola konseptual yang perlu diuji lebih lanjut, bukan sebagai gambaran faktual seluruh kantor PendMa.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, transformasi pelayanan tidak cukup dimaknai sebagai penggunaan aplikasi. Transformasi merupakan perubahan terencana yang mencakup perencanaan, struktur organisasi, prosedur, koordinasi, kompetensi pegawai, budaya pelayanan, teknologi, dan evaluasi kinerja. Teknologi berfungsi sebagai sarana untuk memperbaiki pelayanan, bukan sebagai tujuan akhir.

Perencanaan diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan madrasah, menentukan prioritas, dan menetapkan indikator keberhasilan. Struktur organisasi harus menjelaskan penanggung jawab dan jalur penyelesaian setiap layanan. Prosedur perlu disederhanakan agar digitalisasi tidak hanya memindahkan birokrasi yang rumit ke media elektronik. Kompetensi pegawai juga harus dikembangkan, bukan hanya dalam mengoperasikan teknologi, tetapi juga dalam berkomunikasi, mengelola informasi, mendampingi pengguna, dan melindungi data.

Perbedaan ketiga konsep perubahan digital dapat dijelaskan sebagai berikut:

Konsep	Pengertian	Contoh pada Seksi PendMa
Digitisasi	Mengubah dokumen analog menjadi format digital	Memindai surat menjadi PDF
Digitalisasi	Menggunakan teknologi untuk memperbaiki proses kerja	Menggunakan formulir daring

Transformasi digital	Mengubah proses, struktur, budaya, strategi, dan model pelayanan	Membangun pelayanan terpadu dengan SOP, pelacakan status, dan evaluasi

Mergel, Edelmann, dan Haug menjelaskan transformasi digital sebagai perubahan organisasi yang didukung teknologi. Sedangkan Verhoef dan kolega membedakan digitalisasi, digitalisasi, dan transformasi berdasarkan kedalaman perubahan yang dihasilkan.

Sejumlah kajian terbaru memperkuat pentingnya pendekatan terpadu. Novianto memetakan model transformasi digital sektor publik melalui tinjauan sistematis; Escobar, Almeida, dan Varajão mengidentifikasi proses serta faktor keberhasilan transformasi digital pemerintahan; sedangkan Patterson dan Agarwal membahas peran standar layanan digital dalam menjembatani kebijakan dan praktik inovasi. Kajian tersebut memberi landasan untuk menelaah hubungan tata kelola, koordinasi, dan inovasi pada layanan PendMa, meskipun konteks dan objek kajiannya tidak identik.

Penelitian terdahulu dapat dikelompokkan ke dalam enam tema. Pertama, penelitian manajemen pelayanan publik berfokus pada efisiensi, responsivitas, aksesibilitas, dan kepuasan pengguna. Temuan utamanya menunjukkan bahwa teknologi dapat meningkatkan kualitas layanan apabila didukung oleh prosedur dan sumber daya manusia yang memadai. Keterbatasannya adalah bahwa konteks penelitian masih umum dan belum secara khusus membahas pelayanan pendidikan madrasah.

Kedua, penelitian tata kelola pendidikan menyoroti akuntabilitas, kepemimpinan, data, dan pembagian kewenangan. Kajian tersebut relevan untuk membangun standar pelayanan PendMa, tetapi mayoritas berfokus pada sekolah atau perguruan tinggi. Ketiga, penelitian koordinasi organisasi membahas pertukaran informasi, pembagian tugas, dan kerja sama lintas unit. Keterbatasannya: koordinasi sering dikaji secara terpisah dari transformasi dan inovasi pelayanan.

Keempat, penelitian inovasi pelayanan menunjukkan bahwa pembaruan proses membutuhkan dukungan pimpinan, keterlibatan pengguna, sumber daya, dan pelembagaan. Tanpa faktor tersebut, inovasi berisiko berhenti ketika penggagasnya berpindah tugas. Kelima, kajian transformasi digital pendidikan menegaskan pentingnya kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, serta integrasi teknologi. Namun, pembahasannya lebih banyak diarahkan pada pembelajaran dan pengelolaan sekolah.

Keenam, penelitian administrasi pendidikan madrasah umumnya membahas EMIS, kemampuan operator, pengelolaan data, dan efektivitas administrasi. Penelitian tersebut memberikan konteks yang relevan, tetapi belum banyak mengintegrasikan teknologi dengan tata kelola, koordinasi, dan perubahan organisasi. Dengan demikian, kesenjangan penelitian ini terletak pada belum tersedianya kerangka terpadu yang menjelaskan transformasi pelayanan Seksi PendMa melalui hubungan antara tata kelola, koordinasi, dan inovasi. Penelitian ini selanjutnya diarahkan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui perumusan model transformasi pelayanan yang adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memastikan bahwa pemanfaatan teknologi dalam pelayanan pendidikan madrasah diikuti pembenahan tata kelola dan koordinasi. Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional menekankan keterpaduan proses bisnis, data, aplikasi, infrastruktur, dan keamanan. Tinjauan sistematis tentang perubahan digital di sektor publik juga menunjukkan bahwa hasil transformasi dipengaruhi oleh faktor organisasi, proses implementasi, dan kapasitas kelembagaan, bukan teknologi semata (Haug, Dan, dan Mergel 2024; Novianto 2023). Dalam konteks PendMa, urgensi tersebut relevan karena pelayanan

menghubungkan administrasi, pengelolaan data, pembinaan, penyampaian regulasi, dan komunikasi dengan banyak satuan pendidikan.

Tabel 1 merangkum dasar konseptual urgensi penelitian. Tabel ini bukan statistik kinerja PendMa, melainkan pemetaan kebutuhan manajerial berdasarkan regulasi dan literatur; pengukuran kuantitatif atas waktu layanan, jumlah permohonan, atau kepuasan pengguna memerlukan data lapangan tersendiri.

Aspek	**Dasar/risiko yang relevan**	**Implikasi bagi penelitian**
Integrasi layanan digital	Arsitektur SPBE menuntut keselarasan proses bisnis, data, aplikasi, infrastruktur, dan keamanan.	Transformasi perlu dianalisis sebagai sistem, bukan sekadar penggunaan aplikasi.
Kapasitas organisasi	Tinjauan sistematis sektor publik mengidentifikasi peran faktor pendorong, proses implementasi, dan hasil perubahan digital.	Perlu menelaah pembagian tugas, kapasitas pegawai, dan kesinambungan prosedur.
Koordinasi antaraktor	Pelayanan PendMa menghubungkan unit internal, guru, operator, dan satuan pendidikan madrasah.	Diperlukan kejelasan alur komunikasi, tanggung jawab, dan penyampaian informasi.
Inovasi pelayanan	Literatur inovasi pelayanan digital menekankan pentingnya standar layanan dan pelaksanaan yang konsisten.	Inovasi dinilai dari dukungannya terhadap akses informasi dan perbaikan proses.

Kajian mengenai transformasi pelayanan pendidikan terus berkembang seiring meningkatnya penggunaan teknologi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih menempatkan sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi sebagai objek utama. Topik yang dibahas umumnya berkaitan dengan kepemimpinan digital, pembelajaran berbasis teknologi, kompetensi guru, serta penggunaan sistem informasi pada satuan pendidikan. Sementara itu, Seksi Pendidikan Madrasah (PendMa) sebagai unit pemerintah yang memberikan pelayanan administratif, menyampaikan regulasi, mengelola data, mengoordinasikan program, dan melakukan pendampingan kepada madrasah belum banyak ditempatkan sebagai fokus penelitian.

Kajian transformasi digital pada sektor publik juga lebih sering membahas teknologi, tata kelola, koordinasi, dan inovasi secara terpisah. Padahal, perubahan pelayanan tidak dapat dilaksanakan hanya dengan menyediakan aplikasi. Mergel, Edelmann, dan Haug menjelaskan bahwa transformasi digital pada organisasi pemerintah melibatkan perubahan proses, struktur, budaya, dan hubungan dengan pengguna pelayanan. Tinjauan sistematis Haug, Dan, dan Mergel juga menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan digital dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, sumber daya manusia, tata kelola, dan proses implementasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan berupa belum tersedianya kerangka terpadu yang menjelaskan hubungan tata kelola, koordinasi, dan inovasi dalam transformasi pelayanan Seksi PendMa. Tata kelola diperlukan untuk memberikan kepastian prosedur dan tanggung jawab; koordinasi dibutuhkan untuk menghubungkan berbagai aktor,

sedangkan inovasi berfungsi memperbaiki proses pelayanan. Ketiganya perlu dianalisis sebagai satu sistem manajemen.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan Seksi PendMa sebagai unit manajemen pelayanan pendidikan, bukan sekadar pelaksana administrasi. Penelitian ini mengintegrasikan tata kelola, koordinasi, dan inovasi ke dalam Model TKI-PendMa. Model tersebut memaknai transformasi sebagai perubahan organisasi yang meliputi perencanaan, struktur kerja, prosedur, kompetensi pegawai, budaya pelayanan, teknologi, dan evaluasi kinerja.

Pemaknaan tersebut berbeda dari digitalisasi biasa. Verhoef dan kolega menjelaskan bahwa digitalisasi berhubungan dengan pemanfaatan teknologi untuk memperbaiki proses, sedangkan transformasi digital menghasilkan perubahan yang lebih menyeluruh terhadap strategi, struktur, dan kemampuan organisasi.

Dalam Model TKI-PendMa, kepemimpinan, sumber daya manusia, teknologi, dan budaya organisasi ditempatkan sebagai faktor pendukung yang menentukan keberhasilan serta keberlanjutan perubahan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjawab lima pertanyaan: bagaimana transformasi pelayanan berkembang dalam literatur manajemen pendidikan dan pelayanan publik; apa masalah tata kelola dan koordinasi yang relevan dengan Seksi PendMa; bagaimana inovasi mendukung perubahan pelayanan; faktor apa yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutannya; serta bagaimana model transformasi pelayanan yang sesuai dengan karakteristik Seksi PendMa. Pertanyaan tersebut disusun secara bertahap, mulai dari pemetaan konsep hingga perumusan model.

Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi manajemen pelayanan pendidikan madrasah melalui dimensi tata kelola, koordinasi, dan inovasi. Selain mengidentifikasi permasalahan dan faktor pendukung transformasi, penelitian ini bertujuan merumuskan Model TKI-PendMa sebagai kerangka konseptual untuk membangun pelayanan yang lebih terintegrasi, responsif, akuntabel, dan berkelanjutan. Karena dikembangkan melalui kajian literatur, model tersebut selanjutnya perlu diuji melalui penelitian empiris pada Seksi PendMa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai proses tata kelola, koordinasi, dan inovasi dalam pelayanan pendidikan madrasah. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penggambaran fenomena pelayanan secara kontekstual berdasarkan kondisi nyata yang berlangsung pada organisasi tertentu.

Penelitian dilaksanakan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya sebagai unit pelayanan yang memiliki peran dalam pengelolaan administrasi, pembinaan, koordinasi program, serta penyediaan layanan bagi satuan pendidikan madrasah. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada keterlibatan unit tersebut dalam pelaksanaan berbagai aktivitas pelayanan pendidikan madrasah yang berkaitan dengan tata kelola organisasi dan pengelolaan informasi pendidikan.

Data penelitian diperoleh melalui observasi terhadap aktivitas pelayanan selama kegiatan magang serta studi dokumentasi dan kepustakaan. Dokumen yang ditelaah meliputi dokumen pelayanan yang dapat diakses selama kegiatan, regulasi terkait organisasi dan pelayanan publik, serta literatur akademik tentang manajemen pendidikan, tata kelola, koordinasi, dan inovasi pelayanan. Penelitian ini tidak mengklaim menggunakan wawancara

karena data wawancara tidak dijelaskan dalam catatan metode yang tersedia.

Analisis data dilakukan secara deskriptif melalui beberapa tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, pengelompokan informasi berdasarkan tema penelitian, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Proses analisis diarahkan untuk mengidentifikasi bagaimana mekanisme tata kelola pelayanan diterapkan, bagaimana pola koordinasi antaraktor berlangsung, serta bagaimana bentuk inovasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan pendidikan madrasah.

Keabsahan analisis dijaga melalui pemeriksaan silang antara catatan observasi, dokumen yang tersedia, regulasi, dan literatur ilmiah. Perbandingan ini digunakan untuk membedakan temuan kontekstual dari interpretasi konseptual. Karena penelitian bertumpu pada satu lokasi dan observasi selama magang, hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh kantor PendMa.

Alur penelitian

1. Penetapan fokus ↓ Tata kelola, koordinasi, inovasi	2. Pengumpulan data ↓ Observasi, dokumen, regulasi, literatur	3. Pengorganisasian ↓ Seleksi dan pengelompokan informasi	4. Analisis tematik ↓ Tema tata kelola, koordinasi, inovasi	5. Sintesis ↓ Temuan dan rumusan Model TKI-PendMa

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dimensi	**Temuan yang dilaporkan**	**Makna manajerial**
Tata kelola	Pencatatan surat, pengarsipan dokumen, layanan legalisasi/keterangan kehilangan/perbaikan ijazah, serta pengumpulan data guru.	Mendukung keteraturan administrasi dan ketersediaan informasi untuk perencanaan.
Koordinasi	Pembagian kerja internal, arahan pimpinan, dan komunikasi dengan guru serta satuan pendidikan madrasah.	Membantu menyelaraskan tanggung jawab dan penyelesaian kebutuhan layanan.
Inovasi	Pemanfaatan pamflet, poster, materi visual, serta penataan data dan dokumen.	Memperluas penyampaian informasi dan mendukung pengelolaan layanan.
Fungsi manajemen	Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan.	Menunjukkan perlunya siklus perbaikan layanan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil observasi terhadap aktivitas pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, diketahui bahwa proses pelayanan pendidikan madrasah mencakup berbagai aspek, mulai dari pengelolaan administrasi, pengolahan informasi pendidikan, pengelolaan data, hingga dukungan terhadap pelaksanaan program kerja. Seksi Pendidikan Madrasah tidak hanya berperan sebagai unit administratif, tetapi juga menjadi bagian penting dalam menghubungkan kebutuhan satuan pendidikan madrasah dengan kebijakan serta program pemerintah di bidang pendidikan.

Pelaksanaan pelayanan tersebut didukung oleh sistem kerja organisasi yang memiliki pembagian fungsi dan tanggung jawab secara jelas. Struktur kerja dalam Seksi Pendidikan Madrasah melibatkan unsur pimpinan, pengelola administrasi, pengelola pendidik dan tenaga kependidikan, pranata komputer, serta bagian lain yang memiliki keterkaitan dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Pembagian tugas tersebut menjadi dasar dalam memastikan setiap proses pelayanan dapat dilaksanakan secara terarah sesuai dengan kewenangan masing-masing bidang.

Dalam praktiknya, pelayanan yang diberikan tidak terbatas pada penyelesaian kebutuhan administratif semata, tetapi juga mencakup penyediaan informasi, pemberian arahan, serta pendampingan terhadap berbagai kebutuhan guru maupun lembaga pendidikan madrasah. Hal tersebut menunjukkan bahwa Seksi Pendidikan Madrasah memiliki fungsi strategis dalam mendukung pengelolaan pendidikan melalui pelayanan yang mengintegrasikan aspek administrasi, informasi, dan koordinasi program.

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan administrasi menjadi bagian penting dalam mendukung kualitas pelayanan pendidikan madrasah. Aktivitas administrasi dilakukan melalui pencatatan, pengelompokan, dan penyimpanan dokumen secara sistematis, termasuk pengelolaan surat masuk dan surat keluar yang berkaitan dengan pelayanan legalisasi dokumen ijazah, penerbitan surat keterangan kehilangan ijazah, serta perbaikan dokumen pendidikan yang mengalami kesalahan penulisan.

Selain pengelolaan dokumen administratif, Seksi Pendidikan Madrasah juga melaksanakan kegiatan pengumpulan, pemetaan, dan pengelolaan data pendidik madrasah di wilayah Kota Surabaya. Data tersebut memiliki fungsi penting sebagai sumber informasi dalam mendukung penyusunan program, pelaksanaan evaluasi, serta proses pengambilan keputusan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan data tidak hanya dipahami sebagai kegiatan penyimpanan informasi, tetapi menjadi bagian dari sistem pendukung manajemen pelayanan pendidikan. Perubahan digital pada sektor publik membutuhkan kesiapan organisasi, termasuk kemampuan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan penyesuaian mekanisme kerja agar teknologi dapat memberikan manfaat optimal.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa tata kelola pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah telah mengarah pada pengelolaan berbasis informasi. Dokumen dan data yang tersedia menjadi instrumen pendukung dalam memahami kebutuhan pelayanan, meningkatkan ketepatan informasi, serta membantu organisasi dalam menyusun strategi kerja yang lebih efektif.

Pengelolaan administrasi yang dilakukan secara terstruktur juga menunjukkan adanya upaya untuk menciptakan pelayanan yang memiliki keteraturan, akurasi, dan kemudahan dalam proses penelusuran informasi. Sistem kerja tersebut menjadi salah satu faktor pendukung dalam membangun pelayanan yang transparan dan memiliki kejelasan prosedur bagi pengguna layanan.

Selain tata kelola administrasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi

menjadi aspek penting dalam keberlangsungan pelayanan pendidikan madrasah. Pelayanan yang dilakukan oleh Seksi Pendidikan Madrasah melibatkan berbagai pihak, baik unsur internal organisasi maupun pihak eksternal seperti guru dan satuan pendidikan madrasah sebagai penerima layanan.

Koordinasi internal dilakukan melalui komunikasi dan pembagian pekerjaan antarpegawai berdasarkan bidang tugas masing-masing. Setiap bagian memiliki tanggung jawab tertentu dalam mendukung proses pelayanan, sedangkan pimpinan berperan dalam memberikan arahan, memastikan keterlaksanaan program, serta melakukan pengendalian terhadap kegiatan yang berlangsung.

Di sisi lain, koordinasi eksternal diwujudkan melalui interaksi langsung dengan guru dan pihak madrasah yang membutuhkan pelayanan administrasi maupun informasi pendidikan. Melalui proses tersebut, pegawai memberikan penjelasan terkait prosedur layanan, membantu penyelesaian kebutuhan administrasi, serta memastikan informasi yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Koordinasi juga terlihat dalam aktivitas pendukung operasional organisasi, termasuk pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya bergantung pada kemampuan administratif, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi, kerja sama, dan hubungan kerja yang efektif antarunsur yang terlibat.

Hasil penelitian juga menemukan adanya bentuk inovasi pelayanan melalui pemanfaatan media informasi sebagai sarana penyebaran informasi pendidikan. Seksi Pendidikan Madrasah mengembangkan berbagai bentuk media publikasi, seperti pamflet, poster, dan materi visual lainnya untuk mendukung penyampaian informasi mengenai kegiatan dan program pendidikan madrasah kepada masyarakat.

Pemanfaatan media informasi tersebut menunjukkan adanya perubahan dalam pola komunikasi pelayanan. Penyampaian informasi yang sebelumnya lebih bergantung pada komunikasi langsung mulai dikembangkan melalui media yang lebih praktis, mudah dipahami, dan memiliki jangkauan penyebaran yang lebih luas.

Selain inovasi dalam komunikasi, pengelolaan dokumen dan data secara lebih terorganisasi juga menjadi bagian dari upaya untuk meningkatkan efektivitas pelayanan. Pemanfaatan teknologi dalam mendukung administrasi memberikan kemudahan dalam penyimpanan, pengelolaan, serta penyediaan informasi yang diperlukan dalam proses pelayanan. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik dapat meningkatkan nilai layanan melalui kemudahan akses informasi, transparansi proses, dan peningkatan kualitas interaksi antara organisasi dengan pengguna layanan.

Dengan demikian, inovasi pelayanan tidak hanya dimaknai sebagai penerapan teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan dalam pola kerja organisasi, pengelolaan informasi, serta strategi penyampaian layanan agar lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan pelayanan pendidikan madrasah pada Seksi Pendidikan Madrasah juga menunjukkan penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Tahap perencanaan dilakukan melalui penyusunan kegiatan berdasarkan kebutuhan organisasi serta tujuan pelayanan yang ingin dicapai.

Pada tahap pengorganisasian, kegiatan pelayanan dilaksanakan melalui pembagian tugas berdasarkan struktur kerja yang telah ditetapkan. Pembagian tersebut memungkinkan setiap unsur organisasi memahami tanggung jawabnya masing-masing sehingga proses

pelayanan dapat berjalan secara sistematis.

Tahap pelaksanaan diwujudkan melalui berbagai aktivitas pelayanan administrasi, pengelolaan data pendidikan, penyediaan informasi, serta dukungan terhadap program kerja Seksi Pendidikan Madrasah. Selanjutnya, proses pengawasan dilakukan melalui pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Evaluasi dilakukan sebagai langkah untuk mengetahui ketercapaian kegiatan serta mengidentifikasi aspek yang masih perlu dikembangkan dalam penyelenggaraan pelayanan. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas layanan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan madrasah tidak hanya berjalan sebagai aktivitas administratif rutin, tetapi telah berkembang menjadi sistem pelayanan yang membutuhkan tata kelola organisasi, koordinasi antaraktor, serta inovasi berkelanjutan. Ketiga aspek tersebut memiliki hubungan yang saling mendukung dalam menciptakan pelayanan pendidikan madrasah yang lebih efektif, terstruktur, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

Pembahasan

Transformasi Tata Kelola Pelayanan Pendidikan Madrasah

Hasil kajian menunjukkan bahwa pengelolaan pelayanan pendidikan madrasah pada Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya telah menunjukkan proses transformasi melalui penguatan tata kelola organisasi. Transformasi tersebut tidak hanya terlihat dari perubahan penggunaan media kerja, tetapi juga melalui pengaturan struktur kerja, pembagian kewenangan, pengelolaan administrasi, serta mekanisme pelayanan kepada pengguna layanan pendidikan.

Dalam pelaksanaannya, Seksi Pendidikan Madrasah memiliki struktur kerja yang mendukung pembagian fungsi pelayanan. Setiap unsur organisasi memiliki peran masing-masing dalam mendukung keberlangsungan layanan, mulai dari pengelolaan administrasi umum, pengelolaan data, pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan, hingga penyampaian informasi kepada masyarakat pendidikan. Pembagian tugas tersebut menunjukkan bahwa tata kelola pelayanan dibangun melalui kejelasan peran dan tanggung jawab antarbagian.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan pendidikan madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengatur sumber daya yang dimiliki. Pengelolaan pelayanan tidak hanya bergantung pada penyelesaian dokumen administratif, tetapi juga membutuhkan sistem kerja yang mampu memastikan informasi, dokumen, dan layanan dapat diberikan secara tepat kepada pihak yang membutuhkan.

Salah satu bentuk tata kelola yang terlihat adalah pengelolaan administrasi pendidikan secara sistematis. Aktivitas pelayanan mencakup pencatatan serta pengarsipan surat masuk dan surat keluar yang berkaitan dengan legalisasi ijazah, pelayanan surat keterangan ijazah hilang, maupun koreksi kesalahan penulisan dokumen. Selain itu, dilakukan pula pengumpulan, pemetaan, dan pengarsipan data guru pendidikan madrasah sebagai bahan pendukung dalam perencanaan dan evaluasi program pendidikan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tata kelola pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah telah bergerak menuju pengelolaan berbasis data. Data tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga berfungsi sebagai sumber informasi dalam mendukung proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi kebijakan pendidikan madrasah.

Koordinasi Organisasi dalam Mendukung Efektivitas Pelayanan

Transformasi pelayanan pendidikan madrasah juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun koordinasi. Pelayanan pendidikan merupakan aktivitas yang melibatkan berbagai unsur sehingga membutuhkan komunikasi dan kerja sama yang berjalan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi pada Seksi Pendidikan Madrasah berlangsung melalui hubungan kerja antara pimpinan seksi, pegawai, serta pihak pengguna layanan seperti guru dan satuan pendidikan madrasah. Setiap proses pelayanan membutuhkan pertukaran informasi agar kebutuhan administrasi dapat dipahami dan diselesaikan sesuai prosedur yang berlaku.

Koordinasi internal terlihat melalui pemberian arahan, pembagian pekerjaan, serta pendampingan dalam penyelesaian tugas pelayanan. Pegawai pada masing-masing bidang menjalankan fungsi sesuai tanggung jawabnya, sedangkan pihak pimpinan berperan dalam memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai tujuan organisasi.

Selain koordinasi internal, hubungan dengan pengguna layanan menjadi bagian penting dalam proses pelayanan. Seksi Pendidikan Madrasah memberikan informasi dan pendampingan kepada guru yang datang untuk mengurus berbagai kebutuhan administratif. Proses tersebut menunjukkan bahwa pelayanan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengandung unsur komunikasi dan pemberian solusi terhadap kebutuhan pengguna.

Koordinasi yang baik menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi pelayanan. Ketika informasi dapat disampaikan secara jelas antara pemberi layanan dan penerima layanan, potensi kesalahan administrasi dapat diminimalkan. Oleh karena itu, koordinasi bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme komunikasi, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan madrasah.

Inovasi Pelayanan melalui Pemanfaatan Informasi dan Media Digital

Perubahan lingkungan pelayanan publik mendorong organisasi pendidikan untuk melakukan inovasi dalam penyampaian layanan. Berdasarkan hasil penelitian, inovasi pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah terlihat melalui pemanfaatan media informasi dan pengembangan cara penyampaian informasi kepada masyarakat.

Salah satu bentuk inovasi yang ditemukan adalah penggunaan media visual seperti pamflet, poster, dan materi publikasi lainnya sebagai sarana untuk menyampaikan informasi kegiatan pendidikan madrasah. Media tersebut membantu organisasi dalam menyampaikan pesan yang lebih mudah dipahami oleh masyarakat dan pengguna layanan.

Pemanfaatan media informasi menunjukkan adanya perubahan pola komunikasi organisasi. Penyampaian informasi tidak hanya dilakukan melalui interaksi langsung, tetapi juga mulai dikembangkan melalui media yang lebih menarik dan mudah diakses. Hal ini menjadi bagian dari upaya meningkatkan keterjangkauan informasi pelayanan pendidikan madrasah. (Gea, Rahawarin, dan Y 2023; Patterson dan Agarwal 2023).

Selain inovasi komunikasi, pengelolaan data dan administrasi juga menunjukkan adanya perkembangan menuju sistem kerja yang lebih efektif. Pengumpulan dan penyimpanan data guru pendidikan madrasah menjadi salah satu aktivitas penting yang mendukung tersedianya informasi organisasi secara lebih terstruktur.

Namun demikian, inovasi pelayanan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan cara berpikir organisasi dalam memberikan pelayanan. Teknologi menjadi instrumen pendukung, sedangkan keberhasilan transformasi tetap bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola informasi, berkoordinasi, dan memberikan pelayanan yang responsif.

Integrasi Tata Kelola, Koordinasi, dan Inovasi dalam Transformasi Pelayanan

Berdasarkan temuan penelitian, transformasi pelayanan pendidikan madrasah dapat dipahami sebagai proses yang melibatkan keterkaitan antara tata kelola, koordinasi, dan inovasi. Ketiga aspek tersebut tidak berjalan secara terpisah, melainkan membentuk satu sistem pelayanan yang saling mendukung.

Tata kelola memberikan dasar melalui struktur organisasi, pembagian tugas, dan pengelolaan administrasi. Koordinasi memastikan setiap unsur organisasi mampu bekerja secara selaras dalam memberikan pelayanan. Sementara itu, inovasi memberikan ruang bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan melalui pemanfaatan media informasi dan pengembangan proses kerja.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi pelayanan tidak cukup hanya dilakukan melalui digitalisasi dokumen atau penggunaan teknologi tertentu. Transformasi membutuhkan perubahan menyeluruh terhadap mekanisme kerja organisasi, mulai dari bagaimana layanan direncanakan, dilaksanakan, dikomunikasikan, hingga dievaluasi. Transformasi digital dalam organisasi publik tidak hanya dipahami sebagai proses penerapan teknologi, tetapi juga sebagai perubahan menyeluruh terhadap proses kerja, struktur organisasi, dan pola pelayanan kepada masyarakat.

Pelaksanaan pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah juga menunjukkan penerapan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Perencanaan dilakukan melalui penyusunan kegiatan berdasarkan kebutuhan organisasi. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas antarpegawai. Pelaksanaan diwujudkan melalui berbagai aktivitas pelayanan administrasi dan informasi. Pengawasan dilakukan melalui monitoring kegiatan, sedangkan evaluasi dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan pelayanan.

Dengan demikian, transformasi manajemen pelayanan pendidikan madrasah dapat dipahami sebagai perubahan organisasi yang menggabungkan aspek struktural, operasional, dan inovatif. Keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem kerja yang terkoordinasi, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan.

Implikasi Model Transformasi Pelayanan Pendidikan Madrasah

Berdasarkan hasil penelitian, model transformasi pelayanan pendidikan madrasah dapat dikembangkan melalui tiga komponen utama, yaitu tata kelola pelayanan, koordinasi kelembagaan, dan inovasi pelayanan. Tata kelola berfungsi untuk memastikan adanya kepastian prosedur dan pembagian tanggung jawab. Koordinasi berperan dalam menjaga keterhubungan antaraktor dalam proses pelayanan. Inovasi menjadi instrumen untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas layanan.Menurut Vial, transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang terjadi akibat pemanfaatan teknologi digital yang memengaruhi strategi, proses bisnis, serta penciptaan nilai bagi pengguna layanan.

Model tersebut menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan madrasah membutuhkan pendekatan yang integratif. Perubahan pelayanan tidak dapat hanya dilakukan dengan memperbaiki satu aspek tertentu, tetapi harus dilakukan melalui penguatan sistem organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, transformasi pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah merupakan proses pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Melalui penguatan tata kelola, peningkatan koordinasi, dan pengembangan inovasi, pelayanan pendidikan madrasah dapat berjalan lebih efektif, transparan, dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan madrasah pada Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya mencakup tata kelola administrasi, pengelolaan data, koordinasi antaraktor, dan inovasi penyampaian informasi. Pengelolaan dokumen serta data pendidik mendukung keteraturan administrasi dan penyediaan informasi untuk perencanaan. Koordinasi antara pimpinan, pegawai, guru, dan satuan pendidikan madrasah membantu memperjelas kebutuhan layanan serta mendukung penyelesaian urusan administratif. Sementara itu, penggunaan pamflet, poster, dan media informasi lain menunjukkan upaya memperluas akses informasi. Temuan ini mengarah pada rumusan Model TKI-PendMa yang mengintegrasikan tata kelola, koordinasi kelembagaan, dan inovasi pelayanan, dengan dukungan struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia, teknologi, budaya pelayanan, dan evaluasi. Model tersebut menegaskan bahwa transformasi tidak cukup dimaknai sebagai pemindahan dokumen ke format digital, tetapi memerlukan prosedur yang jelas, komunikasi yang konsisten, serta pembelajaran organisasi. Karena penelitian terbatas pada satu konteks, observasi selama magang, dan kajian dokumen, model ini belum dapat dianggap teruji secara empiris. Penelitian selanjutnya disarankan menguji penerapannya pada beberapa kantor PendMa dengan indikator waktu penyelesaian, ketepatan informasi, aksesibilitas, dan kepuasan pengguna.

Aspek tata kelola menjadi fondasi utama dalam mendukung keberlangsungan pelayanan pendidikan madrasah. Kejelasan struktur organisasi, pembagian kewenangan, pengelolaan administrasi, serta penyusunan alur kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan pelayanan yang tertib, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengelolaan dokumen, data pendidik, serta informasi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai kebutuhan administratif, tetapi juga menjadi sumber informasi yang mendukung proses perencanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan organisasi.

Selain tata kelola, koordinasi memiliki peran penting dalam memastikan keterhubungan antara Seksi Pendidikan Madrasah dengan berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Hubungan kerja antara pimpinan, pegawai, guru, dan satuan pendidikan madrasah menunjukkan bahwa pelayanan pendidikan membutuhkan komunikasi yang konsisten serta mekanisme kerja sama yang baik. Koordinasi yang efektif mampu memperlancar penyampaian informasi, mengurangi kesalahan administrasi, dan meningkatkan respons organisasi terhadap kebutuhan pengguna layanan.

Inovasi pelayanan menjadi aspek pendukung dalam meningkatkan efektivitas manajemen pelayanan pendidikan madrasah. Pemanfaatan media informasi, pengelolaan data secara lebih sistematis, serta pengembangan pola komunikasi berbasis teknologi menunjukkan adanya upaya organisasi dalam menyesuaikan pelayanan dengan perkembangan lingkungan digital. Namun, transformasi pelayanan tidak dapat hanya dipahami sebagai penerapan teknologi, melainkan sebagai perubahan menyeluruh yang mencakup proses kerja, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan mekanisme evaluasi.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan bahwa keberhasilan transformasi pelayanan pendidikan madrasah membutuhkan integrasi antara tiga komponen utama, yaitu tata kelola yang memberikan kepastian struktur dan prosedur, koordinasi yang memperkuat hubungan antaraktor, serta inovasi yang mendorong peningkatan efektivitas pelayanan. Ketiga komponen tersebut membentuk suatu sistem yang saling mendukung dalam menciptakan pelayanan pendidikan madrasah yang lebih adaptif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan.

Model transformasi pelayanan yang dihasilkan melalui penelitian ini dapat menjadi kerangka konseptual bagi pengembangan manajemen pelayanan pada Seksi Pendidikan Madrasah. Meskipun demikian, model tersebut masih bersifat konseptual dan perlu diuji lebih lanjut melalui penelitian empiris pada berbagai konteks Seksi Pendidikan Madrasah di tingkat kabupaten/kota. Pengujian tersebut diperlukan untuk mengetahui efektivitas penerapan model serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memperkuat keberlanjutan transformasi pelayanan pendidikan madrasah.

REFERENSI

Database Peraturan | JDIH BPK. "Peraturan Menag No. 4 Tahun 2026." Accessed September 5, 2026. http://peraturan.bpk.go.id/Details/345975/peraturan-menag-no-4-tahun-2026.

———. "UU No. 25 Tahun 2009." Accessed September 5, 2026. http://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009.

Database Peraturan Perundang-Undangan Indonesia - [PERATURAN.GO.ID]. "Permenag No. 6 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama." Accessed September 5, 2026. https://peraturan.go.id/id/permenag-no-6-tahun-2022?utm_source=chatgpt.com.

Haug, Nathalie, Sorin Dan, and Ines Mergel. "Digitally-Induced Change in the Public Sector: A Systematic Review and Research Agenda." *Public Management Review* 26, no. 7 (July 2024): 1963–87. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917.

Mergel, Ines, Noella Edelmann, and Nathalie Haug. "Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews." *Government Information Quarterly* 36, no. 4 (October 2019): 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

———. "Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews." *Government Information Quarterly* 36, no. 4 (October 2019): 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

"Peraturan Menag No. 19 Tahun 2019." Accessed September 5, 2026. https://peraturan.bpk.go.id/Details/130631/peraturan-menag-no-19-tahun-2019?utm_source=chatgpt.com.

"PERPRES No. 132 Tahun 2022." Accessed September 5, 2026. https://peraturan.bpk.go.id/Details/233483/perpres-no-132-tahun-2022?utm_source=chatgpt.com.

Twizeyimana, Jean Damascene, and Annika Andersson. "The Public Value of E-Government – A Literature Review." *Government Information Quarterly* 36, no. 2 (April 2019): 167–78. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001.

Verhoef, Peter C., Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, and Michael Haenlein. "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda." *Journal of Business Research* 122 (January 2021): 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Escobar, Fernando, Washington H. C. Almeida, and João Varajão. "Digital Transformation Success in the Public Sector: A Systematic Literature Review of Cases, Processes, and Success Factors." Information Polity 28, no. 1 (2023): 61–81. https://doi.org/10.3233/IP-211518.

Gea, Mesra Rita Murni, Muhamad A. Rahawarin, and Ivonny Y. "Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital di Dinas Komunikasi dan Informatika di Maluku." Professional:

Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik 10, no. 1 (2023): 121–126. https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3732.

Novianto, Novianto. "Systematic Literature Review: Models of Digital Transformation in the Public Sector." Policy & Governance Review 7, no. 2 (2023). https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753.

Patterson, Eric, and R. Agarwal. "Reducing the Gap between Rhetoric and Reality: Use of Digital Service Standards for Public Service Innovation through Digital Transformation in Australia." Australian Journal of Public Administration 82, no. 4 (2023): 557–589. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12615.

Rohayati, Yeti. "Agile Governance as a Strategic Paradigm for Public Service Digital

Transformation: A Systematic Literature Review." Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional 5, no. 1 (2023). https://doi.org/10.54783/jin.v5i1.1711.

Vial, Gregory. "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda." *The Journal of Strategic Information Systems* 28, no. 2 (June 2019): 118–44. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC BY SA