

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG

Siti Roukmana¹, Riskiyatul Hasanah²

^{1,2} Manajemen Feb Universitas Islam Raden Rahmat

Email: 1sitirukmanaa26@gmail.com, 2ririsp559@gmail.com .

ABSTRACT

The quality of public services in government institutions is strongly influenced by the effectiveness of human resource management (HRM). Therefore, HRM plays an essential role in supporting the delivery of optimal public services. This study aims to examine the role of human resource management in improving the quality of public services at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency. This research employed a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through observations, interviews, and documentation. Furthermore, the data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings revealed that human resource management at the Ministry of Religious Affairs of Malang Regency is implemented through workforce planning, the application of a merit system, competency development, and periodic performance evaluation. In addition, service quality improvement is supported by the utilization of information technology through the One-Stop Integrated Service Center (PTSP), the implementation of ASN BerAKHLAK values, and public complaint management mechanisms. The study concludes that sustainable human resource management contributes to the realization of more professional, efficient, and community-oriented public services.

Keywords: *human resource management, public service, service quality, civil servants, Ministry of Religious Affairs.*

ABSTRAK

Kualitas pelayanan publik pada lembaga pemerintah sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, manajemen SDM memiliki peran penting dalam mendukung terciptanya pelayanan yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kementerian Agama Kabupaten Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data penelitian diperoleh melalui kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selanjutnya, data dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di Kementerian Agama Kabupaten Malang dilakukan melalui perencanaan kebutuhan pegawai, penerapan sistem merit, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja secara berkala. Selain itu, peningkatan kualitas pelayanan didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi melalui Pusat Layanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), penerapan nilai-nilai ASN BerAKHLAK, serta pengelolaan pengaduan masyarakat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang dilaksanakan secara berkelanjutan mampu mendukung

terwujudnya pelayanan publik yang lebih profesional, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia, pelayanan publik, kualitas pelayanan, ASN, Kementerian Agama.

A. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif, efisien, dan akuntabel.

Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur yang diterapkan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjalankannya. Oleh sebab itu, manajemen SDM menjadi aspek strategis yang perlu diperhatikan oleh setiap instansi pemerintah, termasuk Kementerian Agama, dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Pengelolaan SDM yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi. Menurut (Hasbiah et al., 2024) optimalisasi manajemen SDM dalam sektor publik tidak hanya berkaitan dengan penempatan pegawai pada posisi tertentu, tetapi juga mencakup upaya pengembangan kompetensi dan profesionalisme agar aparatur mampu memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. (Sulfianna, 2023) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan melalui peningkatan kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja dapat mendorong terciptanya pelayanan yang lebih optimal. Selain itu, (Rahayu & Sunaryo, 2022)

menyatakan bahwa pengelolaan kinerja yang efektif berperan dalam meningkatkan produktivitas serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks pemerintahan, (Mandashari et al., 2024) menegaskan bahwa pengembangan kapasitas aparatur merupakan aspek penting dalam mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas.

Kualitas pelayanan publik juga dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi dan motivasi kerja yang baik cenderung menghasilkan kinerja yang optimal sehingga berdampak positif terhadap mutu pelayanan publik (Abdul Gani, Agus Fatah Hidayat, 2026). Selain itu, kompetensi SDM juga mendukung efektivitas pengelolaan administrasi pada instansi pemerintah (Tanggunian et al., 2026).

Perkembangan teknologi informasi juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan SDM dan pelayanan publik. (Rahmana et al., 2026) menyebutkan bahwa pemanfaatan sistem informasi manajemen, seperti aplikasi presensi berbasis digital, mampu meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas pegawai. Selain itu, (Hidayat & Agustina, 2026) menemukan bahwa transformasi digital dalam administrasi pemerintahan dapat meningkatkan efisiensi kerja sekaligus memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Selain kompetensi dan teknologi, sikap serta perilaku aparatur juga menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas

pelayanan publik. (Maksum et al., 2026) menyatakan bahwa tingkat responsivitas dan empati pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Menurut (Nuradhawati et al., 2024), kualitas pelayanan publik tidak hanya diukur dari hasil akhir yang diterima masyarakat, tetapi juga dari bagaimana proses pelayanan dilaksanakan secara efektif, profesional, dan responsif.

Dalam buku Menggali Kualitas Pelayanan Publik di Lembaga Pemerintahan, dijelaskan bahwa kualitas pelayanan publik dapat dievaluasi melalui lima dimensi utama, yaitu tangible, responsiveness, reliability, assurance, dan empathy. Dimensi tangible berkaitan dengan ketersediaan sarana, prasarana, serta berbagai sumber daya pendukung pelayanan. Responsiveness mencerminkan kemampuan aparatur dalam memberikan layanan secara cepat dan tepat. Reliability menunjukkan kemampuan instansi dalam menyelenggarakan pelayanan yang akurat dan dapat dipercaya. Assurance berhubungan dengan jaminan pelayanan yang diberikan berdasarkan etika dan profesionalisme, sedangkan empathy menggambarkan kepedulian aparatur terhadap kebutuhan masyarakat sebagai penerima layanan. Penerapan kelima dimensi tersebut secara optimal diharapkan dapat meningkatkan kepuasan masyarakat sekaligus mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan kualitas pelayanan publik pada instansi pemerintahan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek pengembangan kompetensi, kinerja

aparatur, atau pelayanan publik secara umum. Penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada instansi vertikal Kementerian Agama, khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Malang, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan pada fokus kajian yang mengintegrasikan aspek perencanaan SDM, penempatan pegawai, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pemanfaatan teknologi pelayanan publik dalam satu konteks organisasi, yaitu Kementerian Agama Kabupaten Malang.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan desain deskriptif. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang terjadi di lapangan, khususnya terkait peran manajemen sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Adapun desain deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi yang ditemukan secara sistematis berdasarkan fakta empiris tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian.

Lokasi penelitian berada di Kementerian Agama Kabupaten Malang sebagai salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik. Subjek penelitian terdiri atas pegawai yang terlibat dalam proses pelayanan kepada masyarakat yaitu sebagai koordinator urusan kepegawaian, sedangkan objek penelitian difokuskan pada praktik pengelolaan sumber daya

manusia dan kualitas pelayanan publik yang dihasilkan.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada informan yaitu Drs. H. Mukhlis, MM yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian guna memperoleh informasi yang akurat dan sesuai dengan kondisi aktual. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan pelayanan publik sehingga diperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas yang berlangsung di lapangan. Sementara itu, dokumentasi dimanfaatkan sebagai sumber data pendukung yang berasal dari arsip, laporan, maupun dokumen lain yang relevan dengan penelitian. Kombinasi ketiga teknik tersebut dinilai mampu menghasilkan data yang lebih lengkap dan komprehensif dalam penelitian kualitatif (Asmarani et al., 2023)

Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui proses wawancara dan menjadi sumber utama dalam analisis penelitian. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumen resmi, literatur ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian sebagai pelengkap dan pendukung data utama (Dewi, 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Tahapan analisis diawali dengan reduksi data untuk menyeleksi dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif agar lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan berdasarkan

hasil analisis yang telah dilakukan. Seluruh proses tersebut berlangsung secara berulang hingga diperoleh temuan yang sesuai dengan tujuan penelitian (Pardede & Mustam, 2017). Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi. Penerapan teknik ini dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber serta memanfaatkan lebih dari satu metode pengumpulan data.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang, diperoleh sejumlah informasi utama yang menggambarkan kondisi pelayanan publik serta pengelolaan sumber daya manusia di instansi tersebut. Data tersebut kemudian dianalisis dan dikaitkan dengan teori-teori pendukung untuk memperoleh makna yang mendalam, sebagaimana diuraikan pada bagian berikut ini.

1. Gambaran Umum Pelayanan Publik

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu ASN Kementerian Agama Kabupaten Malang, pelayanan publik saat ini telah mengarah pada sistem modern melalui penerapan Pusat Layanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) berbasis digital. Sistem tersebut memungkinkan masyarakat mengakses berbagai layanan melalui satu portal terintegrasi sehingga pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien. Melalui sistem ini, masyarakat dapat mengakses berbagai jenis layanan secara mandiri melalui satu portal terintegrasi. Ruang lingkup layanan yang disediakan mencakup pembinaan masyarakat keagamaan, urusan pendidikan madrasah, penyelenggaraan ibadah haji dan umrah, serta administrasi keagamaan lainnya. Kualitas layanan terus dipantau dan dievaluasi secara berkala

menggunakan instrumen Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) serta pelaporan kinerja tahunan dalam kerangka Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). (Azmi & Asmarianti, 1978) mengatakan bahwa dengan adanya e-government penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan sarana elektronik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, teknologi informasi dapat membantu aktivitas kerja dan menunjang tercapainya tujuan yang diharapkan oleh instansi.

2. Jenis Pelayanan yang Paling Sering Diakses

Hasil penelitian dengan informan menunjukkan bahwa, Pertama, layanan administrasi keagamaan seperti pencatatan nikah, rujuk, dan akta ikrar wakaf yang dikelola oleh Kantor Urusan Agama (KUA). Kedua, layanan pendidikan yang meliputi pemberian izin operasional lembaga pendidikan keagamaan, pembinaan kurikulum, serta pengelolaan bantuan sarana dan prasarana pendidikan. Menurut (Umar et al., 2025), kualitas pelayanan publik yang baik harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif dan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan. Ketiga, layanan pembinaan kehidupan beragama dan kerukunan umat beragama, termasuk pemberian rekomendasi pendirian rumah ibadah dan bantuan fasilitas keagamaan. Beragam jenis pelayanan tersebut menunjukkan peran penting instansi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang keagamaan, pendidikan, dan sosial keagamaan.

3. Konsep Pelayanan Publik Berkualitas

Informan menjelaskan bahwa pelayanan publik yang berkualitas merupakan pelayanan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat

secara tepat serta sesuai dengan harapan penerima layanan. Untuk mengukur kualitas pelayanan tersebut, Kementerian Agama Kabupaten Malang mengacu pada lima dimensi SERVQUAL yaitu reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles secara tepat.

4. Kondisi dan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara, jumlah pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Malang secara umum telah memadai untuk menjalankan pelayanan dasar kepada masyarakat. Namun, instansi tetap mengusulkan penambahan formasi pegawai setiap tahunnya, terutama pada jabatan fungsional seperti guru, penghulu, dan penyuluh agama. Sistem perencanaan kebutuhan pegawai disusun secara sistematis berbasis data melalui dua instrumen utama, yaitu Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). (Yunisa & Reviandani, 2025) menjelaskan bahwa Anjab dan ABK menjadi landasan penting dalam menentukan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN yang sesuai dengan kondisi organisasi. Selain itu, pembaruan data Anjab dan ABK diperlukan untuk menghindari ketidaksesuaian kebutuhan pegawai dan tumpang tindih pekerjaan dalam organisasi (Riani, 2025). Perencanaan kebutuhan pegawai disusun untuk jangka lima tahunan dan diperbarui setiap tahun sesuai kebutuhan organisasi. Mekanisme usulan kebutuhan pegawai dilakukan secara berjenjang mulai dari satuan kerja kabupaten, diverifikasi oleh kantor wilayah provinsi, hingga ditetapkan kuotanya oleh pemerintah pusat.

5. Penempatan dan Pembagian Tugas Pegawai

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Pembagian tugas pegawai diatur berdasarkan struktur organisasi

yang jelas dan terbagi ke dalam seksi-seksi kerja yang spesifik, meliputi Subbagian Tata Usaha, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Pendidikan Agama Islam, serta penyelenggara urusan agama lain dan kelompok jabatan fungsional. Dalam hal penempatan pegawai, instansi menerapkan prinsip Sistem Merit di mana penempatan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, kualifikasi, serta kompetensi yang dimiliki pegawai. (Ahmad Faiz, 2020) menjelaskan bahwa sistem merit menekankan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi merupakan salah satu prinsip penting dalam pengelolaan ASN yang profesional (Yuniarsih et al., 2024).

6. Pengembangan Kompetensi dan Program Pelatihan Pegawai

Pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Malang dilaksanakan melalui berbagai program pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Keagamaan maupun oleh instansi secara mandiri. Program ini bertujuan meningkatkan profesionalisme, integritas, serta kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Jenis pelatihan yang diberikan meliputi pelatihan dasar bagi pegawai baru, pelatihan teknis pelayanan publik, pelatihan teknologi informasi, serta pelatihan sesuai bidang tugas masing-masing pegawai.

Selain itu, pengembangan kompetensi juga mencakup Latsar CPNS dan orientasi PPPK sebagai pembentukan karakter ASN berbasis

nilai BerAKHLAK. Terdapat pula pelatihan pelayanan publik dan inklusi untuk meningkatkan kualitas layanan yang lebih responsif dan ramah kelompok rentan, serta pengembangan melalui pembelajaran digital (MOOC) pada platform PINTAR Kemenag.

Konsep tersebut sesuai dengan pendapat (Oktaviadi et al., 2025) yang menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui pembelajaran terpadu yang mencakup aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural, serta dilaksanakan secara berkesinambungan melalui pembelajaran mandiri berbasis aplikasi maupun pelatihan tatap muka secara periodik. Selain itu, ASN juga diwajibkan memenuhi minimal 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun sebagai bentuk peningkatan kompetensi berkelanjutan (Zam, 2024).

Program pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara berkelanjutan menunjukkan komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas SDM sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan pendapat (Prasodjo, 2021) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan sarana penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui proses pembelajaran terstruktur guna mendukung peningkatan kinerja organisasi.

7. Penilaian Kinerja dan Upaya Motivasi Pegawai

Penilaian kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Malang dilaksanakan melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dievaluasi secara berkala setiap tahun. Sistem penilaian ini tidak hanya berfokus pada capaian target kerja, tetapi juga memperhatikan aspek perilaku kerja yang tercermin dalam nilai-nilai budaya organisasi.

Proses evaluasi kinerja juga diperkuat melalui bimbingan teknis serta dialog kinerja antara atasan dan bawahan untuk menyelaraskan target kerja sekaligus memperkuat komunikasi organisasi (Avanda et al., 2024)

Dalam implementasinya, penilaian kinerja mengintegrasikan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.

Selain sistem penilaian tersebut, pimpinan juga melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat bekerja secara optimal. Pimpinan juga meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian arahan, evaluasi berkala, pengembangan kompetensi, serta komunikasi yang terbuka.

Sistem penilaian kinerja dan upaya motivasi berfungsi meningkatkan produktivitas aparatur serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya pada jabatan struktural, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Proses manajemen kinerja yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan mencerminkan upaya peningkatan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat (Sinambela, 2021) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang mencakup penetapan tujuan, pengukuran, evaluasi, serta pemberian umpan balik untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Sejalan dengan itu, (Kasmir, 2022) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja sekaligus perilaku kerja yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab dalam periode tertentu, sehingga peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor

motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, dan kepuasan kerja.

8. Penerapan Disiplin dan Standar Operasional Prosedur
Informan menjelaskan bahwa, penerapan disiplin kerja di Kementerian Agama Kabupaten Malang mengacu pada peraturan pemerintah serta nilai dasar ASN BerAKHLAK. Selain itu, setiap layanan telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pelayanan publik. SOP tersebut mengatur alur dan standar pelayanan sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan secara terstruktur, konsisten, dan sesuai ketentuan yang berlaku. Penerapan disiplin kerja juga didasarkan pada nilai-nilai BerAKHLAK yang menjadi pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penguatan budaya kerja BerAKHLAK berperan dalam meningkatkan profesionalisme, integritas, dan kualitas kinerja ASN (Husain Makhdom, Iwan Kurniawan Subagja, 2024). Dengan adanya SOP dan budaya kerja yang baik, pelayanan dapat diberikan secara lebih efektif dan akuntabel. Pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai dilakukan melalui pembinaan rutin oleh pimpinan serta didukung oleh survei kepuasan masyarakat sebagai bahan evaluasi pelayanan. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan.

9. Mekanisme Penanganan Keluhan atau Pengaduan dari Masyarakat
Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Malang menyediakan layanan pengaduan yang terintegrasi untuk memastikan setiap keluhan masyarakat ditangani

secara transparan dan akuntabel. Pengaduan dapat disampaikan melalui aplikasi SP4N-LAPOR!, website resmi Kemenag Kabupaten Malang, layanan kontak digital PTSP, serta Whistleblowing System (WBS) untuk laporan pelanggaran internal. Setiap laporan akan melalui tahapan penerimaan dan verifikasi, klasifikasi sesuai jenis permasalahan, tindak lanjut oleh unit terkait, serta penyampaian hasil kepada pelapor. Kemenag juga menjamin kerahasiaan.

Berdasarkan hasil penelitian, mekanisme penanganan pengaduan masyarakat merupakan salah satu komponen penting dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di Kementerian Agama Kabupaten Malang. Sistem pengaduan memberikan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan keluhan sekaligus menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan layanan secara berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pengaduan dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip responsivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Prinsip responsivitas tercermin dari upaya instansi dalam memberikan tanggapan serta tindak lanjut terhadap setiap pengaduan secara cepat dan tepat. Transparansi diwujudkan melalui keterbukaan proses penanganan pengaduan, sedangkan akuntabilitas ditunjukkan dengan adanya pertanggungjawaban terhadap hasil penyelesaian yang diberikan kepada masyarakat. Penerapan ketiga prinsip tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik sekaligus mendorong terciptanya pelayanan yang lebih berkualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Setijanigrum, 2023) yang

menyatakan bahwa penanganan keluhan merupakan bagian penting dalam pelayanan publik karena tidak hanya berfungsi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat, tetapi juga menjadi instrumen evaluasi bagi instansi dalam meningkatkan mutu pelayanan. Selain itu, pengaduan masyarakat dapat dipandang sebagai bentuk partisipasi publik yang berkontribusi dalam mendorong terwujudnya pelayanan yang lebih efektif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat

D. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kementerian Agama Kabupaten Malang. Kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan sistem pelayanan, tetapi juga oleh kompetensi, profesionalisme, disiplin, dan kinerja aparatur dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Pengelolaan SDM dilakukan melalui perencanaan kebutuhan pegawai, penerapan sistem merit, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi melalui Pusat Layanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK, serta mekanisme pengelolaan pengaduan masyarakat turut memperkuat efektivitas, transparansi, dan responsivitas pelayanan. Dengan demikian, sinergi antara pengelolaan SDM yang baik, pemanfaatan teknologi, dan evaluasi layanan yang berkelanjutan menjadi faktor penting

dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Gani, Agus Fatah Hidayat, A. H. (2026). PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PANGANDARAN. *Jurnal Ilmiah Koodinasi*, 268-283.
- Ahmad Faiz, R. S. A. & T. A. (2020). Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah Merit. *PERSPEKTIF Available*, 9(2), 406–416.
- Asmarani, A., Muhammadiyah, U., & Rappang, S. (2023). Analisis akuntabilitas birokrasi pemerintahan: studi kasus dalam meningkatkan efektivitas layanan publik. *Open Schience Framework (OSF)*., 1–38.
- Avanda, N., Said, M., & Pratama, M. R. (2024). Optimasi Kinerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Melalui Dialog Kinerja Atasan dan Bawahan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 10(2), 228–236.
- Azmi, I. F., & Asmarianti. (1978). Studi kebijakan e-government di indonesia: membangun e-government yang berorientasi pada kualitas layanan. . . In *SENSITif: Seminar Nasional Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi*, 889–896.
- Dewi, R. (2022). Analisis Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Pelayanan Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 5(2), 51–57.
- Hasbiah, Prasodjo, T., Saifuloh, N. I., Daud, A., & Awaluddin, M. (2024). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik Untuk Meningkatkan Efesiensi Layanan Publik. *Journal of Human and Education.*, 4(6), 46–53.
- Hidayat, A. N., & Agustina, W. (2026). Transformasi Digital Administrasi Kesiswaan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pendidikan (Studi Kualitatif di MTs Ar Ruhaniyyah Cikampek). *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 13191–13199.
- Husain Makhdum, Iwan Kurniawan Subagja, A. H. (2024). Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas. *Jurnal JAPS*, 5, 274–281. <https://doi.org/10.46730/japs.v5i3.186>
- Kasmir. (2022). Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik). In *Rajawali Pers*.
- Maksum, F. A. P., Dwijosusilo, K., & Widyawati. (2026). Pengaruh Responssive dan Empathy terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya fasilitas dan SDM yang cukup , namun pelayanan belum berorientasi sepenuhnya pada. *JURNAL PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JUPENDIS)*, 4, 1–20.
- Mandashari, E., Ismail, I., & Sore, U. B. (2024). Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Pada Pemerintah Kota Makassar The Function of the

- Regional Human Resources Development and Staffing Agency Makassar City in Improving Pu. *Paradigma Journal of Administration.*, 2(2), 89–96. <https://doi.org/10.35965/pja.v2i2.5145>
- Nuradhawati, R., Permana, D., & Yovinus. (2024). Menggali kualitas pelayanan publik di lembaga pemerintahan. In *Yogyakarta: Deepublish.*
- Oktaviadi, E., Fahmi, S., & Kuning, U. L. (2025). A Sociological Legal Approach to the Implementation of Civil Servants ' Competency Development through the Integrated Learning System at the Religious Training Center of Pekanbaru Post-Law No . 20 of 2023 Pendekatan Hukum Sosiologis dalam Implementasi Pen. *JENTRE*, 6(1), 73–78.
- Pardede, A. C., & Mustam, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Semarang Oleh: Annetta Carolina Pardede, Mochammad Mustam. *Journal of Public Policy and Management Review*, 122-140.
- Prasodjo, T. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *zahir publishing*.
- Rahayu, R. P., & Sunaryo. (2022). IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN. *JURNAL KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI*, 1(4), 407–419.
- Rahmana, R., B, H. K., & Yeni, H. (2026). ANALISIS SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PRESENSI LOYALITAS PEGAWAI ASN MELALUI APLIKASI PUSAKA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA, KANWIL KEMENAG SULAWESI BARAT/ MAMUJU. *JUKONI: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 03, 32–37.
- Riani, R. (2025). UPAYA REFORMASI BIROKRASI MELALUI PEMBAHARUAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA: STUDI KASUS SEKRETARIAT DISKOMINFOTIK KABUPATEN JENEPONTO BUREAUCRATIC REFORM EFFORTS THROUGH THE UPDATING OF JOB ANALYSIS AND WORKLOAD ANALYSIS : A CASE STUDY OF DI. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3, 142–157.
- Setijanigrum, E. S. (2023). Complaint Handling dalam Pelayanan Publik. In *Surabaya: Airlangga University Press*.
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen kinerja: Pengelolaan, pengukuran, dan implikasi kinerja. In *Rajawali Pers*.
- Sulfianna, S. (2023). Mutu Pelayanan Publik Melalui Peningkatan Sumber Daya Manusia Di Kecamatan Mandai Kabupaten Maros. *Jurnal Ecosystem.*, 23, 336–344. <https://doi.org/10.35965/eco.v23i2.2849>
- Tanggunian, S. S., Thane, S., Melmambessy, D., & Toatubun, N. (2026). Pengaruh Kebijakan Pemerintah , Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Melalui Efektivitas Anggaran Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementrian Agama Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(1), 1–19.
- Umar, A., Juharni, & Bahri, S. (2025). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan

- Masyarakat Di Kantor Kecamatan Segeri Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan Analysis of Public Service Quality towards Community Satisfaction at the Segeri District Office , Pangkajene and Islands Regency. *Journal of Administration*, 3(1), 6–11. <https://doi.org/10.35965/pja.v3i1.6225>
- Yuniarsih, S. E., Dwimawanti, I. H., & Pribadi, B. A. (2024). Analysis of Employee Placement Based on the Merit System. *Journal of Multidisciplinary Sciences*, 4(2), 104–112.
- Yunisa, R. D., & Reviandani, O. (2025). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3, 667–674.
- Zam, Y. Z. (2024). Evaluasi Kompetensi Terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Journal Of Social Science Research*, 4, 11042–11052.