Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9, Number 11, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU DI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN MINAHASA TENGGARA

Kimberly K H Rantung[1], Jericho Danga Pombengi[2], Rully Mambo[3]
[123] Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi Manado

ARTICLE INFO

Article history:
Received Januari, 2026
Revised Januari, 2026
Accepted Januari, 2026
Available online Januari , 2026

rantungkimberli@gmail.com,
jdpombengi@gmail.com,
rullymambo@unsrat.ac.id

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi digital dalam pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menitikberatkan pada aspek strategi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kapabilitas dalam pelaksanaan transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital pelayanan perizinan telah dilaksanakan melalui penerapan sistem perizinan berbasis aplikasi yang terintegrasi. Strategi digitalisasi telah meningkatkan keterlacakan dan transparansi proses pelayanan. Budaya organisasi aparatur menunjukkan penerimaan terhadap perubahan pola pelayanan, meskipun praktik pelayanan tatap muka masih berjalan berdampingan. Kepemimpinan berperan penting dalam menjaga keberlangsungan pelayanan dan mendorong adaptasi aparatur. Kapabilitas aparatur relatif memadai, sementara kapabilitas masyarakat sebagai pengguna layanan masih menghadapi kendala literasi digital dan akses infrastruktur. Transformasi digital pelayanan perizinan belum sepenuhnya mencapai tingkat kematangan optimal dan memerlukan penguatan pendampingan pengguna, peningkatan kapasitas aparatur, serta penyempurnaan sistem dan infrastruktur pendukung.

Kata Kunci: DPMPTSP; Pelayanan publik; Perizinan Terpadu Satu Pintu (PTSP)

A B S T R A C T

This study aims to analyze digital transformation in one-stop integrated licensing services at the Investment and One-Stop Integrated Service Office of Southeast Minahasa Regency. The research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Qualitative data analysis focused on four key aspects of digital transformation, namely strategy, organizational culture, leadership, and capability. The findings indicate that digital transformation of licensing services has been implemented through an integrated application-based licensing system. Digitalization strategies have improved process transparency and traceability. Organizational culture among service officers reflects acceptance of digital service practices, although face-to-face services continue to coexist. Leadership plays a significant role in sustaining service delivery and encouraging organizational adaptation. The capability of service officers is relatively adequate, while citizens' capabilities as service users remain constrained by digital literacy and infrastructure access. Digital transformation of licensing services has not yet reached an optimal level of maturity and requires strengthened

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com

user assistance, continuous capacity building for officers, and improvements in systems and supporting infrastructure.
***Keywords**: DPMPTSP; One-Stop Integrated Licensing (PTSP); Public services*

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam pelayanan publik menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan seiring perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Transformasi digital tidak hanya dimaknai sebagai pemanfaatan teknologi atau pemindahan layanan ke platform daring, tetapi sebagai perubahan mendasar yang mencakup strategi organisasi, proses kerja, struktur, budaya, serta cara organisasi publik menciptakan nilai layanan bagi masyarakat (Bharadwaj et al., 2013; Westerman et al., 2014). Dalam perspektif administrasi publik, transformasi digital diposisikan sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan kepada warga.

Landasan normatif pelayanan publik di Indonesia menegaskan kewajiban negara untuk menyediakan pelayanan yang memenuhi standar pelayanan, meliputi kejelasan persyaratan, prosedur, jangka waktu, biaya, sarana dan prasarana, serta kompetensi pelaksana. Ketentuan tersebut tercantum dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Arah penguatan birokrasi digital juga ditegaskan melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang mendorong pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Kerangka kebijakan ini menempatkan pelayanan perizinan sebagai fungsi administratif strategis yang perlu ditransformasikan menuju layanan yang terintegrasi, mudah diakses, dan mampu mengurangi kompleksitas birokrasi.

Implementasi transformasi digital dalam pelayanan publik masih menghadapi berbagai tantangan. Kesenjangan literasi digital, keterbatasan akses infrastruktur teknologi, serta kesiapan pengguna layanan menjadi persoalan yang sering muncul dalam penerapan layanan berbasis aplikasi, terutama di wilayah dengan kondisi geografis dan sosial yang beragam (Verhoef et al., 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan sistem, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan masyarakat sebagai pengguna utama layanan.

Konteks ini relevan dengan pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Minahasa Tenggara. Pemerintah daerah telah mengimplementasikan layanan perizinan berbasis aplikasi sebagai upaya meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan. Penyelenggaraan layanan perizinan diperkuat melalui kebijakan daerah berupa penetapan standar operasional prosedur perizinan dan non-perizinan serta pengaturan kedudukan, tugas, dan fungsi DPMPTSP sebagai perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam pelayanan perizinan.

Upaya mendekatkan pelayanan kepada masyarakat juga dilakukan melalui pembukaan loket pelayanan perizinan di setiap kecamatan secara berkala. Praktik di lapangan menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih lebih memilih datang langsung ke kantor DPMPTSP dibanding memanfaatkan loket kecamatan atau layanan berbasis aplikasi. Persepsi kelengkapan fasilitas, kepastian pelayanan, serta keterbatasan sarana dan pendampingan pada tingkat kecamatan menjadi faktor yang memengaruhi preferensi masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya mengubah pola perilaku pelayanan masyarakat.

Hambatan lain terlihat pada penggunaan sistem perizinan berbasis aplikasi. Kesulitan pendaftaran akun, pengunggahan dokumen persyaratan, serta pemantauan status perizinan menjadi kendala bagi masyarakat dengan tingkat literasi digital yang terbatas. Keterbatasan perangkat dan akses jaringan internet di beberapa wilayah kecamatan semakin memperkuat hambatan tersebut, terutama bagi masyarakat pedesaan dan kelompok usia lanjut. Situasi ini mendorong masyarakat kembali memilih layanan tatap muka meskipun layanan digital telah disediakan.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9, Number 11 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Secara konseptual, transformasi digital dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang menyeluruh, mencakup strategi, budaya kerja, kepemimpinan, dan kapabilitas sumber daya manusia (Kane et al., 2015). Strategi transformasi digital menuntut kejelasan arah dalam mengintegrasikan teknologi ke proses inti pelayanan. Budaya organisasi perlu diarahkan pada keterbukaan terhadap inovasi dan pemanfaatan teknologi. Kepemimpinan berperan penting dalam memastikan konsistensi kebijakan, koordinasi, dan pengalokasian sumber daya. Kapabilitas mencakup kesiapan aparatur dan masyarakat sebagai pengguna layanan, termasuk kompetensi digital dan pemahaman prosedur perizinan (Heeks, 2006; Westerman et al., 2014).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi layanan publik berbasis digital umumnya mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan. Kendala masih ditemukan pada kesiapan infrastruktur, kompetensi aparatur, serta literasi digital masyarakat, sehingga manfaat transformasi digital belum sepenuhnya dirasakan secara merata. Temuan tersebut mengindikasikan perlunya analisis transformasi digital yang tidak hanya menilai aspek sistem, tetapi juga dinamika perubahan organisasi dan kesiapan pengguna layanan pada level pemerintah daerah.

Berdasarkan kondisi empiris dan telaah konseptual tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis transformasi digital dalam pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara. Transformasi digital diposisikan sebagai proses perubahan organisasi yang mencakup aspek strategi, budaya, kepemimpinan, dan kapabilitas, dengan memperhatikan kesiapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana transformasi digital dalam pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pelaksanaan transformasi digital pelayanan perizinan sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat pemerintah daerah.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai transformasi digital dalam pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu, khususnya dalam menggambarkan proses, dinamika, serta tantangan implementasi layanan perizinan berbasis digital di tingkat pemerintah daerah. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menangkap realitas empiris secara komprehensif melalui perspektif aparatur dan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Lokasi penelitian ditetapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Minahasa Tenggara. Penentuan lokasi didasarkan pada peran strategis DPMPTSP sebagai perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan serta penerapan layanan perizinan berbasis digital di wilayah Kabupaten Minahasa Tenggara.

Informan penelitian ditentukan secara *purposive*, yaitu dipilih berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan informan terhadap pelaksanaan pelayanan perizinan dan penerapan transformasi digital. Informan terdiri atas aparatur DPMPTSP yang terlibat langsung dalam proses pelayanan perizinan serta masyarakat pemohon izin yang telah menggunakan layanan perizinan, baik melalui sistem berbasis aplikasi maupun melalui pelayanan tatap muka. Pemilihan informan tersebut bertujuan memperoleh data yang relevan dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi terkait pelaksanaan transformasi digital, strategi pelayanan, kendala yang dihadapi, serta persepsi aparatur dan

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9 No 11, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

masyarakat terhadap layanan perizinan berbasis digital. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung alur pelayanan perizinan, pemanfaatan sistem aplikasi, interaksi antara aparatur dan pemohon, serta kondisi sarana dan prasarana pendukung pelayanan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui penelaahan dokumen resmi, standar operasional prosedur, kebijakan daerah, dan data pendukung lain yang berkaitan dengan pelayanan perizinan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi analitis yang menggambarkan pelaksanaan transformasi digital dalam pelayanan perizinan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai proses dan capaian transformasi digital pada DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi, yaitu dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik ini digunakan untuk memastikan konsistensi temuan dan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian.

Analisis transformasi digital dalam penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang menitikberatkan pada empat aspek utama, yaitu strategi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kapabilitas. Keempat aspek tersebut digunakan sebagai lensa analisis untuk menggambarkan sejauh mana transformasi digital telah diimplementasikan dalam pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya di DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggar.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Implementasi Transformasi Digital Pelayanan Perizinan

Pelayanan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara telah mengalami perubahan signifikan melalui penerapan sistem perizinan berbasis digital. Transformasi ini ditujukan untuk menyederhanakan prosedur perizinan, meningkatkan transparansi proses, serta mempercepat waktu penyelesaian layanan bagi masyarakat dan pelaku usaha. Digitalisasi pelayanan diposisikan sebagai instrumen reformasi birokrasi yang diharapkan mampu mengurangi praktik pelayanan manual yang berlapis dan berpotensi menimbulkan ketidakpastian layanan.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa transformasi digital tidak sepenuhnya menggantikan pola pelayanan konvensional, melainkan berjalan secara paralel. Sistem perizinan berbasis aplikasi telah digunakan sebagai kanal utama dalam pengajuan izin, namun interaksi tatap muka masih berlangsung intensif, terutama pada tahap awal pengajuan dan ketika pemohon mengalami kendala teknis. Kondisi ini mencerminkan fase transisi transformasi digital yang belum sepenuhnya mencapai kematangan organisasi sebagaimana dikemukakan dalam kerangka transformasi digital sektor publik (Westerman et al., 2014).

Strategi Transformasi Digital dalam Pelayanan Perizinan

Strategi transformasi digital pada DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara diwujudkan melalui adopsi sistem perizinan berbasis aplikasi yang terintegrasi dengan kebijakan nasional dan daerah. Strategi ini bertujuan memusatkan seluruh proses perizinan dalam satu sistem layanan agar pemohon memperoleh kemudahan akses, kejelasan alur, dan kepastian prosedur. Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip pelayanan terpadu satu pintu yang menekankan integrasi proses dan pengurangan fragmentasi pelayanan.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9, Number 11 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem digital memungkinkan pemohon mengajukan izin secara daring, mengunggah dokumen persyaratan, serta memantau status perizinan. Aparatur memanfaatkan sistem tersebut untuk melakukan verifikasi, pencatatan, dan pemrosesan perizinan. Strategi ini berkontribusi pada peningkatan transparansi karena status permohonan dapat dipantau secara terbuka oleh pemohon.

Implementasi strategi tersebut belum sepenuhnya optimal karena pemanfaatan sistem digital masih sangat bergantung pada pendampingan aparatur. Pemohon dengan keterbatasan literasi digital cenderung mengalami kesulitan dalam memahami alur aplikasi dan persyaratan dokumen. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi transformasi digital masih lebih berfokus pada penyediaan sistem teknologi, sementara strategi penguatan kapasitas pengguna layanan belum berjalan seimbang. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa strategi transformasi digital harus mencakup aspek teknologi dan manusia secara simultan (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015).

Budaya Organisasi dan Pola Kerja Aparatur

Budaya organisasi menjadi elemen penting dalam menentukan keberhasilan transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara pada umumnya menunjukkan sikap menerima terhadap penerapan teknologi dalam pelayanan perizinan. Aparatur telah terbiasa menggunakan sistem digital sebagai bagian dari proses kerja sehari-hari dan memahami bahwa digitalisasi pelayanan merupakan bagian dari tuntutan reformasi birokrasi.

Temuan wawancara memperlihatkan bahwa aparatur berupaya menyesuaikan diri dengan perubahan pola pelayanan. Aparatur tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis sistem, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu pemohon ketika mengalami kesulitan. Sikap ini mencerminkan adanya orientasi pelayanan yang adaptif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Budaya pelayanan tatap muka masih cukup kuat, terutama ketika aparatur menilai bahwa interaksi langsung lebih efektif untuk memastikan kelengkapan berkas dan menghindari kesalahan input data. Praktik ini menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya menggeser budaya kerja lama, melainkan menciptakan pola hibrida antara pelayanan digital dan konvensional. Fenomena ini sejalan dengan pandangan bahwa perubahan budaya organisasi dalam transformasi digital berlangsung secara bertahap dan tidak instan (Westerman et al., 2014; Heeks, 2006).

Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Digital

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mendorong dan menjaga keberlanjutan transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara memberikan dukungan terhadap penerapan layanan perizinan berbasis digital melalui kebijakan internal dan pengaturan alur pelayanan. Pimpinan berperan memastikan bahwa pelayanan tetap berjalan meskipun dihadapkan pada keterbatasan infrastruktur dan kemampuan pengguna layanan.

Arahan pimpinan menekankan pentingnya pelayanan yang responsif dan membantu masyarakat selama masa transisi digital. Pimpinan mendorong aparatur untuk memberikan pendampingan kepada pemohon yang mengalami kesulitan menggunakan sistem. Peran ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai faktor penentu dalam menjembatani kebijakan digitalisasi dengan realitas pelayanan di lapangan.

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9 No 11, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Kepemimpinan juga berperan dalam mengoordinasikan implementasi kebijakan nasional ke tingkat daerah. Penyesuaian kebijakan dilakukan agar transformasi digital tetap relevan dengan kondisi sosial dan geografis Kabupaten Minahasa Tenggara. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional diperlukan untuk mengarahkan perubahan organisasi dalam konteks transformasi digital sektor publik (Kane et al., 2015).

Kapabilitas Aparatur dan Masyarakat sebagai Pengguna Layanan

Kapabilitas aparatur menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital pelayanan perizinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara memiliki kemampuan dasar dalam mengoperasikan sistem perizinan berbasis aplikasi. Aparatur mampu melakukan input data, verifikasi dokumen, dan pemantauan proses perizinan melalui sistem digital yang tersedia.

Kemampuan aparatur dalam memberikan pendampingan teknis kepada pemohon menjadi aspek krusial dalam menjaga kelancaran pelayanan. Aparatur sering kali berperan sebagai mediator yang membantu pemohon memahami alur pelayanan digital. Praktik ini menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya mengurangi intensitas interaksi langsung, melainkan mengubah peran aparatur dari sekadar pelaksana administrasi menjadi fasilitator layanan.

Kapabilitas masyarakat sebagai pengguna layanan masih menjadi tantangan utama. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian masyarakat mengalami kesulitan dalam menggunakan layanan perizinan berbasis aplikasi, terutama pada tahap pendaftaran akun, pengunggahan dokumen, dan pemantauan status izin. Keterbatasan perangkat, akses internet, dan literasi digital menjadi faktor dominan yang memengaruhi kondisi tersebut. Situasi ini menyebabkan sebagian masyarakat tetap memilih datang langsung ke kantor DPMPTSP untuk memperoleh kepastian pelayanan.

Kondisi tersebut menguatkan pandangan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik harus disertai dengan strategi peningkatan literasi digital dan penyediaan layanan berbantuan agar tidak menimbulkan eksklusi akses (Verhoef et al., 2021).

Pembahasan Integratif Transformasi Digital Pelayanan Perizinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital pelayanan perizinan di DPMPTSP Kabupaten Minahasa Tenggara telah berjalan, namun belum mencapai tingkat kematangan digital yang optimal. Transformasi digital lebih menonjol pada aspek penyediaan sistem dan prosedur berbasis aplikasi, sementara perubahan budaya organisasi, pola kerja aparatur, dan perilaku pengguna layanan masih berlangsung secara bertahap.

Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital merupakan proses multidimensional yang melibatkan aspek teknologi, organisasi, dan manusia. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem, tetapi juga oleh kepemimpinan yang adaptif, budaya organisasi yang mendukung inovasi, serta kapabilitas aparatur dan masyarakat sebagai pengguna layanan (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015; Westerman et al., 2014).

Transformasi digital pelayanan perizinan di Kabupaten Minahasa Tenggara mencerminkan dinamika transisi dari pelayanan konvensional menuju pelayanan digital. Proses ini memerlukan strategi pendampingan berkelanjutan, peningkatan literasi digital masyarakat, serta penguatan infrastruktur pendukung agar tujuan transformasi digital dapat tercapai secara lebih merata dan inklusif.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9, Number 11 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



4. SIMPULAN DAN SARAN

Transformasi digital dalam pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara telah dilaksanakan melalui penerapan sistem perizinan berbasis aplikasi sebagai upaya meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keterlacakan proses pelayanan. Implementasi layanan digital menunjukkan bahwa strategi transformasi telah diarahkan pada integrasi prosedur perizinan dalam satu sistem, didukung oleh kepemimpinan organisasi dan penerimaan aparatur terhadap perubahan pola pelayanan. Aparatur memiliki kemampuan dasar dalam mengoperasikan sistem digital dan berperan aktif dalam mendampingi masyarakat selama proses pelayanan.

Pelaksanaan transformasi digital belum sepenuhnya mencapai tingkat kematangan yang optimal karena masih dihadapkan pada keterbatasan literasi digital masyarakat, akses infrastruktur teknologi, serta ketergantungan pada pelayanan tatap muka untuk memperoleh kepastian layanan. Budaya pelayanan konvensional masih berjalan berdampingan dengan layanan digital sebagai respons terhadap kondisi tersebut. Transformasi digital pelayanan perizinan memerlukan penguatan pendampingan bagi pengguna layanan, peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan, penyempurnaan sistem aplikasi agar lebih sederhana dan mudah digunakan, serta dukungan infrastruktur yang memadai agar manfaat digitalisasi dapat dirasakan secara lebih merata oleh seluruh lapisan masyarakat.

5. DAFTAR PUSTAKA

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01

Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Dwiyanto, A. (2006). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.

Dwivedi, Y. K., Weerakkody, V., & Janssen, M. (2012). Moving towards maturity: Challenges to successful e-government implementation and diffusion. *ACM International Conference Proceeding Series*, 512–521. https://doi.org/10.1145/2463728.2463773

Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93–106.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu

Gil-García, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187–216. https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001

Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. Wiley Computer Publishing.

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



Hardiansyah. (2011). *Kualitas pelayanan publik*. Gava Media.

Harun, A., Rares, J. J., & Mambo, R. (2022). Inovasi pelayanan publik melalui sistem layanan online di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(104), 1–10.

Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An international text*. SAGE Publications.

Helsper, E. J., & Eynon, R. (2013). Distinct skill pathways to digital engagement. *European Journal of Communication*, 28(6), 696–713. https://doi.org/10.1177/0267323113499113

Indrajit, R. E. (2005). *Electronic government: Strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital*. Andi.

Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Prentice Hall.

Livingstone, S., Bulger, M., & Zaborowski, R. (2017). *Media literacy, media policy and regulation in the European Union*. London School of Economics and Political Science.

Martin, A. (2008). Digital literacy and the "digital society." In C. Lankshear & M. Knobel (Eds.), *Digital literacies: Concepts, policies and practices* (pp. 151–176). Peter Lang.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Ndou, V. (2004). E-government for developing countries: Opportunities and challenges. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 18(1), 1–24. https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2004.tb00117.x

Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065–1078. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016

Nugroho, R. (2014). *Public policy*. PT Elex Media Komputindo.

OECD. (2019). *Digital government review of Sweden: Towards a data-driven public sector*. OECD Publishing.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Pebrianti, R., Rorong, A. J., & Mambo, R. (2023). Penerapan sistem Online Single Submission (OSS) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bitung. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(117), 45–56.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 9, Number 11 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Pratiwi, E., Rorong, A. J., & Ruru, J. (2017). Efektivitas pelayanan izin usaha perdagangan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(51), 22–31.

Ratminto, & Winarsih, A. S. (2005). *Manajemen pelayanan*. Pustaka Pelajar.

Sangala, F., Lengkong, F. D. J., & Kolondam, H. (2020). Implementasi aplikasi Sistem Pemantauan Masyarakat (SiTasya) di Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(83), 11–20.

Susanto, T. D., & Goodwin, R. (2010). Factors influencing citizen adoption of e-government initiatives in developing countries. *International Journal of Electronic Government Research*, 6(1), 63–85. https://doi.org/10.4018/jegr.2010103004

UNESCO. (2018). *A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2*. UNESCO Institute for Statistics.

Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2014). The digital divide shifts to differences in usage. *New Media & Society*, 16(3), 507–526. https://doi.org/10.1177/1461444813487959

Van Dijk, J. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. Sage Publications.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warschauer, M. (2003). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. MIT Press.

West, D. M. (2004). E-government and the transformation of service delivery and citizen attitudes. *Public Administration Review*, 64(1), 15–27. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00394.x

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Westerman, G., Calméjane, C., & Bonnet, D. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). A meta-analysis of empirical e-government research and its future research implications. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 214–230. https://doi.org/10.1177/0020852316676100

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.