

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Data Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil penelitian mengenai implementasi transformasi digital pada pelayanan perizinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Bojonegoro. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang kemudian dianalisis secara kualitatif untuk menggambarkan pelaksanaan transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan. Transformasi digital dalam penelitian ini dipahami sebagai proses perubahan yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas organisasi untuk meningkatkan efektivitas proses bisnis, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan. Bharadwaj et al. (2013) menjelaskan bahwa *digital business strategy* merupakan perpaduan antara strategi organisasi dan teknologi digital yang ditandai oleh empat dimensi utama, yaitu cakupan, skala, kecepatan, dan sumber penciptaan nilai. Keempat dimensi tersebut digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami implementasi transformasi digital pada DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro. Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif, penelitian ini melibatkan empat informan yang memiliki peran berbeda dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan, yaitu Sekretaris DPMPTSP, Bidang Pelayanan, Pranata Komputer, dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Setiap informan memberikan sudut pandang yang berbeda sesuai dengan tugas, fungsi, serta keterlibatannya dalam pelaksanaan transformasi digital. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya menggambarkan implementasi transformasi digital dari aspek kebijakan dan manajerial, tetapi juga dari aspek teknis pengelolaan sistem serta pengalaman pengguna layanan. Penyajian hasil penelitian

disusun berdasarkan empat dimensi transformasi digital menurut Bharadwaj et al. (2013), yaitu cakupan, skala, kecepatan, dan sumber penciptaan nilai. Pada setiap dimensi, hasil wawancara dari seluruh informan dianalisis secara terpadu sehingga diperoleh gambaran mengenai implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro.

1. Cakupan

Dimensi cakupan dalam *Digital Business Strategy* menggambarkan sejauh mana teknologi digital memengaruhi aktivitas organisasi, proses bisnis, pelayanan, serta tata kelola organisasi. Bharadwaj et al. (2013) menjelaskan bahwa transformasi digital memperluas batas-batas organisasi dengan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam berbagai fungsi organisasi sehingga proses kerja, koordinasi, pengelolaan informasi, dan pelayanan dapat berlangsung secara lebih terhubung, fleksibel, dan efisien. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi, tetapi juga mencerminkan perubahan ruang lingkup aktivitas organisasi dalam menjalankan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian, dimensi cakupan pada DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tercermin melalui perubahan yang terjadi pada aktivitas administrasi internal, penyelenggaraan pelayanan perizinan, mekanisme koordinasi antarbidang, serta pemanfaatan sistem digital dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak hanya berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga mencakup perubahan proses kerja di lingkungan internal organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris DPMPTSP dapat diuraikan bahwa implementasi transformasi digital tidak hanya diterapkan pada pelayanan perizinan kepada masyarakat, tetapi juga telah menjadi bagian dari penyelenggaraan administrasi internal organisasi. Menurut Ibu Palupi Hadih Ratih Dewanti selaku

Sekretaris DPMPTSP, berbagai aktivitas administrasi yang sebelumnya dilaksanakan secara konvensional kini telah didukung oleh pemanfaatan beberapa aplikasi digital sesuai dengan fungsi masing-masing. Digitalisasi tersebut mencakup pengelolaan persuratan, administrasi kepegawaian, hingga pelaporan kinerja pegawai. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Di sekretariat sendiri administrasi sudah menggunakan aplikasi SRIKANDI untuk persuratan. Administrasi kepegawaian menggunakan SIMANTAP yang terhubung dengan BKPP Kabupaten Bojonegoro. Selain itu ada juga MyASN dan E-Kinerja yang terintegrasi dengan BKN.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga diarahkan untuk memperbaiki proses administrasi internal organisasi. Pemanfaatan berbagai aplikasi digital menunjukkan adanya perubahan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi administrasi yang sebelumnya lebih banyak mengandalkan dokumen fisik dan proses manual menjadi administrasi berbasis sistem elektronik.

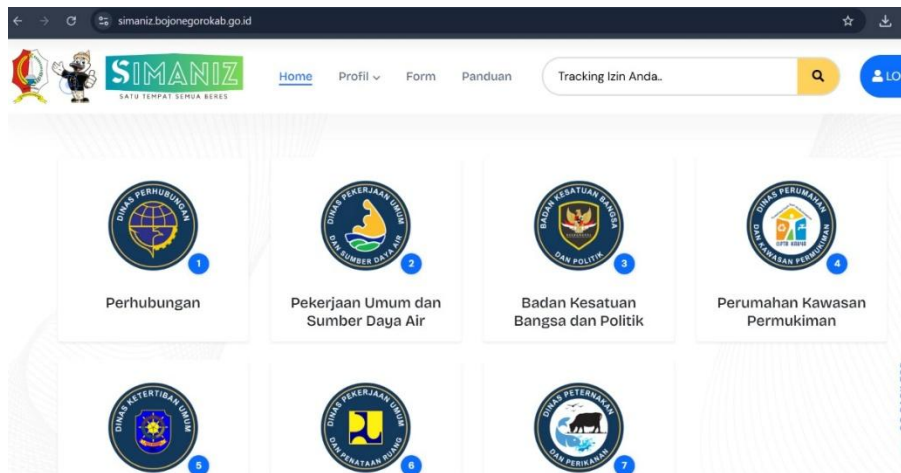
Penggunaan aplikasi SRIKANDI sebagai sistem persuratan elektronik menunjukkan bahwa proses pengelolaan surat masuk maupun surat keluar telah dilaksanakan melalui sistem digital yang terstandarisasi. Hal tersebut memungkinkan proses administrasi dilakukan secara lebih terdokumentasi, memudahkan penelusuran arsip, serta mengurangi ketergantungan terhadap dokumen fisik. Pada saat yang sama, penggunaan SIMANTAP, MyASN, dan E-Kinerja memperlihatkan bahwa digitalisasi juga telah diterapkan pada pengelolaan sumber daya manusia melalui pencatatan administrasi kepegawaian, pengelolaan data ASN, serta pemantauan kinerja pegawai secara elektronik.

Keberadaan beberapa aplikasi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjangkau berbagai fungsi administrasi organisasi yang sebelumnya dikelola secara terpisah. Setiap aplikasi memiliki fungsi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi, namun secara keseluruhan mendukung pelaksanaan administrasi yang lebih sistematis dan terintegrasi. Dengan demikian, ruang lingkup transformasi digital tidak hanya terbatas pada digitalisasi pelayanan perizinan, tetapi juga telah menjadi bagian dari tata kelola organisasi dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas administrasi.

Selain membawa perubahan pada aktivitas administrasi internal organisasi, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro juga telah memperluas ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan perizinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rizki selaku Pranata Komputer dapat diketahui bahwa proses pelayanan kini dilaksanakan melalui beberapa sistem digital yang digunakan sesuai dengan jenis pelayanan dan kewenangan masing-masing. Penggunaan berbagai sistem tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian dari keseluruhan proses pelayanan, mulai dari pengajuan permohonan hingga penerbitan izin. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Sebetulnya itu ada tiga, Mas. SIMANIS, SIMBG, sama OSS. Cuma SIMBG sama OSS itu punya pusat. Nah kalau SIMANIS itu kabupaten di sini.”(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

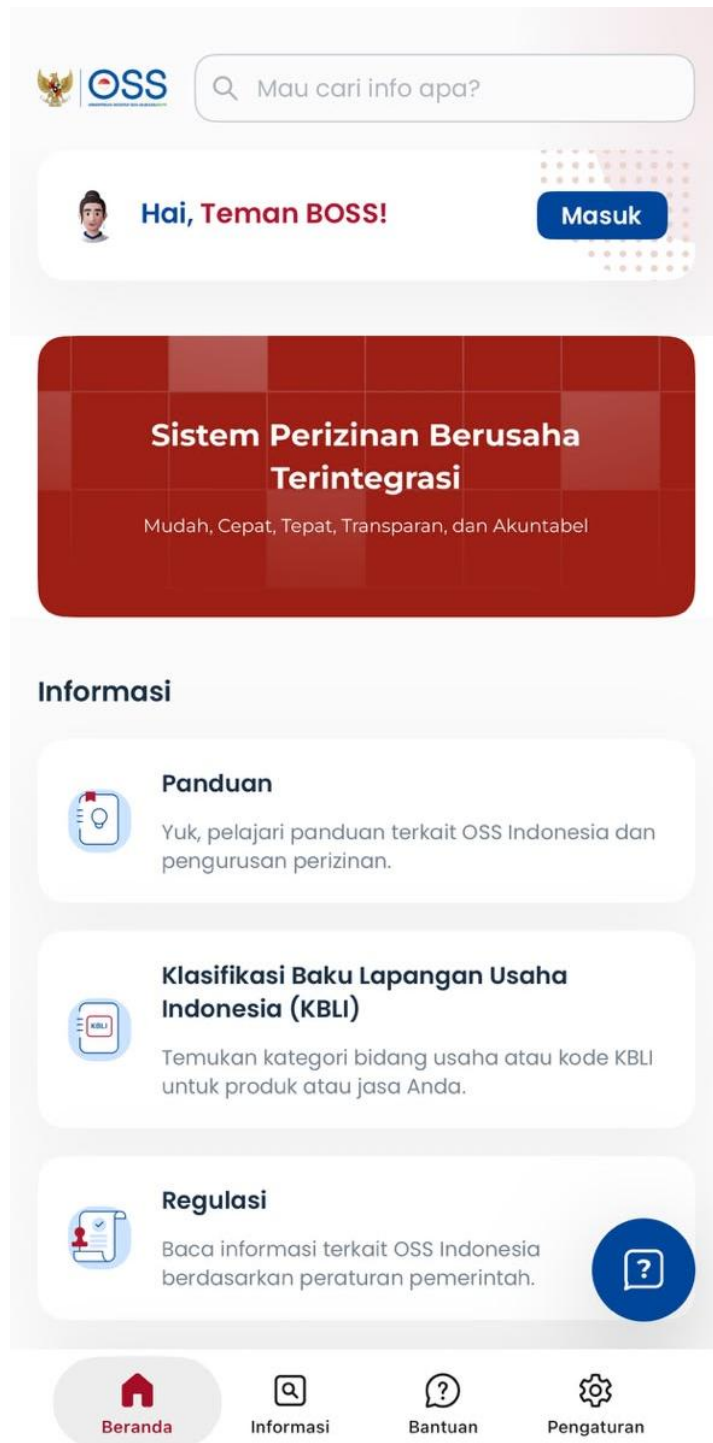
Gambar 4. 1 APLIKASI SIMANIS



Sumber: Diolah peneliti (2026)



Gambar 4. 2 APLIKASI OSS



Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan pernyataan tersebut, terlihat bahwa transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya diwujudkan melalui satu aplikasi

pelayanan, tetapi melalui pemanfaatan beberapa sistem digital yang digunakan sesuai dengan karakteristik layanan yang diselenggarakan. Kehadiran OSS dan SIMBG sebagai sistem nasional, serta SIMANIS sebagai sistem yang dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, menunjukkan bahwa aktivitas pelayanan telah mengalami perubahan dari pelayanan konvensional menjadi pelayanan yang diselenggarakan melalui berbagai platform digital. Dengan demikian, ruang lingkup transformasi digital tidak hanya mencakup perubahan media pelayanan, tetapi juga mencakup perluasan penggunaan teknologi pada berbagai jenis pelayanan perizinan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Lebih lanjut, Bapak Rizki menjelaskan bahwa pemanfaatan sistem digital bertujuan untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses pelayanan perizinan tanpa harus datang langsung ke kantor DPMPTSP. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Fungsi utamanya itu mempercepat dalam proses perizinannya, untuk memudahkan masyarakat, biar gampang untuk mengurusnya. Jadi tidak perlu bolak-balik ke sini. Cukup dari rumah buka sistemnya sudah bisa.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah ruang lingkup pelayanan publik yang sebelumnya didominasi oleh interaksi tatap muka menjadi pelayanan berbasis digital. Sebelum transformasi digital diterapkan, masyarakat harus datang langsung ke kantor untuk menyerahkan dokumen, memperoleh informasi, maupun mengambil hasil perizinan. Setelah implementasi sistem digital, sebagian besar aktivitas tersebut dapat dilakukan secara daring melalui platform pelayanan yang tersedia. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa

transformasi digital tidak hanya mengubah prosedur pelayanan, tetapi juga memperluas bentuk interaksi antara pemerintah dengan masyarakat melalui pemanfaatan teknologi digital.

Selain mengubah cara masyarakat memperoleh pelayanan, transformasi digital juga mengubah proses penyelenggaraan pelayanan di lingkungan internal organisasi. Menurut Bapak Rizki, seluruh tahapan pelayanan kini dilaksanakan melalui sistem digital yang mendukung proses administrasi sejak permohonan diajukan oleh masyarakat. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Dari yang pertama, pemohon mendaftar dulu. Setelah itu verifikasi email, kemudian input data, upload berkas, terus dikirim ke dinas kita lewat SIMANIS.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah proses bisnis pelayanan perizinan secara menyeluruh. Proses yang sebelumnya dilaksanakan melalui penyampaian dokumen fisik kini beralih menjadi proses administrasi berbasis sistem digital yang dimulai sejak pendaftaran pemohon hingga penyampaian dokumen kepada petugas pelayanan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa ruang lingkup transformasi digital tidak hanya mencakup digitalisasi dokumen, tetapi juga mencakup perubahan terhadap keseluruhan alur pelayanan yang menjadi bagian dari proses kerja organisasi.

Bapak Rizki juga menjelaskan bahwa setelah permohonan diterima melalui sistem, seluruh proses pelayanan dilakukan secara digital tanpa memerlukan penginputan data kembali oleh petugas. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku

Pranata Komputer sebagai berikut:

“Tidak. Sudah sistem semua.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas penerapan teknologi hingga mencakup keseluruhan tahapan administrasi pelayanan. Data yang telah diinput oleh masyarakat dapat langsung diproses pada tahapan berikutnya melalui sistem yang sama sehingga proses pelayanan berlangsung secara berkesinambungan. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak lagi terbatas pada penggunaan aplikasi sebagai media pelayanan, tetapi telah menjadi bagian dari mekanisme operasional organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Rizki menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah memperluas ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan melalui pemanfaatan berbagai sistem digital, perubahan proses pelayanan, serta digitalisasi keseluruhan alur administrasi perizinan. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris yang menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah aktivitas administrasi internal organisasi, tetapi juga mengubah cara organisasi menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan demikian, implementasi transformasi digital telah memperluas ruang lingkup aktivitas organisasi baik pada aspek tata kelola internal maupun penyelenggaraan pelayanan perizinan.

Selain membawa perubahan pada administrasi organisasi dan pemanfaatan sistem informasi pelayanan, implementasi transformasi digital juga mengubah ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan perizinan di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I yang

memaparkan bahwa digitalisasi pelayanan dilakukan secara bertahap sejak diterapkannya kebijakan *Online Single Submission* (OSS) pada tahun 2018. Namun demikian, pada tahap awal tidak seluruh jenis pelayanan telah dilaksanakan secara digital. Menurut Ibu Tyas, implementasi pelayanan berbasis digital baru diterapkan secara menyeluruh mulai tahun 2021 sehingga seluruh proses pelayanan perizinan kini dilaksanakan melalui sistem elektronik. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Perkembangannya mulai tahun 2018 ketika perizinan diatur melalui OSS. Waktu itu belum semuanya digital karena beberapa izin masih manual. Mulai tahun 2021 sampai sekarang seluruh pelayanan sudah digital, jadi tidak ada lagi pelayanan yang dilakukan di luar sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak berlangsung secara instan, melainkan melalui proses transisi dari pelayanan manual menuju pelayanan digital secara penuh. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa ruang lingkup transformasi digital semakin berkembang dari yang semula hanya diterapkan pada sebagian jenis pelayanan menjadi mencakup seluruh proses pelayanan perizinan. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya mengubah media pelayanan, tetapi juga memperluas penerapan teknologi digital pada seluruh aktivitas pelayanan publik yang menjadi kewenangan DPMPTSP. Lebih lanjut, Ibu Tyas menjelaskan bahwa digitalisasi pelayanan dilakukan sebagai tindak lanjut terhadap kebijakan pemerintah pusat sekaligus untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Yang pertama karena perintah aturan dari pemerintah pusat. Selain itu supaya pelayanan lebih cepat, lebih mudah, lebih hemat, dan lebih transparan. Apalagi waktu

pandemi COVID-19 pelayanan memang harus dilakukan secara digital.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak hanya didorong oleh perkembangan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh perubahan regulasi dan kebutuhan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik. Kebijakan digitalisasi yang diterapkan pemerintah pusat menjadi pendorong perluasan ruang lingkup pelayanan sehingga organisasi harus menyesuaikan proses bisnisnya dengan sistem pelayanan berbasis digital.

Selain itu, Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa perubahan terbesar terjadi pada mekanisme pelayanan yang sebelumnya dilakukan melalui perpindahan dokumen fisik menjadi pelayanan berbasis sistem elektronik. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Semuanya berubah. Dulu masyarakat datang ke kantor, kemudian kita kirim berkas ke OPD teknis. Sekarang semuanya dilakukan melalui aplikasi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah proses bisnis pelayanan secara menyeluruh. Aktivitas yang sebelumnya mengandalkan pengiriman dokumen fisik kini telah digantikan oleh mekanisme pelayanan berbasis sistem digital sehingga seluruh tahapan pelayanan dapat dilaksanakan secara elektronik. Perubahan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital telah memperluas ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan dari pelayanan konvensional menjadi pelayanan berbasis teknologi informasi.

Perubahan tersebut juga terlihat pada pola interaksi antara organisasi dengan masyarakat. Ibu Tyas menjelaskan bahwa masyarakat tidak lagi diwajibkan datang ke kantor DPMPTSP untuk mengajukan maupun mengambil dokumen perizinan

Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau sekarang masyarakat cukup dari rumah. Mengajukan lewat aplikasi dan hasil izinnya juga diterima melalui aplikasi. Jadi tidak perlu datang ke kantor lagi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas ruang lingkup pelayanan publik melalui perubahan mekanisme interaksi antara penyelenggara pelayanan dengan masyarakat. Pelayanan yang sebelumnya hanya dapat diperoleh melalui tatap muka kini dapat diakses secara daring sehingga memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada masyarakat dalam memperoleh pelayanan perizinan.

Hasil wawancara dengan Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II juga menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak hanya mengubah penyelenggaraan pelayanan secara umum, tetapi juga membawa perubahan terhadap pelaksanaan tugas operasional petugas pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Novianto menjelaskan bahwa meskipun standar operasional prosedur (SOP) pelayanan tetap dipertahankan, mekanisme pelaksanaan setiap tahapan pelayanan kini dilakukan melalui sistem digital. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Alurnya sebenarnya sama, SOP-nya juga sama. Yang berubah hanya medianya. Kalau dulu masyarakat datang langsung membawa berkas, sekarang semuanya dilakukan melalui sistem online.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak selalu mengubah substansi pelayanan, melainkan mengubah cara organisasi melaksanakan proses pelayanan tersebut. Digitalisasi berfungsi sebagai media baru dalam menjalankan prosedur pelayanan yang telah ada sehingga pelaksanaan pelayanan

menjadi lebih efisien tanpa mengubah ketentuan pelayanan yang berlaku.

Bapak Novianto juga menjelaskan bahwa perubahan paling besar dirasakan pada proses penerimaan berkas dan verifikasi permohonan yang sebelumnya dilakukan secara manual. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Yang paling berubah itu di Front Office. Dulu masyarakat datang membawa berkas, sekarang berkas masuk melalui sistem dan kami melakukan verifikasi secara digital.”
(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah ruang lingkup pekerjaan operasional petugas pelayanan. Aktivitas penerimaan dokumen, pemeriksaan kelengkapan berkas, serta verifikasi permohonan yang sebelumnya dilakukan terhadap dokumen fisik kini beralih menjadi proses verifikasi berbasis sistem elektronik. Perubahan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian dari aktivitas kerja sehari-hari pegawai pelayanan.

Selain itu, Bapak Novianto menjelaskan bahwa pengiriman dokumen kepada organisasi perangkat daerah (OPD) teknis juga mengalami perubahan setelah digitalisasi diterapkan. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Kalau dulu pengiriman rekomendasi dilakukan secara manual menggunakan kurir. Sekarang cukup dikirim melalui sistem sehingga tidak perlu lagi membawa berkas fisik.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas penerapan teknologi pada proses koordinasi pelayanan antarinstansi. Dokumen rekomendasi yang sebelumnya berpindah secara fisik kini

diproses melalui sistem digital sehingga mendukung penyelenggaraan pelayanan yang lebih efektif dan terdokumentasi.

Lebih lanjut, Bapak Novianto menjelaskan bahwa meskipun sebagian besar proses pelayanan telah dilakukan secara digital, petugas masih memberikan pendampingan kepada masyarakat yang mengalami kesulitan menggunakan sistem. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Untuk pelayanan perizinan sebenarnya sudah online semua. Yang masih dilakukan secara langsung hanya pendampingan kepada masyarakat yang belum bisa melakukan pendaftaran melalui sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak sepenuhnya menghilangkan interaksi langsung antara petugas dengan masyarakat. Peran petugas pelayanan mengalami perluasan, tidak hanya sebagai pelaksana administrasi perizinan, tetapi juga sebagai fasilitator yang memberikan edukasi dan pendampingan kepada masyarakat dalam memanfaatkan pelayanan digital. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital juga diikuti dengan perubahan fungsi pegawai dalam mendukung keberhasilan implementasi pelayanan berbasis elektronik.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan kedua Staf Bidang Pelayanan menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan di DPMPSTSP Kabupaten Bojonegoro. Perubahan tersebut tidak hanya terlihat pada digitalisasi proses pelayanan dan mekanisme koordinasi antarinstansi, tetapi juga pada perubahan cara kerja petugas serta pola interaksi antara pemerintah dengan masyarakat. Temuan ini memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris dan Pranata Komputer bahwa dimensi cakupan

transformasi digital tercermin melalui perluasan penerapan teknologi digital pada berbagai aktivitas organisasi, mulai dari administrasi internal hingga penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk melengkapi informasi mengenai implementasi transformasi digital dari sisi penyelenggara pelayanan, peneliti juga melakukan wawancara dengan masyarakat yang pernah menggunakan layanan perizinan digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro, yakni Bapak Sony. Keterlibatan masyarakat sebagai informan bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai perubahan pelayanan yang dirasakan secara langsung setelah transformasi digital diterapkan. Perspektif masyarakat menjadi penting karena keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari perubahan yang terjadi di dalam organisasi, tetapi juga dari perubahan pengalaman pengguna dalam mengakses pelayanan publik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sony dapat diketahui bahwa penerapan pelayanan berbasis digital telah mengubah cara memperoleh layanan perizinan. Sebelum digitalisasi diterapkan, masyarakat harus datang langsung ke kantor DPMPTSP untuk menyerahkan dokumen persyaratan, memperoleh informasi, hingga mengambil dokumen perizinan yang telah selesai diproses. Setelah seluruh pelayanan dilaksanakan melalui sistem digital, sebagian besar proses tersebut dapat dilakukan secara daring sehingga masyarakat tidak lagi harus datang ke kantor kecuali dalam kondisi tertentu. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku pengguna layanan sebagai berikut: “Sekarang lebih praktis. Saya mengajukan izin dari rumah melalui sistem, persyaratannya diunggah langsung, kemudian tinggal menunggu prosesnya. Kalau izinnya sudah selesai juga bisa langsung diunduh dari akun yang digunakan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah

ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan dari pelayanan yang sebelumnya bergantung pada kehadiran fisik masyarakat menjadi pelayanan yang dapat diakses secara elektronik. Perubahan tersebut memberikan kemudahan bagi masyarakat karena proses pelayanan dapat dilakukan secara lebih fleksibel tanpa harus menyesuaikan dengan lokasi kantor pelayanan.

Selain itu, Bapak Sony juga menjelaskan bahwa selama menggunakan pelayanan digital, proses administrasi menjadi lebih sederhana dibandingkan dengan pelayanan sebelumnya. Bapak Sony menyampaikan bahwa seluruh persyaratan dapat dikirim melalui sistem sehingga tidak perlu lagi membawa dokumen fisik ke kantor DPMPTSP. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku pengguna layanan sebagai berikut:

“Sekarang tidak perlu membawa berkas ke kantor seperti dulu. Semua persyaratan sudah diunggah melalui sistem, jadi lebih sederhana dan tidak perlu bolak-balik.”
(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas ruang lingkup pelayanan publik melalui perubahan mekanisme administrasi yang sebelumnya berbasis dokumen fisik menjadi administrasi berbasis elektronik. Perubahan tersebut tidak hanya mempermudah proses pelayanan bagi masyarakat, tetapi juga memperlihatkan bahwa teknologi digital telah menjadi bagian dari seluruh tahapan pelayanan perizinan.

Bapak Sony juga menjelaskan bahwa perubahan pelayanan tidak hanya dirasakan pada proses pengajuan izin, tetapi juga pada kemudahan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang sedang diproses. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku pengguna layanan sebagai berikut:

“Kalau ada kekurangan berkas atau prosesnya sudah sampai mana, saya bisa melihat

sendiri melalui akun yang saya gunakan untuk mengajukan izin.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah mengubah pola interaksi antara masyarakat dengan penyelenggara pelayanan. Masyarakat tidak lagi sepenuhnya bergantung pada petugas untuk memperoleh informasi mengenai perkembangan permohonan, melainkan dapat mengakses informasi tersebut secara mandiri melalui sistem digital yang tersedia. Hal tersebut menunjukkan bahwa ruang lingkup pelayanan publik tidak hanya mengalami perubahan pada mekanisme pengajuan izin, tetapi juga pada penyediaan akses informasi pelayanan kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Sony menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah membawa perubahan terhadap cara masyarakat mengakses pelayanan perizinan. Pelayanan yang sebelumnya mengharuskan masyarakat datang secara langsung ke kantor kini dapat dilakukan melalui sistem digital mulai dari pengajuan permohonan, penyampaian persyaratan, hingga memperoleh hasil perizinan. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris, Pranata Komputer, dan Staf Bidang Pelayanan bahwa transformasi digital telah memperluas ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan publik, baik dari sisi organisasi sebagai penyedia layanan maupun dari sisi masyarakat sebagai pengguna layanan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, dapat disimpulkan bahwa dimensi cakupan telah tercermin dalam implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro. Transformasi digital tidak hanya diterapkan pada aspek pelayanan perizinan, tetapi juga telah menjangkau berbagai aktivitas organisasi,

mulai dari administrasi internal, mekanisme kerja pegawai, hingga pola interaksi dengan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan publik sehingga perubahan yang terjadi tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga mencakup perubahan dalam proses kerja dan tata kelola organisasi secara keseluruhan.

Secara empiris, cakupan transformasi digital tersebut terlihat dari penggunaan berbagai sistem dalam aktivitas organisasi. Pada pelayanan perizinan, DPMPSTSP menggunakan empat sistem utama, yaitu OSS, SIMBG, MPP Digital, dan SIMANIS. Selain itu, digitalisasi juga diterapkan pada administrasi internal melalui SRIKANDI untuk persuratan, SIMANTAP dan MyASN untuk kepegawaian, serta E-Kinerja untuk pemantauan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital telah mencakup pelayanan eksternal sekaligus aktivitas internal organisasi.

2. Skala

Dimensi skala dalam transformasi digital merujuk pada kemampuan teknologi digital dalam memperluas kapasitas organisasi, meningkatkan integrasi layanan, serta memperluas jangkauan pelayanan kepada berbagai pemangku kepentingan. Bharadwaj et al. (2013) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah proses kerja organisasi, tetapi juga memungkinkan organisasi mengelola volume layanan yang lebih besar, mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi, serta memperluas akses pelayanan melalui infrastruktur digital yang saling terhubung. Dalam konteks sektor publik, dimensi ini tercermin melalui integrasi sistem pelayanan, interoperabilitas antarinstansi, perluasan akses masyarakat terhadap layanan digital, serta kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang lebih luas tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Palupi selaku Sekretaris DPMPSTSP

yang menguraikan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik melalui pemanfaatan berbagai sistem digital yang saling mendukung. Menurut Ibu Palupi, penggunaan aplikasi digital tidak hanya mempermudah pelaksanaan administrasi di masing-masing unit kerja, tetapi juga memperkuat keterhubungan antara DPMPTSP dengan instansi lain sehingga penyelenggaraan pelayanan dapat dilakukan secara lebih terintegrasi. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Administrasi kepegawaian menggunakan SIMANTAP yang terhubung dengan BKPP Kabupaten Bojonegoro. Selain itu ada juga MyASN dan E-Kinerja yang terintegrasi dengan BKN.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas kapasitas organisasi melalui keterhubungan antara sistem yang digunakan di lingkungan DPMPTSP dengan sistem yang dimiliki oleh instansi lain. Integrasi tersebut memungkinkan pertukaran informasi administrasi dilakukan secara elektronik tanpa memerlukan proses administrasi yang berulang. Dengan demikian, pelaksanaan administrasi tidak lagi terbatas pada lingkup internal organisasi, tetapi telah terhubung dengan sistem pemerintahan yang lebih luas sesuai dengan fungsi masing-masing.

Selain memperluas integrasi administrasi, Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital memungkinkan setiap unit kerja melaksanakan aktivitasnya melalui sistem yang saling mendukung sehingga koordinasi organisasi menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Sekarang masing-masing bidang sudah menggunakan sistem sesuai dengan tugasnya sehingga proses administrasi maupun pelayanan bisa berjalan lebih mudah.” (Hasil

Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya memperluas penggunaan teknologi pada masing-masing bidang, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan secara terpadu. Pemanfaatan berbagai sistem digital memungkinkan setiap unit kerja melaksanakan fungsinya secara lebih efektif sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, sehingga mendukung koordinasi organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Ibu Tyas menjelaskan bahwa transformasi digital juga memberikan kemudahan bagi pegawai dalam mengakses informasi administrasi maupun pelayanan tanpa harus bergantung pada dokumen fisik. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut: “Sekarang semuanya sudah berbasis sistem sehingga ketika membutuhkan data atau administrasi bisa langsung diakses melalui aplikasi yang digunakan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas organisasi dalam mengelola informasi secara elektronik. Akses terhadap data yang sebelumnya dilakukan melalui pencarian dokumen fisik kini dapat dilakukan melalui sistem digital sehingga mendukung pelaksanaan pekerjaan secara lebih efektif. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak hanya memperluas penggunaan teknologi, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola informasi sebagai bagian dari penyelenggaraan pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Ibu Tyas menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas organisasi melalui integrasi sistem administrasi dengan instansi lain, peningkatan keterhubungan

antarunit kerja, serta kemudahan akses terhadap informasi organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya meningkatkan penggunaan teknologi dalam setiap unit kerja, tetapi juga memperluas kemampuan organisasi dalam mengelola administrasi dan pelayanan secara lebih terintegrasi.

Selain memperluas kapasitas organisasi pada aspek administrasi internal, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro juga memperkuat integrasi pelayanan melalui pemanfaatan berbagai sistem informasi yang mendukung penyelenggaraan pelayanan perizinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rizki selaku Pranata Komputer menjelaskan bahwa pelayanan perizinan dilaksanakan menggunakan beberapa aplikasi yang memiliki fungsi berbeda, baik yang dikembangkan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Menurut Bapak Rizki, keberadaan beberapa sistem tersebut memungkinkan pelayanan dapat menjangkau lebih banyak jenis perizinan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Sebetulnya ada tiga sistem, yaitu SIMANIS, SIMBG, dan OSS. SIMBG sama OSS itu milik pemerintah pusat, sedangkan SIMANIS dikembangkan sendiri oleh DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas penyelenggaraan pelayanan melalui pemanfaatan berbagai platform digital yang saling melengkapi. Meskipun masing-masing aplikasi memiliki kewenangan dan fungsi yang berbeda, keberadaannya memungkinkan DPMPTSP memberikan pelayanan terhadap berbagai jenis perizinan dalam satu ekosistem pelayanan digital. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya

meningkatkan penggunaan teknologi, tetapi juga memperluas kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat.

Lebih lanjut, Bapak Rizki menjelaskan bahwa sistem pelayanan yang digunakan telah didukung oleh mekanisme hak akses sesuai dengan tugas dan kewenangan masing-masing pegawai. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Kita buat akun untuk setiap operator. Jadi tiap orang mempunyai akun masing-masing sesuai dengan tugasnya.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas organisasi melalui pengaturan akses informasi yang terstruktur. Setiap pegawai memiliki hak akses sesuai dengan fungsi pekerjaannya sehingga proses pelayanan dapat dilakukan secara bersama-sama tanpa mengganggu keamanan maupun kewenangan masing-masing pengguna. Mekanisme tersebut memungkinkan pelayanan tetap berjalan secara terintegrasi meskipun melibatkan beberapa bidang dalam satu sistem yang sama.

Selain pengelolaan hak akses, Bapak Rizki juga menjelaskan bahwa sistem pelayanan telah mampu mendukung kebutuhan pemantauan, pelaporan, dan evaluasi melalui data yang tersimpan dalam sistem digital. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Data pelayanan sudah bisa digunakan untuk pemantauan, pelaporan, dan evaluasi. Data dari berbagai layanan juga sudah masuk ke dalam sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas kapasitas organisasi dalam mengelola informasi pelayanan. Data yang dihasilkan dari berbagai proses pelayanan tidak lagi tersimpan secara terpisah, tetapi

dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi untuk mendukung pelaksanaan monitoring maupun penyusunan laporan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola data pelayanan secara lebih sistematis.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara lanjutan yang menunjukkan bahwa sistem pelayanan telah mendukung keterhubungan data dengan beberapa instansi maupun sistem lain. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“SIMANIS sudah terhubung dengan OSS dan data kependudukan dari Disdukcapil.”

(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas jangkauan pelayanan melalui integrasi data lintas sistem. Keterhubungan dengan sistem kependudukan memungkinkan proses verifikasi identitas pemohon dilakukan secara lebih efektif, sedangkan integrasi dengan OSS mendukung kesinambungan proses pelayanan perizinan sesuai dengan kebijakan pemerintah pusat. Integrasi tersebut mencerminkan adanya interoperabilitas antar sistem yang menjadi salah satu karakteristik penting dalam dimensi skala.

Selain itu, Bapak Rizki menjelaskan bahwa digitalisasi juga meningkatkan kapasitas pelayanan melalui penyederhanaan proses administrasi sehingga data yang telah diinput oleh masyarakat tidak perlu dimasukkan kembali oleh petugas. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Tidak ada input ulang. Semua data sudah diproses melalui sistem.” (Hasil

Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memperluas kapasitas organisasi dalam menangani pelayanan dengan volume yang lebih besar

melalui pemanfaatan data yang terintegrasi. Penghapusan proses input ulang tidak hanya mengurangi beban administrasi pegawai, tetapi juga memungkinkan proses pelayanan berlangsung secara lebih efisien karena setiap tahapan menggunakan data yang sama sejak awal pengajuan hingga penerbitan izin.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Rizki menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah memperluas kapasitas organisasi melalui penggunaan berbagai sistem pelayanan yang saling melengkapi, pengaturan hak akses berdasarkan kewenangan pengguna, integrasi data pelayanan, serta keterhubungan dengan sistem pemerintah pusat maupun instansi lain. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris bahwa dimensi skala dalam transformasi digital tidak hanya ditunjukkan oleh meningkatnya penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan berbagai sistem dan mengelola pelayanan secara lebih luas serta lebih terkoordinasi.

Selain memperluas kapasitas organisasi melalui integrasi sistem informasi, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro juga memperluas jangkauan penyelenggaraan pelayanan melalui keterhubungan proses pelayanan dengan organisasi perangkat daerah (OPD) teknis. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I yang memaparkan bahwa sistem digital memungkinkan setiap tahapan pelayanan yang melibatkan OPD teknis dilakukan secara elektronik sehingga koordinasi antarinstansi menjadi lebih terintegrasi dibandingkan dengan mekanisme sebelumnya. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau misalnya terkait lingkungan hidup, pemohon mengajukan ke PTSP, kemudian PTSP mengirim ke Dinas Lingkungan Hidup melalui aplikasi. Setelah itu

rekomendasinya dikirim kembali melalui sistem, baru PTSP menerbitkan izinnya. Jadi semuanya sudah tersambung.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas kapasitas pelayanan melalui integrasi proses pelayanan lintas perangkat daerah. Sebelum digitalisasi diterapkan, pengiriman rekomendasi dilakukan secara manual melalui dokumen fisik. Setelah implementasi sistem digital, pertukaran informasi antarinstansi dilakukan melalui aplikasi sehingga proses pelayanan menjadi lebih terhubung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dimensi skala tidak hanya tercermin dari penggunaan teknologi, tetapi juga dari kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai instansi dalam satu rangkaian proses pelayanan.

Lebih lanjut, Ibu Tyas menjelaskan bahwa setiap perangkat daerah yang terlibat dalam pelayanan memiliki hak akses sesuai dengan kewenangan masing-masing sehingga proses pelayanan dapat berlangsung secara berkelanjutan. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut: “Semuanya sudah terintegrasi dengan pemberian hak akses masing-masing. Jadi setiap OPD yang terlibat bisa mengakses sesuai kewenangannya.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas koordinasi antarorganisasi melalui pengelolaan hak akses yang disesuaikan dengan tugas masing-masing instansi. Pengaturan tersebut memungkinkan proses pelayanan tetap berjalan secara terkoordinasi tanpa mengurangi keamanan maupun pembagian kewenangan antarinstansi. Dengan demikian, pelayanan tidak

Lagi bergantung pada perpindahan dokumen secara fisik tetapi memanfaatkan sistem digital yang mendukung kolaborasi antarorganisasi.

Selain memperkuat integrasi antar instansi, Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa transformasi digital memperluas jangkauan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Ibu Tyas, masyarakat kini dapat mengakses pelayanan tanpa dibatasi oleh lokasi maupun keharusan hadir secara langsung di kantor DPMPTSP. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Sekarang masyarakat tidak perlu datang ke kantor. Daftarnya melalui aplikasi, kemudian hasil izinnya juga diterima melalui aplikasi. Jadi cukup dari rumah saja.”
(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas akses pelayanan publik. Pelayanan yang sebelumnya hanya dapat diperoleh melalui kunjungan langsung ke kantor kini dapat diakses dari berbagai lokasi melalui sistem digital. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas pelayanan tidak lagi dibatasi oleh ruang pelayanan konvensional, tetapi telah berkembang menjadi pelayanan berbasis elektronik yang dapat menjangkau masyarakat secara lebih luas.

Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa perluasan akses pelayanan memberikan dampak terhadap meningkatnya pemanfaatan layanan digital oleh masyarakat. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Sekarang masyarakat lebih mudah mengurus izin, jadi jumlah permohonan juga semakin meningkat karena aksesnya lebih mudah.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memperluas jangkauan pelayanan, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam melayani jumlah permohonan yang lebih besar. Kemudahan akses melalui sistem digital mendorong masyarakat untuk memanfaatkan pelayanan perizinan secara lebih optimal, sehingga organisasi dituntut mampu mengelola peningkatan

volume pelayanan melalui dukungan teknologi informasi.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Ibu Tyas menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas kapasitas penyelenggaraan pelayanan melalui integrasi proses pelayanan lintas OPD, pengelolaan hak akses berdasarkan kewenangan, serta perluasan akses pelayanan kepada masyarakat. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris dan Pranata Komputer bahwa dimensi skala tercermin melalui meningkatnya kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan yang lebih terintegrasi dan mampu menjangkau masyarakat secara lebih luas.

Hasil wawancara dengan Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak hanya memperkuat integrasi pelayanan, tetapi juga memperluas jangkauan pelayanan kepada masyarakat di seluruh wilayah Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Novianto menjelaskan bahwa layanan perizinan berbasis digital dapat diakses oleh seluruh masyarakat selama memiliki perangkat dan jaringan internet. Selain itu, DPMPTSP juga menyediakan berbagai upaya pendampingan bagi masyarakat yang mengalami kesulitan dalam memanfaatkan pelayanan digital. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Masyarakat dari seluruh kecamatan bisa menggunakan layanan yang sama selama ada internetnya. Kalau ada masyarakat yang belum bisa menggunakan sistem, terutama lansia atau pelaku usaha yang belum paham, kita memberikan pendampingan dan edukasi.”

(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026) Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas akses pelayanan kepada

masyarakat tanpa dibatasi oleh wilayah administratif. Digitalisasi memungkinkan pelayanan perizinan diberikan secara lebih merata kepada seluruh masyarakat Kabupaten Bojonegoro. Di sisi lain, penyediaan edukasi dan pendampingan menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya memperluas akses melalui teknologi, tetapi juga berupaya memastikan bahwa masyarakat memiliki kesempatan yang sama dalam memanfaatkan pelayanan digital.

Selain memperluas akses pelayanan melalui sistem daring, DPMPTSP juga mengembangkan strategi pelayanan jemput bola untuk menjangkau masyarakat yang berada jauh dari kantor pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Kita mempunyai program JOS GAMPIL, yaitu jemput bola OSS. Petugas datang langsung ke desa-desa sesuai jadwal untuk membantu masyarakat mengurus perizinan. Program ini sampai sekarang masih berjalan secara rutin.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak sepenuhnya menggantikan pelayanan tatap muka, tetapi dipadukan dengan inovasi pelayanan lapangan agar manfaat digitalisasi dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Program jemput bola menjadi bentuk perluasan jangkauan pelayanan yang melengkapi pelayanan berbasis digital, terutama bagi masyarakat yang memiliki keterbatasan dalam mengakses teknologi maupun berada jauh dari pusat pelayanan.

Lebih lanjut, Bapak Novianto menjelaskan bahwa transformasi digital juga memperluas waktu akses pelayanan. Menurut Bapak Novianto, masyarakat dapat mengajukan permohonan kapan saja tanpa harus menyesuaikan dengan jam operasional kantor. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut: “Kalau masyarakat mau mengajukan izin jam berapa

pun bisa, termasuk malam hari atau hari libur. Yang menyesuaikan jam kerja itu hanya proses verifikasi oleh petugas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas kapasitas pelayanan dari aspek waktu. Sebelum digitalisasi, masyarakat hanya dapat mengajukan permohonan pada jam operasional kantor. Setelah implementasi pelayanan berbasis digital, proses pengajuan dapat dilakukan selama dua puluh empat jam sehingga memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada masyarakat. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital memungkinkan pelayanan menjangkau masyarakat tanpa dibatasi oleh waktu operasional organisasi. Selain memperluas akses pelayanan, Bapak Novianto juga menjelaskan bahwa digitalisasi mendorong meningkatnya jumlah permohonan perizinan yang diterima oleh DPMPTSP. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut: “Jumlah permohonan pasti meningkat karena masyarakat sekarang lebih mudah mengurus izin. Data pemohon juga terus bertambah setiap tahunnya selama tidak dilakukan pencabutan izin.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah meningkatkan kapasitas organisasi dalam melayani jumlah permohonan yang lebih besar dibandingkan sebelumnya. Kemudahan akses yang diberikan melalui sistem digital mendorong masyarakat untuk memanfaatkan pelayanan perizinan secara lebih luas sehingga volume pelayanan juga mengalami peningkatan.

Meskipun demikian, peningkatan kapasitas pelayanan juga berdampak pada meningkatnya beban kerja petugas pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Beban pelayanan justru bertambah karena masyarakat bisa mengajukan permohonan selama dua puluh empat jam. Walaupun verifikasinya tetap dilakukan pada jam kerja, jumlah permohonan yang masuk menjadi lebih banyak dibandingkan sebelumnya.”
(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perluasan kapasitas pelayanan tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat, tetapi juga membawa konsekuensi terhadap organisasi. Kemudahan akses pelayanan menyebabkan volume permohonan meningkat sehingga organisasi harus memiliki kemampuan yang memadai dalam mengelola pelayanan secara berkelanjutan. Dengan demikian, implementasi transformasi digital tidak hanya memperluas jangkauan pelayanan, tetapi juga menuntut peningkatan kapasitas organisasi dalam mengelola beban pelayanan yang semakin besar.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Novianto menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memperluas jangkauan pelayanan melalui penyediaan layanan yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat, pengembangan program jemput bola JOS GAMPIL, perluasan waktu akses pelayanan, serta peningkatan kapasitas organisasi dalam menangani jumlah permohonan yang terus bertambah. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara sebelumnya bahwa dimensi skala pada transformasi digital di DPMPSTSP Kabupaten Bojonegoro tercermin melalui perluasan cakupan pelayanan, peningkatan aksesibilitas, dan kemampuan organisasi dalam menjangkau lebih banyak pengguna layanan.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu masyarakat pengguna layanan, yakni Bapak Sony. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Sony menjelaskan bahwa penerapan pelayanan berbasis digital memberikan kemudahan dalam

mengakses pelayanan perizinan tanpa harus datang langsung ke kantor DPMPTSP. Bapak Sony menyampaikan bahwa seluruh proses pengajuan permohonan dapat dilakukan secara daring sehingga pelayanan menjadi lebih mudah dijangkau dibandingkan sebelumnya. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku masyarakat pengguna layanan sebagai berikut:

“Sekarang mengurus izin jauh lebih mudah karena saya bisa mengajukan permohonan dari rumah. Tidak perlu datang ke kantor hanya untuk menyerahkan berkas seperti dulu.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas jangkauan pelayanan publik melalui penyediaan layanan yang dapat diakses dari berbagai lokasi. Masyarakat tidak lagi bergantung pada kehadiran fisik di kantor pelayanan sehingga akses terhadap pelayanan menjadi lebih fleksibel. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas pelayanan telah berkembang dari pelayanan yang bersifat konvensional menjadi pelayanan berbasis digital yang dapat menjangkau masyarakat secara lebih luas.

Selain memberikan kemudahan akses, masyarakat juga menjelaskan bahwa sistem digital memungkinkan mereka memperoleh informasi mengenai perkembangan permohonan secara mandiri melalui akun yang digunakan saat mengajukan pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku masyarakat pengguna layanan sebagai berikut:

“Kalau ingin mengetahui prosesnya sudah sampai mana, saya tinggal membuka akun yang digunakan untuk mendaftar. Jadi tidak perlu datang atau bertanya langsung ke petugas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas

akses masyarakat terhadap informasi pelayanan. Informasi yang sebelumnya hanya dapat diperoleh melalui petugas pelayanan kini dapat diakses secara langsung melalui sistem digital. Dengan demikian, implementasi transformasi digital tidak hanya memperluas jangkauan pelayanan dari sisi lokasi, tetapi juga memperluas akses masyarakat terhadap informasi mengenai proses pelayanan.

Bapak Sony juga menjelaskan bahwa pelayanan berbasis digital memberikan fleksibilitas waktu karena permohonan dapat diajukan kapan saja tanpa harus menunggu jam operasional kantor. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku masyarakat pengguna layanan sebagai berikut:

“Kalau malam baru sempat mengurus izin juga bisa, karena yang penting mengirim permohonannya lewat sistem. Jadi lebih menyesuaikan waktu kami.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memperluas jangkauan pelayanan dari aspek waktu. Pelayanan yang sebelumnya hanya dapat diakses pada jam operasional kantor kini dapat diakses kapan pun sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Fleksibilitas tersebut menjadi salah satu bentuk perluasan kapasitas pelayanan yang mendukung kemudahan masyarakat dalam memperoleh layanan perizinan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Sony menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah memperluas akses pelayanan melalui kemudahan pengajuan permohonan, kemudahan memperoleh informasi pelayanan, serta fleksibilitas waktu dalam mengakses layanan. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan seluruh informan internal bahwa perluasan kapasitas pelayanan yang dilakukan oleh DPMPTSP tidak hanya dirasakan oleh organisasi sebagai penyelenggara pelayanan,

tetapi juga memberikan manfaat secara langsung kepada masyarakat sebagai pengguna layanan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, dapat disimpulkan bahwa dimensi skala dalam transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah terimplementasi dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh meningkatnya jangkauan penerapan layanan digital yang mampu melayani lebih banyak pengguna, mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan efisiensi penyelenggaraan layanan secara berkelanjutan. Implementasi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memberikan perubahan pada tingkat operasional, tetapi juga memperluas kapasitas organisasi dalam menyediakan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan mudah diakses oleh masyarakat.

3. Kecepatan

Dimensi kecepatan mengacu pada kemampuan teknologi digital dalam mempercepat proses organisasi, pengambilan keputusan, pertukaran informasi, serta penyelenggaraan pelayanan publik. Bharadwaj et al. (2013) menjelaskan bahwa transformasi digital memungkinkan organisasi memproses informasi secara *real-time*, sehingga mampu meningkatkan responsivitas organisasi terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Dalam sektor publik, dimensi ini tercermin melalui percepatan proses administrasi, verifikasi dokumen, koordinasi antarunit kerja, penerbitan pelayanan, serta penyampaian informasi kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Palupi selaku Sekretaris DPMPTSP menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital memberikan dampak terhadap meningkatnya kecepatan pelaksanaan administrasi organisasi. Menurut Ibu Palupi, berbagai proses administrasi yang sebelumnya memerlukan perpindahan dokumen fisik kini dapat dilakukan secara elektronik sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi

lebih cepat. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Kalau sekarang surat sudah lewat SRIKANDI. Jadi tidak perlu lagi menunggu disposisi manual karena pimpinan bisa langsung melihat dan memberikan disposisi melalui sistem.”

(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi mempercepat proses administrasi internal melalui pemanfaatan sistem persuratan elektronik. Disposisi yang sebelumnya harus menunggu keberadaan dokumen fisik kini dapat dilakukan secara daring sehingga mempercepat alur administrasi di lingkungan organisasi.

Selain mempercepat disposisi surat, Ibu Palupi juga menjelaskan bahwa digitalisasi mempercepat proses administrasi kepegawaian karena seluruh data pegawai telah tersimpan dalam sistem elektronik. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Kalau membutuhkan data pegawai sekarang tinggal membuka aplikasi. Tidak perlu lagi mencari arsip secara manual.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan kecepatan akses terhadap informasi administrasi sehingga proses pelayanan administrasi internal menjadi lebih efisien. Kemudahan memperoleh data tersebut mendukung percepatan penyelesaian pekerjaan tanpa harus melalui proses pencarian dokumen fisik sebagaimana dilakukan sebelumnya.

Lebih lanjut, Ibu Palupi menjelaskan bahwa penggunaan sistem digital juga mempercepat proses pelaporan dan monitoring kinerja pegawai. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Pelaporan sekarang langsung melalui aplikasi sehingga pimpinan bisa memantau perkembangan pekerjaan lebih cepat.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mempercepat aktivitas operasional, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan karena informasi dapat diperoleh secara lebih cepat oleh pimpinan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Ibu Palupi menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah meningkatkan kecepatan administrasi organisasi melalui percepatan disposisi surat, kemudahan akses data, serta percepatan pelaporan dan monitoring kinerja pegawai. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa dimensi kecepatan tidak hanya berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga mencakup percepatan proses administrasi internal yang mendukung efektivitas penyelenggaraan organisasi.

Selain meningkatkan kecepatan administrasi internal organisasi, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro juga mempercepat proses pelayanan perizinan melalui pemanfaatan sistem informasi yang terintegrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rizki selaku Pranata Komputer dapat diketahui bahwa penggunaan sistem digital memungkinkan setiap tahapan pelayanan dilakukan secara lebih cepat, mulai dari penerimaan permohonan, verifikasi dokumen, pemantauan proses pelayanan, hingga penyusunan laporan. Menurut Bapak Rizki, percepatan tersebut terjadi karena seluruh proses telah dilaksanakan secara elektronik tanpa memerlukan perpindahan dokumen secara manual. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Pemohon mendaftar, verifikasi email, input data, upload berkas, lalu langsung masuk ke sistem kami. Sekitar lima menit data sudah muncul di sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mempercepat proses penerimaan permohonan pelayanan. Sebelum digitalisasi diterapkan, petugas harus menunggu masyarakat datang membawa dokumen fisik sebelum proses administrasi dapat dilakukan. Setelah seluruh proses dilakukan melalui sistem digital, data permohonan dapat diterima secara otomatis dalam waktu singkat sehingga petugas dapat segera melakukan tahapan verifikasi.

Selain mempercepat penerimaan data, Bapak Rizki menjelaskan bahwa sistem digital juga mempercepat proses disposisi dan pemeriksaan dokumen karena seluruh berkas telah tersedia dalam satu aplikasi. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Kalau sekarang persetujuannya lewat sistem semua. Di dalam aplikasi sudah ada menu untuk melihat berkas dan mengunduh dokumen yang dibutuhkan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital mempercepat proses pemeriksaan administrasi karena petugas tidak lagi memerlukan perpindahan dokumen fisik antarbagian. Seluruh dokumen dapat diakses secara langsung melalui sistem sehingga proses verifikasi dapat dilakukan lebih cepat dibandingkan dengan mekanisme pelayanan manual.

Lebih lanjut, Bapak Rizki menjelaskan bahwa digitalisasi juga mempercepat proses monitoring pelayanan oleh pimpinan karena seluruh perkembangan permohonan dapat dipantau secara langsung melalui sistem. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Pimpinan bisa memantau jumlah permohonan maupun proses pelayanan secara real-time.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital

meningkatkan kecepatan penyampaian informasi kepada pimpinan organisasi. Ketersediaan data secara real time memungkinkan pimpinan mengetahui perkembangan pelayanan tanpa harus menunggu laporan manual dari masing-masing bidang. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat berdasarkan informasi yang tersedia pada sistem.

Selain itu, Bapak Rizki juga menjelaskan bahwa digitalisasi mempercepat proses pelaporan karena sistem telah menghasilkan berbagai informasi pelayanan secara otomatis. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Data surat permohonan dan laporan sudah tersedia di sistem. Jadi ketika dibutuhkan tinggal diambil dari aplikasi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital mempercepat proses penyusunan laporan administrasi. Data pelayanan yang tersimpan secara otomatis di dalam sistem mengurangi waktu yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan rekapitulasi secara manual sehingga proses pelaporan menjadi lebih efisien.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sistem digital menghilangkan proses input data secara berulang yang sebelumnya menjadi salah satu penyebab lambatnya pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Tidak ada input ulang. Semua data sudah diproses melalui sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa percepatan pelayanan tidak hanya berasal dari penggunaan teknologi digital, tetapi juga dari penyederhanaan alur administrasi. Data yang telah dimasukkan oleh pemohon dapat langsung digunakan

pada setiap tahapan pelayanan sehingga mengurangi waktu kerja pegawai sekaligus meminimalkan potensi kesalahan administrasi.

Meskipun demikian, Bapak Rizki menjelaskan bahwa percepatan pelayanan masih dipengaruhi oleh stabilitas sistem yang digunakan, khususnya aplikasi yang dikelola oleh pemerintah pusat. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Kalau ada gangguan pada OSS atau SIMBG, kami hanya sebagai pengguna. Biasanya kami memberikan informasi melalui media sosial bahwa sistem sedang maintenance, kemudian pelayanan sementara dilakukan secara manual.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Gambar 4. 3 PENGUMUMAN SIMBG



Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan sangat bergantung pada keandalan infrastruktur digital yang digunakan. Ketika sistem mengalami gangguan, organisasi harus menyesuaikan mekanisme pelayanan agar pelayanan

kepada masyarakat tetap dapat berlangsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital mampu meningkatkan kecepatan pelayanan secara signifikan, keberhasilan implementasinya tetap dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur teknologi informasi.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Pranata Komputer menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah mempercepat proses pelayanan melalui penerimaan data secara otomatis, percepatan verifikasi dokumen, monitoring pelayanan secara *real-time*, penyusunan laporan otomatis, serta penyederhanaan proses administrasi. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris bahwa dimensi kecepatan dalam transformasi digital tidak hanya terlihat pada percepatan administrasi internal, tetapi juga pada kemampuan sistem digital dalam mempercepat keseluruhan proses pelayanan perizinan di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro.

Hasil wawancara dengan Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital memberikan perubahan yang signifikan terhadap kecepatan penyelenggaraan pelayanan perizinan di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro. Menurut Ibu Tyas, digitalisasi telah memangkas berbagai tahapan administrasi yang sebelumnya membutuhkan waktu lebih lama karena masih dilakukan secara manual. Percepatan tersebut dirasakan mulai dari proses pengajuan permohonan, pengiriman rekomendasi kepada organisasi perangkat daerah (OPD) teknis, hingga penerbitan izin kepada masyarakat. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau dulu masyarakat harus datang ke kantor, kemudian berkas dikirim manual ke OPD teknis. Sekarang tinggal klik saja melalui sistem, berkas langsung sampai ke OPD.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026) Pernyataan tersebut

menunjukkan bahwa transformasi digital mempercepat proses koordinasi pelayanan antarinstansi. Sebelum digitalisasi, pengiriman berkas rekomendasi membutuhkan waktu karena harus dilakukan secara fisik oleh petugas atau kurir. Setelah seluruh proses dilakukan melalui sistem digital, rekomendasi dapat diteruskan secara elektronik sehingga mempercepat tahapan pelayanan berikutnya.

Selain mempercepat koordinasi antarinstansi, Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa digitalisasi mempercepat proses pelayanan karena masyarakat tidak lagi harus datang secara langsung ke kantor DPMPTSP. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Sekarang masyarakat cukup mendaftar lewat aplikasi, hasil izinnya juga diterima lewat aplikasi. Jadi tidak perlu datang ke kantor lagi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mempercepat proses kerja organisasi, tetapi juga mempercepat akses masyarakat terhadap pelayanan. Waktu yang sebelumnya digunakan untuk perjalanan, penyerahan dokumen, maupun pengambilan izin dapat dihilangkan karena seluruh proses dilakukan secara elektronik.

Lebih lanjut, Ibu Tyas menjelaskan bahwa percepatan pelayanan juga dirasakan oleh petugas karena proses verifikasi dapat dilakukan secara fleksibel tanpa harus berada di kantor. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau saya sedang di luar daerah pun tetap bisa melakukan verifikasi karena cukup membuka sistem melalui handphone atau laptop.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital

meningkatkan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Digitalisasi memungkinkan petugas melakukan verifikasi dokumen dari berbagai lokasi sehingga proses pelayanan tidak bergantung pada keberadaan pegawai di kantor. Kondisi tersebut mendukung percepatan penyelesaian pelayanan, terutama ketika pejabat yang berwenang sedang melaksanakan tugas di luar kantor.

Selain itu, Ibu Tyas menjelaskan bahwa sistem digital juga mempermudah pimpinan dalam memantau perkembangan setiap permohonan secara langsung. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Pimpinan bisa melihat prosesnya berhenti di mana. Semua bisa di-track melalui sistem sehingga tidak perlu menunggu laporan dari petugas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital mempercepat proses pengawasan pelayanan melalui penyediaan informasi secara real time. Kemudahan tersebut memungkinkan pimpinan segera mengetahui apabila terdapat keterlambatan pada suatu tahapan pelayanan sehingga tindak lanjut dapat dilakukan dengan lebih cepat.

Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa lama penyelesaian pelayanan kini lebih bergantung pada karakteristik jenis perizinan dibandingkan dengan proses administrasi. Menurut Ibu Tyas, untuk perizinan berusaha yang seluruh persyaratannya telah lengkap, proses penyelesaian dapat dilakukan dalam waktu relatif singkat. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau izin berusaha dan persyaratannya sudah lengkap, rata-rata selesai sekitar tiga hari karena di DPMPSTSP satu hari dan di OPD teknis sekitar satu hari. Kalau izin

bangunan memang lebih lama karena harus ada pemeriksaan lapangan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital berhasil mempercepat proses administrasi pelayanan, meskipun durasi penyelesaian akhir tetap dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing jenis izin. Dengan demikian, faktor yang masih memerlukan waktu lebih lama bukan berasal dari proses administrasi, tetapi dari tahapan teknis yang memang diwajibkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan. Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Ibu Tyas menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah meningkatkan kecepatan pelayanan melalui percepatan koordinasi dengan OPD teknis, percepatan proses verifikasi, kemudahan monitoring pelayanan oleh pimpinan, serta fleksibilitas petugas dalam memproses permohonan. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris dan Pranata Komputer bahwa dimensi kecepatan dalam transformasi digital tercermin melalui kemampuan organisasi mempercepat proses administrasi dan pelayanan tanpa mengurangi kualitas maupun ketepatan prosedur pelayanan.

Hasil wawancara dengan Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital memberikan dampak nyata terhadap percepatan pelaksanaan pelayanan di tingkat operasional. Menurut Bapak Novianto, digitalisasi tidak hanya mempercepat proses administrasi di lingkungan DPMPSTSP Kabupaten Bojonegoro, tetapi juga mempercepat pelayanan yang diterima oleh masyarakat sejak proses pengajuan permohonan hingga penyelesaian izin. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Iya, pelayanan menjadi lebih cepat dibandingkan sebelumnya. Salah satu yang paling

terasa itu pada proses rekomendasi teknis karena sekarang semuanya dilakukan melalui sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital mempercepat tahapan pelayanan yang sebelumnya membutuhkan waktu cukup lama akibat perpindahan dokumen secara manual. Melalui sistem digital, proses penyampaian rekomendasi kepada perangkat daerah teknis dapat dilakukan secara elektronik sehingga mempercepat keseluruhan proses pelayanan.

Selain itu, Bapak Novianto menjelaskan bahwa digitalisasi juga berdampak pada berkurangnya waktu penyelesaian pelayanan dibandingkan dengan mekanisme pelayanan konvensional. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut: “Kalau dulu prosesnya bisa lebih dari satu minggu, sekarang rata-rata kurang dari satu minggu, tergantung jenis perizinannya.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital berkontribusi terhadap pemangkasan waktu pelayanan. Meskipun lama penyelesaian masih dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing jenis izin, penggunaan sistem digital mampu mengurangi waktu administrasi sehingga pelayanan dapat diselesaikan lebih cepat dibandingkan sebelum digitalisasi diterapkan.

Bapak Novianto juga menjelaskan bahwa proses verifikasi dokumen menjadi lebih cepat karena seluruh persyaratan telah tersedia dalam sistem digital. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Sekarang verifikasi dilakukan melalui aplikasi. Kalau persyaratannya lengkap langsung diproses, kalau belum lengkap langsung dikembalikan melalui sistem.”

(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi mempercepat proses pemeriksaan dokumen karena petugas tidak lagi harus memeriksa dokumen fisik satu per satu. Seluruh persyaratan dapat diverifikasi secara elektronik sehingga keputusan mengenai kelengkapan dokumen dapat diberikan kepada masyarakat dalam waktu yang lebih singkat. Lebih lanjut, Bapak Novianto menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital juga mengurangi antrean pelayanan yang sebelumnya sering terjadi pada pelayanan tatap muka. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Sebelum digitalisasi antrean pelayanan ramai karena semua masyarakat datang langsung ke kantor. Sekarang antreannya jauh berkurang karena masyarakat bisa mengajukan permohonan secara online.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mempercepat pekerjaan petugas, tetapi juga mempercepat akses pelayanan bagi masyarakat. Berkurangnya antrean pelayanan menyebabkan waktu tunggu masyarakat menjadi lebih singkat sehingga proses pelayanan berlangsung lebih efisien.

Selain itu, Bapak Novianto menjelaskan bahwa digitalisasi juga mempercepat penyampaian informasi kepada masyarakat karena masyarakat dapat mengetahui perkembangan permohonannya secara mandiri melalui sistem. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Sekarang masyarakat jarang menanyakan status izin secara langsung karena sudah bisa melihat sendiri melalui akun yang digunakan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sistem digital mempercepat penyampaian informasi pelayanan tanpa harus melalui komunikasi langsung dengan petugas. Kemudahan tersebut tidak hanya menghemat waktu masyarakat, tetapi juga mengurangi beban pelayanan informasi yang sebelumnya harus dilakukan secara langsung oleh petugas. Bapak Novianto juga menjelaskan bahwa digitalisasi mempercepat pekerjaan administrasi di lingkungan DPMPTSP karena sebagian besar aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual kini telah dilakukan melalui sistem. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Pekerjaan administrasi menjadi lebih cepat karena sebagian besar sudah dilakukan melalui aplikasi. Penggunaan kertas juga jauh berkurang dan pencarian dokumen menjadi lebih mudah.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital mempercepat penyelesaian pekerjaan administratif melalui pengurangan penggunaan dokumen fisik. Dokumen pelayanan tersimpan secara elektronik sehingga proses pencarian arsip maupun penyusunan administrasi dapat dilakukan dalam waktu yang lebih singkat dibandingkan sebelumnya.

Meskipun demikian, Bapak Novianto menjelaskan bahwa kecepatan pelayanan masih dipengaruhi oleh kondisi sistem yang digunakan. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Kalau sistem sedang gangguan tentu pelayanan ikut terhambat. Biasanya kami memberikan informasi kepada masyarakat bahwa sistem sedang mengalami gangguan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dimensi kecepatan tidak hanya bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, tetapi juga dipengaruhi

oleh stabilitas infrastruktur teknologi informasi. Gangguan sistem dapat menghambat percepatan pelayanan sehingga pemeliharaan sistem menjadi salah satu aspek penting dalam menjaga kualitas pelayanan digital.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Novianto menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah meningkatkan kecepatan operasional pelayanan melalui percepatan rekomendasi teknis, pemangkasan waktu pelayanan, percepatan verifikasi dokumen, pengurangan antrean pelayanan, percepatan penyampaian informasi kepada masyarakat, serta percepatan pekerjaan administrasi. Temuan tersebut semakin memperkuat hasil wawancara dengan Bapak Novianto sebelumnya bahwa dimensi kecepatan dalam transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tercermin melalui kemampuan organisasi mempercepat setiap tahapan pelayanan tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Untuk memperoleh gambaran mengenai dimensi kecepatan dari sisi pengguna layanan, peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Sony. Perspektif masyarakat diperlukan untuk mengetahui apakah percepatan pelayanan yang dijelaskan oleh penyelenggara pelayanan benar-benar dirasakan dalam proses pengurusan perizinan.

Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Sony menjelaskan bahwa penerapan pelayanan berbasis digital membuat proses pengajuan perizinan menjadi lebih cepat dibandingkan ketika pelayanan masih dilakukan secara manual. Bapak Sony menyampaikan bahwa seluruh persyaratan dapat dikirim melalui sistem sehingga tidak perlu lagi datang ke kantor hanya untuk menyerahkan dokumen. Sebagaimana

menurut Bapak Sony selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Kalau sekarang lebih cepat karena saya cukup mengunggah persyaratan melalui sistem. Tidak perlu datang ke kantor hanya untuk menyerahkan berkas seperti dulu.”

(Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah mempercepat proses awal pelayanan dengan menghilangkan tahapan penyerahan dokumen secara langsung. Penggunaan sistem digital memungkinkan masyarakat mengajukan permohonan secara mandiri tanpa harus menyesuaikan dengan jam pelayanan kantor.

Selain itu, Bapak Sony juga menjelaskan bahwa proses memperoleh informasi mengenai perkembangan permohonan menjadi lebih cepat karena seluruh tahapan pelayanan dapat dipantau secara mandiri melalui akun yang dimiliki. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Kalau ingin mengetahui sudah sampai mana proses izinnya, saya tinggal membuka akun. Jadi tidak perlu datang atau menelepon petugas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026) Temuan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi mempercepat penyampaian informasi pelayanan kepada masyarakat. Sebelum adanya sistem digital, masyarakat harus menghubungi petugas atau datang langsung ke kantor untuk mengetahui perkembangan permohonan. Setelah digitalisasi diterapkan, informasi tersebut dapat diperoleh secara langsung melalui sistem sehingga mengurangi waktu tunggu masyarakat dalam memperoleh informasi pelayanan.

Bapak Sony juga menjelaskan bahwa pelayanan digital mengurangi waktu yang harus dikeluarkan selama proses pengurusan perizinan. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Yang paling terasa itu hemat waktu karena tidak perlu bolak-balik ke kantor. Semua proses bisa dilakukan dari rumah sampai izinnya selesai.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan percepatan pelayanan dari perspektif pengguna layanan. Waktu yang sebelumnya digunakan untuk perjalanan menuju kantor pelayanan, menunggu antrean, maupun mengambil dokumen izin dapat dihilangkan karena seluruh proses dilakukan melalui sistem digital.

Lebih lanjut, Bapak Sony menjelaskan bahwa penyelesaian pelayanan juga dirasakan lebih cepat dibandingkan sebelum digitalisasi diterapkan. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Menurut saya prosesnya sekarang lebih cepat. Selama persyaratan sudah lengkap, izinnya juga cepat diproses.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa percepatan pelayanan yang dilakukan oleh DPMPTSP tidak hanya dirasakan oleh pegawai sebagai penyelenggara pelayanan, tetapi juga dirasakan secara langsung oleh masyarakat sebagai pengguna layanan. Kemudahan dan kecepatan tersebut meningkatkan efisiensi waktu yang harus dikeluarkan masyarakat dalam mengurus perizinan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Sony menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah meningkatkan kecepatan pelayanan melalui percepatan proses pengajuan permohonan, kemudahan memperoleh informasi pelayanan, serta berkurangnya waktu yang diperlukan dalam mengurus perizinan. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan seluruh informan internal bahwa dimensi kecepatan tidak hanya tercermin pada percepatan proses

administrasi organisasi, tetapi juga memberikan manfaat nyata berupa pelayanan yang lebih cepat bagi masyarakat sebagai pengguna layanan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, dapat disimpulkan bahwa dimensi kecepatan dalam transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah terimplementasi dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh percepatan administrasi organisasi, percepatan proses pelayanan, percepatan koordinasi lintas instansi, serta percepatan penyampaian dan akses informasi kepada masyarakat. Dengan demikian, implementasi transformasi digital telah meningkatkan efisiensi waktu dalam penyelenggaraan pelayanan publik sekaligus memperkuat kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang lebih responsif, cepat, tepat, dan efektif kepada masyarakat.

4. Sumber Penciptaan Nilai

Dimensi sumber penciptaan nilai mengacu pada berbagai nilai atau manfaat yang dihasilkan organisasi melalui implementasi transformasi digital. Bharadwaj et al. (2013) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya menghasilkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan nilai baru melalui peningkatan kualitas pelayanan, efektivitas organisasi, transparansi, koordinasi, inovasi, serta pengalaman yang lebih baik bagi para pemangku kepentingan. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari penggunaan teknologi, tetapi juga dari nilai tambah yang mampu dihasilkan bagi organisasi maupun masyarakat.

Dalam konteks sektor publik, dimensi sumber penciptaan nilai tercermin melalui meningkatnya kualitas pelayanan publik, kemudahan akses pelayanan, efektivitas administrasi, transparansi proses pelayanan, peningkatan produktivitas organisasi, serta tumbuhnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan. Oleh karena itu, pada penelitian ini dimensi tersebut dianalisis untuk

mengetahui berbagai manfaat yang dihasilkan dari implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro, baik dari perspektif penyelenggara pelayanan maupun masyarakat sebagai pengguna layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Palupi selaku Sekretaris DPMPTSP menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital memberikan berbagai nilai tambah bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan administrasi serta mendukung pelaksanaan tugas pegawai secara lebih sistematis. Menurut Ibu Palupi, pemanfaatan berbagai aplikasi digital telah membantu setiap unit kerja menjalankan fungsi administrasi sesuai dengan tugas masing-masing sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih tertata dibandingkan sebelumnya. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Sekarang setiap administrasi sudah menggunakan aplikasi masing-masing sesuai kebutuhannya. Persuratan menggunakan SRIKANDI, administrasi kepegawaian menggunakan SIMANTAP, kemudian ada MyASN dan E-Kinerja yang semuanya sudah mendukung pekerjaan sehari-hari.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai bagi organisasi melalui peningkatan efektivitas tata kelola administrasi. Pemanfaatan aplikasi yang disesuaikan dengan fungsi masing-masing memungkinkan setiap unit kerja melaksanakan tugas secara lebih terstruktur, terdokumentasi, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa digitalisasi telah menjadi instrumen pendukung dalam menciptakan tata kelola administrasi yang lebih baik.

Selain meningkatkan efektivitas administrasi, Ibu Palupi juga menjelaskan

bahwa transformasi digital memberikan manfaat berupa kemudahan dalam melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai. Ibu Palupi menyampaikan bahwa sistem digital memungkinkan data administrasi maupun kinerja pegawai terdokumentasi secara elektronik sehingga proses monitoring dapat dilakukan secara lebih sistematis. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Dengan sistem yang digunakan sekarang, pelaksanaan administrasi maupun kinerja pegawai lebih mudah dipantau karena semuanya sudah tercatat dalam aplikasi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital memberikan nilai berupa meningkatnya kemampuan organisasi dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan. Dokumentasi digital yang tersimpan dalam sistem mendukung tersedianya informasi yang lebih lengkap sehingga memudahkan pimpinan maupun unit kerja dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas.

Lebih lanjut, Ibu Palupi menjelaskan bahwa pemanfaatan sistem digital juga memberikan manfaat dalam meningkatkan akuntabilitas administrasi organisasi. Menurut Ibu Palupi, seluruh aktivitas administrasi memiliki jejak digital (*digital trace*), sehingga proses pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih mudah ditelusuri apabila diperlukan. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut: “Semua administrasi sudah tercatat di sistem sehingga prosesnya lebih jelas dan lebih mudah ditelusuri apabila dibutuhkan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menghasilkan efisiensi administrasi, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas

organisasi. Tersedianya rekam jejak digital memungkinkan setiap proses administrasi terdokumentasi secara lebih baik sehingga mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Selain itu, Ibu Palupi menjelaskan bahwa penerapan transformasi digital memberikan manfaat bagi organisasi dalam mendukung koordinasi antarunit kerja. Meskipun setiap bagian menggunakan aplikasi yang berbeda sesuai dengan fungsinya, seluruh sistem tersebut saling mendukung pelaksanaan tugas organisasi sehingga proses administrasi dan pelayanan dapat berjalan secara lebih efektif. Sebagaimana menurut Ibu Palupi selaku Sekretaris sebagai berikut:

“Setiap bagian menggunakan sistem sesuai tugasnya, tetapi semuanya saling mendukung pelaksanaan pekerjaan di DPMPTSP.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan transformasi digital tidak hanya dirasakan pada masing-masing unit kerja, tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan. Pemanfaatan teknologi digital mendukung koordinasi antarfungsi organisasi sehingga pelaksanaan pelayanan publik dapat berlangsung secara lebih terintegrasi dan efektif.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Ibu Palupi menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah menciptakan berbagai nilai bagi DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro, antara lain meningkatnya efektivitas administrasi, kemudahan monitoring dan evaluasi, meningkatnya akuntabilitas organisasi, serta semakin baiknya koordinasi antar unit kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memberikan manfaat pada aspek operasional, tetapi juga mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang lebih efektif dan akuntabel.

Selain memberikan nilai bagi organisasi dalam aspek administrasi,

implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro juga menghasilkan berbagai nilai dari sisi pengelolaan sistem informasi pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rizki selaku Pranata Komputer dapat diketahui bahwa pemanfaatan sistem digital memberikan manfaat berupa kemudahan dalam pengelolaan data pelayanan, peningkatan keamanan data, serta mendukung proses monitoring dan evaluasi pelayanan secara lebih efektif. Menurut Bapak Rizki, seluruh data pelayanan kini telah tersimpan secara digital sehingga lebih mudah dikelola dibandingkan dengan sistem manual. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Data pelayanan sudah bisa digunakan untuk pemantauan, pelaporan, maupun evaluasi. Semua data pelayanan sudah masuk ke dalam sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai berupa meningkatnya kualitas pengelolaan data pelayanan. Data yang sebelumnya tersebar dalam berbagai dokumen fisik kini tersimpan secara elektronik sehingga dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam kegiatan monitoring, evaluasi, maupun penyusunan laporan organisasi. Kondisi tersebut mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik karena informasi pelayanan dapat diperoleh secara lebih lengkap dan sistematis.

Selain mendukung pengelolaan data, Bapak Rizki menjelaskan bahwa sistem digital juga memberikan manfaat berupa kemudahan bagi pimpinan dalam memantau perkembangan pelayanan secara langsung. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Pimpinan bisa memantau jumlah permohonan dan kinerja pelayanan secara real-

time.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital menciptakan nilai berupa meningkatnya kemampuan organisasi dalam melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Ketersediaan informasi secara real time memungkinkan pimpinan mengetahui kondisi pelayanan setiap saat sehingga proses evaluasi maupun pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan informasi yang tersedia pada sistem.

Lebih lanjut, Bapak Rizki menjelaskan bahwa transformasi digital juga menghasilkan nilai berupa meningkatnya keamanan data pelayanan. Menurut Bapak Rizki, seluruh data pelayanan yang tersimpan di dalam sistem secara rutin dilakukan pencadangan (*backup*) sebagai upaya menjaga keamanan informasi pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Data permohonan selalu kami backup dan disimpan sebagai cadangan. Selain itu pemeliharaan sistem juga dilakukan secara berkala.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memberikan kemudahan dalam pengelolaan pelayanan, tetapi juga meningkatkan kualitas tata kelola data organisasi. Pelaksanaan pencadangan data secara berkala menjadi salah satu bentuk mitigasi risiko terhadap kemungkinan kehilangan data maupun gangguan pada sistem informasi pelayanan.

Bapak Rizki juga menjelaskan bahwa organisasi terus melakukan peningkatan keamanan sistem sebagai bentuk perlindungan terhadap data pelayanan masyarakat. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Pernah ada beberapa percobaan untuk masuk ke sistem, tetapi tidak berhasil karena keamanan sistem terus kami tingkatkan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni

2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menghasilkan nilai berupa meningkatnya keamanan informasi. Upaya peningkatan sistem keamanan (*security upgrade*) menunjukkan komitmen organisasi dalam menjaga kerahasiaan serta integritas data pelayanan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan digital.

Selain aspek keamanan, Bapak Rizki menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital juga mendorong organisasi untuk terus melakukan inovasi terhadap sistem pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Rizki selaku Pranata Komputer sebagai berikut:

“Kami selalu mencoba melakukan inovasi dan mengembangkan sistem sesuai dengan perkembangan kebutuhan serta aturan yang berlaku agar masyarakat semakin mudah mengakses pelayanan.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menghasilkan nilai berupa kemampuan organisasi untuk terus berinovasi. Sistem digital tidak dipandang sebagai produk yang bersifat tetap, tetapi sebagai teknologi yang harus terus dikembangkan mengikuti perkembangan regulasi, kebutuhan organisasi, serta harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Rizki menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah menciptakan berbagai nilai bagi DPMPSTSP Kabupaten Bojonegoro, antara lain meningkatnya kualitas pengelolaan data pelayanan, kemudahan monitoring secara real time, meningkatnya keamanan data melalui pencadangan dan peningkatan sistem keamanan, serta berkembangnya budaya inovasi dalam pengelolaan sistem pelayanan. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris bahwa transformasi digital tidak hanya

meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga menghasilkan nilai strategis melalui pemanfaatan teknologi informasi yang semakin andal, aman, dan berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah memberikan berbagai nilai tambah terhadap penyelenggaraan pelayanan perizinan di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro. Menurut Ibu Tyas, digitalisasi tidak hanya memberikan kemudahan bagi pegawai dalam melaksanakan pelayanan, tetapi juga menghasilkan manfaat yang dapat langsung dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan. Nilai tersebut tercermin melalui meningkatnya transparansi pelayanan, kemudahan akses, efisiensi biaya, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Selain lebih cepat, manfaat yang paling terasa itu berkas tidak lagi menumpuk, lebih tepat, lebih hemat biaya, dan kami tetap bisa memproses pelayanan meskipun sedang berada di luar kantor.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai berupa meningkatnya efisiensi penyelenggaraan pelayanan. Berkurangnya penggunaan dokumen fisik menyebabkan pengelolaan administrasi menjadi lebih sederhana sehingga ruang penyimpanan arsip dapat diminimalkan. Selain itu, fleksibilitas dalam memproses pelayanan memungkinkan pegawai tetap dapat melaksanakan tugas tanpa dibatasi oleh lokasi kerja. Kondisi tersebut meningkatkan produktivitas organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, Ibu Tyas menjelaskan bahwa transformasi digital juga meningkatkan transparansi pelayanan kepada masyarakat. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai

berikut:

“Kalau digital itu pemohon bisa tracking. Jadi mereka bisa melihat sendiri permohonannya sudah sampai di mana. Tidak ada lagi yang ditutup-tutupi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menciptakan nilai berupa meningkatnya transparansi penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui fitur pelacakan (*tracking system*), masyarakat memperoleh akses informasi mengenai perkembangan permohonan secara mandiri tanpa harus menanyakan langsung kepada petugas pelayanan. Keterbukaan informasi tersebut memperkuat akuntabilitas organisasi karena setiap tahapan pelayanan dapat diketahui oleh masyarakat.

Lebih lanjut, Ibu Tyas menjelaskan bahwa kemudahan akses pelayanan juga menjadi nilai penting yang dihasilkan dari implementasi transformasi digital. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Sekarang masyarakat tidak perlu datang ke kantor. Dari rumah sudah bisa mengajukan izin, kemudian hasilnya juga diterima melalui aplikasi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai berupa peningkatan kemudahan akses pelayanan publik. Pelayanan yang sebelumnya mengharuskan masyarakat datang secara langsung kini dapat dilakukan secara daring sehingga masyarakat dapat menghemat waktu, biaya transportasi, maupun tenaga selama proses pengurusan perizinan. Kemudahan tersebut menjadi salah satu bentuk peningkatan kualitas pelayanan publik yang dihasilkan melalui transformasi digital.

Selain itu, Ibu Tyas menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital juga

memberikan nilai bagi organisasi dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan pegawai. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau kami sedang dinas luar pun tetap bisa melakukan verifikasi izin karena sistemnya bisa diakses dari mana saja.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pegawai tetap dapat menjalankan tugas pelayanan tanpa bergantung pada keberadaan di kantor. Fleksibilitas tersebut meningkatkan efektivitas organisasi dalam menjaga kesinambungan pelayanan kepada masyarakat.

Ibu Tyas juga menjelaskan bahwa transformasi digital memberikan dampak positif terhadap iklim investasi di Kabupaten Bojonegoro. Sebagaimana menurut Ibu Tyas selaku Staf Bidang Pelayanan I sebagai berikut:

“Kalau pelayanan lebih mudah dan lebih cepat, masyarakat maupun pelaku usaha tentu lebih mudah mengurus perizinan. Itu juga mendukung peningkatan investasi.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menghasilkan nilai bagi organisasi maupun masyarakat, tetapi juga memberikan manfaat yang lebih luas terhadap pembangunan daerah. Pelayanan perizinan yang semakin mudah dan transparan berpotensi meningkatkan kepercayaan pelaku usaha dalam mengurus legalitas usahanya sehingga dapat mendukung peningkatan realisasi investasi di Kabupaten Bojonegoro.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Ibu Tyas menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah menghasilkan berbagai nilai dalam

penyelenggaraan pelayanan publik, meliputi meningkatnya efisiensi administrasi, transparansi pelayanan, kemudahan akses bagi masyarakat, fleksibilitas pelaksanaan pekerjaan pegawai, serta dukungan terhadap peningkatan iklim investasi. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris dan Pranata Komputer bahwa transformasi digital tidak hanya memberikan manfaat pada aspek internal organisasi, tetapi juga menciptakan nilai yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat maupun pelaku usaha sebagai pengguna layanan.

Hasil wawancara dengan Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital tidak hanya meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan, tetapi juga menciptakan berbagai nilai bagi pegawai maupun masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut Bapak Novianto, digitalisasi telah memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, meningkatkan produktivitas pelayanan, serta mendukung terciptanya pelayanan publik yang lebih berkualitas. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut: “Manfaat yang paling terasa itu proses perizinan menjadi lebih cepat dan lebih mudah, terutama pada saat melakukan verifikasi berkas melalui sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai berupa peningkatan produktivitas kerja pegawai. Digitalisasi memungkinkan proses verifikasi dilakukan secara lebih sederhana karena seluruh dokumen telah tersedia dalam sistem. Kondisi tersebut mengurangi pekerjaan administratif yang sebelumnya dilakukan secara manual sehingga pegawai dapat menyelesaikan lebih banyak pelayanan dalam waktu yang sama.

Selain meningkatkan produktivitas kerja, Bapak Novianto menjelaskan bahwa

transformasi digital memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh pelayanan perizinan. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Masyarakat sekarang lebih mudah mengurus izin karena semuanya sudah dilakukan secara online.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menghasilkan nilai berupa meningkatnya kemudahan akses pelayanan. Masyarakat tidak lagi dibatasi oleh prosedur pelayanan yang mengharuskan kehadiran secara langsung di kantor, sehingga proses pengurusan perizinan menjadi lebih praktis dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

Lebih lanjut, Bapak Novianto menjelaskan bahwa penerapan pelayanan digital turut meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Kalau menurut kami masyarakat sudah lebih puas karena mereka bisa mengurus sendiri secara mandiri melalui sistem.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai berupa meningkatnya kualitas pengalaman masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Kemampuan masyarakat untuk melakukan proses pelayanan secara mandiri (*self-service*) menunjukkan bahwa pelayanan tidak lagi bergantung sepenuhnya pada interaksi langsung dengan petugas, sehingga memberikan fleksibilitas sekaligus meningkatkan kepuasan pengguna layanan.

Menurut Bapak Novianto, peningkatan kepuasan masyarakat tersebut juga tercermin melalui pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang secara rutin dilakukan oleh DPMPTSP. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku selaku Staf

Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Salah satu indikator yang kami gunakan adalah Survei Kepuasan Masyarakat atau SKM.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berupaya memberikan pelayanan yang lebih baik, tetapi juga melakukan evaluasi secara berkala terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Pemanfaatan SKM menjadi salah satu bentuk pengukuran nilai yang dihasilkan dari implementasi transformasi digital, khususnya dalam menilai persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik.

Selain meningkatkan kepuasan masyarakat, Bapak Novianto menjelaskan bahwa transformasi digital juga berkontribusi terhadap berkurangnya berbagai keluhan yang sebelumnya sering disampaikan masyarakat. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Dulu masyarakat sering mengeluh karena harus antre atau menunggu petugas. Sekarang keluhan seperti itu jauh berkurang karena mereka bisa mengajukan izin secara online kapan saja.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan nilai berupa meningkatnya kualitas pelayanan publik melalui pengurangan hambatan pelayanan. Kemudahan akses pelayanan secara daring mengurangi kebutuhan masyarakat untuk datang ke kantor sehingga keluhan mengenai antrean, waktu tunggu, maupun keterbatasan jam pelayanan menjadi semakin berkurang.

Bapak Novianto juga menjelaskan bahwa pelayanan digital memberikan dampak terhadap kemudahan berusaha di Kabupaten Bojonegoro. Sebagaimana menurut Bapak Novianto selaku selaku Staf Bidang Pelayanan II sebagai berikut:

“Dengan pelayanan yang lebih mudah dan lebih cepat, pelaku usaha menjadi lebih mudah mengurus perizinan sehingga mendukung kegiatan usaha mereka.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memberikan manfaat kepada organisasi maupun masyarakat secara individual, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya iklim usaha yang lebih kondusif. Kemudahan dalam memperoleh legalitas usaha berpotensi meningkatkan kepatuhan pelaku usaha sekaligus mendukung pertumbuhan investasi di Kabupaten Bojonegoro.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Novianto menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah menghasilkan berbagai nilai berupa meningkatnya produktivitas pegawai, kemudahan pelayanan bagi masyarakat, meningkatnya kepuasan masyarakat yang tercermin melalui Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), berkurangnya keluhan pelayanan, serta meningkatnya kemudahan berusaha bagi pelaku usaha. Temuan tersebut semakin memperkuat hasil wawancara dengan Bapak Novianto sebelumnya bahwa transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya menghasilkan efisiensi organisasi, tetapi juga menciptakan nilai yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan publik. Untuk memperoleh gambaran mengenai nilai yang dihasilkan dari implementasi transformasi digital berdasarkan sudut pandang pengguna layanan, peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Sony. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Sony menjelaskan bahwa transformasi digital memberikan kemudahan yang signifikan dalam proses pengurusan perizinan. Bapak Sony menyampaikan bahwa seluruh proses pelayanan menjadi lebih praktis karena sebagian besar tahapan dapat dilakukan secara mandiri melalui sistem tanpa harus datang ke kantor pelayanan. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku

Pengguna

Layanan sebagai berikut:

“Sekarang mengurus izin jauh lebih mudah karena semuanya bisa dilakukan secara online. Saya tidak perlu datang berkali-kali ke kantor.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menghasilkan nilai berupa meningkatnya kemudahan akses pelayanan bagi masyarakat. Digitalisasi memungkinkan masyarakat memperoleh pelayanan secara lebih fleksibel sehingga waktu, tenaga, dan biaya yang sebelumnya diperlukan untuk datang langsung ke kantor dapat diminimalkan.

Selain memberikan kemudahan akses, Bapak Sony juga menjelaskan bahwa sistem digital meningkatkan keterbukaan informasi selama proses pelayanan berlangsung. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Saya bisa melihat sendiri proses permohonan sudah sampai mana, jadi tidak perlu bertanya terus kepada petugas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menciptakan nilai berupa meningkatnya transparansi pelayanan publik. Fitur pelacakan (*tracking system*) memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memantau perkembangan permohonan secara mandiri sehingga proses pelayanan menjadi lebih terbuka dan mudah dipahami oleh pengguna layanan.

Lebih lanjut, Bapak Sony menjelaskan bahwa pelayanan digital juga memberikan rasa percaya terhadap proses pelayanan karena seluruh tahapan dapat diketahui secara jelas melalui sistem. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Saya merasa lebih yakin karena semua prosesnya terlihat di sistem. Jadi tahu berkasnya sedang diproses di tahap apa.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi melalui sistem digital turut meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Kemampuan masyarakat untuk memantau setiap tahapan pelayanan mengurangi ketidakpastian selama proses pengurusan perizinan sekaligus memperkuat akuntabilitas penyelenggara pelayanan.

Selain itu, Bapak Sony menjelaskan bahwa pelayanan digital juga memberikan manfaat ekonomi karena masyarakat tidak lagi mengeluarkan biaya tambahan selama proses pengurusan izin. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Biaya yang dikeluarkan juga lebih sedikit karena tidak perlu bolak-balik ke kantor dan tidak perlu mencetak banyak berkas.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menghasilkan nilai berupa efisiensi biaya bagi masyarakat. Pengurangan biaya transportasi, konsumsi, maupun penggandaan dokumen menjadi salah satu manfaat nyata yang dirasakan setelah pelayanan dilakukan secara digital.

Bapak Sony juga menilai bahwa kualitas pelayanan yang diberikan DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro mengalami peningkatan dibandingkan sebelumnya. Sebagaimana menurut Bapak Sony selaku selaku Pengguna Layanan sebagai berikut:

“Pelayanannya sekarang lebih mudah, lebih jelas, dan lebih nyaman dibandingkan dulu.” (Hasil Wawancara pada tanggal 12 Juni 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menghasilkan efisiensi pelayanan, tetapi juga meningkatkan kualitas pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Kemudahan memperoleh informasi, proses yang lebih sederhana, serta pelayanan yang lebih transparan memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik dibandingkan mekanisme pelayanan secara konvensional.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Bapak Sony menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah menghasilkan berbagai nilai yang dapat dirasakan secara langsung oleh pengguna layanan, meliputi kemudahan akses pelayanan, meningkatnya transparansi informasi, tumbuhnya kepercayaan terhadap proses pelayanan, efisiensi biaya, serta meningkatnya kualitas pelayanan publik. Temuan tersebut memperkuat hasil wawancara dengan seluruh informan internal bahwa transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya menghasilkan manfaat bagi organisasi, tetapi juga menciptakan nilai nyata bagi masyarakat sebagai penerima pelayanan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian, Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dimensi sumber penciptaan nilai dalam implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah terwujud melalui terciptanya berbagai nilai bagi organisasi maupun masyarakat. Nilai tersebut tidak hanya berupa peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga mencakup perbaikan kualitas tata kelola organisasi, peningkatan kualitas pelayanan publik, kemudahan akses layanan, transparansi informasi, serta meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan perizinan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah memberikan nilai tambah yang mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih efektif, transparan, akuntabel, mudah diakses, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, implementasi transformasi digital tidak

hanya menghasilkan perubahan dalam pemanfaatan teknologi, tetapi juga mampu menciptakan nilai publik (*public value*) melalui peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan perizinan secara menyeluruh.

B. Analisa dan Interpretasi Data

Analisis dan interpretasi data pada bagian ini bertujuan untuk menjelaskan makna dari temuan empiris dengan menghubungkannya pada konsep teoritis serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dengan demikian, pembahasan tidak hanya mendeskripsikan kondisi yang ditemukan di lapangan, tetapi juga memberikan penjelasan mengenai bagaimana implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro dapat dipahami dalam perspektif akademik.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan kerangka *Digital Business Strategy* yang dikemukakan oleh Bharadwaj et al. (2013) yang menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan integrasi antara strategi organisasi dan pemanfaatan teknologi digital dalam menciptakan keunggulan organisasi. Kerangka tersebut terdiri atas empat dimensi utama, yaitu cakupan, skala, kecepatan, sumber penciptaan nilai yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana teknologi digital mengubah ruang lingkup organisasi, memperluas kapasitas layanan, meningkatkan kecepatan proses bisnis, serta menciptakan nilai bagi organisasi dan para pemangku kepentingan.

Interpretasi pada setiap dimensi disusun berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh dari lima informan penelitian, yaitu Sekretaris DPMPTSP, Pranata Komputer, dua orang Staf Bidang Pelayanan, serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Selanjutnya, temuan empiris tersebut dianalisis dengan membandingkannya terhadap konsep transformasi digital menurut Bharadwaj dkk. (2013) serta didukung oleh hasil penelitian internasional yang relevan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi transformasi digital pada

pelayanan perizinan di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro.

1. Cakupan

Implementasi transformasi digital pada DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya diterapkan pada pelayanan perizinan kepada masyarakat, tetapi juga telah menjangkau berbagai aktivitas administrasi internal organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, transformasi digital telah mengubah ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan melalui pemanfaatan berbagai aplikasi digital, seperti SRIKANDI, SIMANTAP, MyASN, E-Kinerja, OSS, SIMBG, SIMANIS, dan MPP Digital. Setiap aplikasi memiliki fungsi yang berbeda sesuai kebutuhan organisasi, mulai dari administrasi persuratan, pengelolaan kepegawaian, pelayanan perizinan, hingga koordinasi dengan organisasi perangkat daerah (OPD) teknis.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi digital telah mengubah proses bisnis organisasi secara menyeluruh. Perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada mekanisme pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga pada proses administrasi internal, koordinasi antarbidang, mekanisme verifikasi, komunikasi lintas instansi, hingga pola kerja pegawai. Seluruh informan menjelaskan bahwa sebagian besar aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual kini telah dialihkan ke dalam sistem digital sehingga organisasi tidak lagi bergantung pada dokumen fisik maupun interaksi tatap muka dalam menjalankan pelayanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep cakupan yang dikemukakan oleh Bharadwaj dkk. (2013), yang menjelaskan bahwa transformasi digital memperluas ruang lingkup organisasi melalui integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aktivitas, proses bisnis, layanan, serta hubungan antarfungsi organisasi. Dalam perspektif tersebut, digitalisasi tidak dipahami sebagai sekadar penggunaan teknologi

informasi, melainkan sebagai perubahan strategis yang menghubungkan teknologi dengan keseluruhan aktivitas organisasi sehingga batas-batas operasional organisasi menjadi semakin luas.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh kajian Vial (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses yang memicu perubahan signifikan terhadap organisasi melalui kombinasi teknologi informasi, komunikasi, komputasi, dan konektivitas. Perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi penggunaan teknologi, tetapi juga mengubah struktur organisasi, proses kerja, model pelayanan, serta interaksi organisasi dengan para pemangku kepentingan.

Dalam konteks DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro, perluasan ruang lingkup tersebut terlihat dari penggunaan sistem digital yang tidak lagi terbatas pada pelayanan perizinan. Digitalisasi telah diterapkan pada administrasi persuratan melalui SRIKANDI, pengelolaan kepegawaian melalui SIMANTAP dan MyASN, pemantauan kinerja pegawai melalui E-Kinerja, serta pelayanan perizinan melalui OSS, SIMBG, SIMANIS, dan MPP Digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian dari mekanisme kerja organisasi secara keseluruhan, bukan hanya sebagai alat bantu pelayanan publik.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital juga memperluas ruang lingkup koordinasi antarinstansi. Sebelum digitalisasi diterapkan, proses rekomendasi teknis dilakukan melalui pengiriman dokumen fisik kepada OPD terkait. Setelah implementasi sistem digital, koordinasi dilakukan melalui aplikasi sehingga pertukaran informasi berlangsung secara elektronik. Perubahan ini menunjukkan bahwa ruang lingkup organisasi berkembang dari sistem kerja yang bersifat administratif menjadi sistem kerja yang berbasis jaringan (*networked*

governance), di mana berbagai unit organisasi dapat saling terhubung melalui platform digital.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Warner dan Wäger yang menyatakan bahwa transformasi digital mendorong organisasi membangun kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) melalui perubahan proses kerja, koordinasi lintas fungsi, serta integrasi teknologi dalam pengambilan keputusan. Organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital tidak hanya mengadopsi teknologi baru, tetapi juga melakukan pembaruan terhadap mekanisme kerja dan tata kelola organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti menginterpretasikan bahwa dimensi cakupan pada implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah tercapai dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh meluasnya pemanfaatan teknologi digital pada hampir seluruh fungsi organisasi, mulai dari administrasi internal, pelayanan perizinan, koordinasi lintas OPD, hingga interaksi dengan masyarakat. Dengan demikian, transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya merepresentasikan digitalisasi layanan, tetapi telah menjadi transformasi organisasi yang mengubah ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan publik secara lebih luas sesuai dengan konsep Bharadwaj dkk. (2013).

a. Skala

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa digitalisasi telah memperluas jangkauan pelayanan publik, baik dari sisi akses masyarakat maupun keterhubungan antarunit kerja. Hasil wawancara dengan seluruh informan menunjukkan bahwa layanan perizinan tidak lagi terbatas pada pelayanan tatap muka di kantor, tetapi telah berkembang menjadi pelayanan berbasis digital yang

dapat diakses oleh masyarakat dari berbagai wilayah melalui platform OSS, SIMBG, SIMANIS, dan MPP Digital. Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan koordinasi pelayanan dilakukan secara lebih luas melalui pemberian hak akses kepada masing-masing bidang sesuai kewenangannya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya meningkatkan kapasitas pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga memperluas kemampuan organisasi dalam mengelola pelayanan secara terintegrasi. Masyarakat dapat mengakses pelayanan tanpa dibatasi lokasi geografis, sedangkan pegawai dapat mengakses sistem sesuai hak akses masing-masing untuk mendukung proses pelayanan yang berkesinambungan. Perluasan jangkauan pelayanan juga didukung melalui layanan jemput bola ke desa. Berdasarkan hasil wawancara, program tersebut telah menjangkau sekitar 70–80 persen desa dan mulai dilaksanakan sejak tahun 2024 serta masih berjalan hingga penelitian dilakukan. Layanan tersebut dilaksanakan secara terjadwal dan dapat dilakukan kembali apabila terdapat permintaan dari kecamatan atau masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa perluasan skala pelayanan tidak hanya dilakukan melalui akses digital, tetapi juga melalui pendekatan langsung kepada masyarakat yang membutuhkan pendampingan dalam mengakses layanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep skala yang dikemukakan oleh Bharadwaj dkk. (2013), yang menjelaskan bahwa skala dalam transformasi digital berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memperluas kapasitas layanan, memanfaatkan infrastruktur digital secara elastis, meningkatkan volume pelayanan, serta menghubungkan berbagai aktor melalui platform digital. Digitalisasi memungkinkan organisasi memperluas jangkauan pelayanan tanpa

harus diikuti oleh peningkatan sumber daya fisik secara proporsional.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perluasan skala pelayanan di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tercermin melalui kemampuan masyarakat mengakses pelayanan secara daring dari berbagai vtanpa harus hadir secara langsung di kantor pelayanan. Bahkan beberapa sistem yang digunakan, seperti OSS, SIMBG, dan MPP Digital, merupakan platform nasional yang memungkinkan pelayanan tetap dapat diakses secara luas oleh masyarakat maupun pelaku usaha. Sementara itu, SIMANIS sebagai sistem daerah melengkapi kebutuhan pelayanan lokal sehingga memperkuat integrasi pelayanan perizinan di tingkat kabupaten.

Fenomena tersebut sesuai dengan penelitian Tekić dan Koroteev (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital memungkinkan organisasi memperbesar kapasitas pelayanan melalui pemanfaatan platform digital yang mampu menjangkau lebih banyak pengguna, memperluas interaksi organisasi dengan para pemangku kepentingan, serta mengurangi keterbatasan ruang dan waktu dalam penyelenggaraan layanan. Penelitian tersebut menekankan bahwa skala transformasi digital tidak lagi diukur dari besarnya organisasi, tetapi dari kemampuan platform digital dalam memperluas jangkauan layanan dan menciptakan konektivitas yang lebih luas.

Selain memperluas akses masyarakat, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dimensi skala tercermin melalui integrasi pelayanan lintas organisasi. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa proses pelayanan tidak lagi berhenti pada DPMPTSP, tetapi telah melibatkan berbagai OPD teknis melalui mekanisme pertukaran data dan pemberian hak akses pada sistem digital. Meskipun setiap instansi menggunakan kewenangan yang berbeda, proses

pelayanan dapat berlangsung secara lebih terhubung dibandingkan ketika seluruh rekomendasi masih dilakukan menggunakan dokumen fisik.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian Guenduez et al. (2025) yang menjelaskan bahwa strategi inovasi digital pada sektor publik harus mampu memperluas kolaborasi lintas organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital. Transformasi digital tidak hanya berorientasi pada digitalisasi proses internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun interoperabilitas, memperluas akses layanan, dan menghubungkan berbagai institusi dalam satu ekosistem pelayanan publik. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital turut meningkatkan kapasitas organisasi dalam menangani volume pelayanan yang lebih besar. Seluruh informan menjelaskan bahwa jumlah permohonan perizinan terus meningkat setelah digitalisasi diterapkan karena masyarakat semakin mudah mengakses pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem digital telah mendukung peningkatan kapasitas pelayanan tanpa harus menambah mekanisme pelayanan konvensional secara signifikan.

Temuan ini sejalan dengan kajian Vial (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital memungkinkan organisasi meningkatkan kapasitas operasional melalui integrasi teknologi digital sehingga organisasi mampu menangani volume aktivitas yang semakin besar dengan proses yang lebih terkoordinasi dan efisien. Digitalisasi memungkinkan organisasi memperluas kemampuan operasional sekaligus mempertahankan kualitas pelayanan kepada pengguna.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menemukan bahwa perluasan skala pelayanan masih menghadapi beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah belum

seluruh sistem pelayanan dapat saling terintegrasi karena sebagian aplikasi dikembangkan oleh kementerian yang berbeda sehingga interoperabilitas data belum sepenuhnya tercapai. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa proses koordinasi masih memerlukan penyesuaian antarplatform meskipun secara umum pelayanan telah berlangsung secara digital.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa perluasan skala transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan organisasi daerah, tetapi juga dipengaruhi oleh tata kelola sistem digital pada tingkat nasional. Dalam konteks sektor publik, keberhasilan dimensi skala tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi memperluas pelayanan, tetapi juga oleh kemampuan membangun interoperabilitas antarsistem sehingga tercipta pelayanan publik yang terintegrasi secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa dimensi skala dalam implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh semakin luasnya jangkauan pelayanan kepada masyarakat, meningkatnya kapasitas organisasi dalam menangani permohonan pelayanan, berkembangnya koordinasi lintas OPD melalui sistem digital, serta tersedianya berbagai platform pelayanan yang dapat diakses secara daring. Meskipun demikian, integrasi antarsistem yang berasal dari berbagai kementerian masih menjadi tantangan dalam mewujudkan ekosistem pelayanan digital yang sepenuhnya terpadu. Interpretasi tersebut sesuai dengan pandangan Bharadwaj dkk. (2013) bahwa dimensi skala menekankan kemampuan organisasi memperbesar kapasitas dan jangkauan pelayanan melalui pemanfaatan teknologi digital sebagai fondasi utama transformasi organisasi.

b. Kecepatan

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah meningkatkan kecepatan penyelenggaraan pelayanan publik, baik pada aspek administrasi internal organisasi maupun pelayanan kepada masyarakat. Hasil wawancara dengan seluruh informan menunjukkan bahwa digitalisasi mempercepat proses pengajuan permohonan, verifikasi dokumen, koordinasi dengan organisasi perangkat daerah (OPD) teknis, monitoring pelayanan, hingga penerbitan izin. Selain itu, masyarakat juga memperoleh kemudahan dalam mengakses informasi mengenai perkembangan permohonan secara real time melalui sistem digital sehingga tidak lagi bergantung pada komunikasi langsung dengan petugas.

Dari sisi waktu penyelesaian, hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan berdasarkan jenis perizinan. Perizinan berusaha dengan persyaratan lengkap dapat diselesaikan rata-rata sekitar tiga hari, sedangkan perizinan bangunan dapat membutuhkan waktu hingga 28 hari karena melibatkan pemeriksaan lapangan. Selain itu, proses pengiriman rekomendasi kepada OPD teknis yang sebelumnya dilakukan melalui utusan atau kurir kini dilakukan melalui sistem daring. Dengan demikian, percepatan yang dihasilkan transformasi digital terutama terlihat pada alur pengiriman dokumen, koordinasi, verifikasi, dan pemantauan proses, sedangkan waktu penyelesaian akhir tetap dipengaruhi oleh kompleksitas dan tahapan teknis masing-masing perizinan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa percepatan pelayanan tidak hanya berasal dari pemanfaatan teknologi digital, tetapi juga dari perubahan mekanisme kerja organisasi. Sebelum transformasi digital diterapkan, sebagian besar proses pelayanan dilakukan secara manual melalui pengiriman dokumen fisik, pencatatan administrasi konvensional, serta koordinasi tatap muka

antarinstansi. Setelah digitalisasi diterapkan, berbagai tahapan tersebut dialihkan ke dalam sistem digital sehingga waktu yang dibutuhkan untuk memproses pelayanan menjadi lebih singkat dan koordinasi dapat dilakukan secara lebih cepat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep kecepatan yang dikemukakan oleh Bharadwaj et al. (2013), yang menjelaskan bahwa kecepatan dalam strategi bisnis digital tidak hanya diartikan sebagai percepatan proses operasional, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mempercepat pengambilan keputusan, mempercepat proses pembelajaran organisasi, mempercepat koordinasi jaringan, serta mempercepat siklus *sense-and-respond* terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal akan memiliki kemampuan merespons kebutuhan pemangku kepentingan secara lebih cepat dibandingkan organisasi yang masih mengandalkan proses konvensional.

Dalam konteks DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro, dimensi tersebut tercermin melalui percepatan proses pelayanan sejak permohonan diajukan oleh masyarakat hingga izin diterbitkan. Berdasarkan hasil wawancara, dokumen permohonan dapat diterima oleh sistem hanya dalam beberapa menit, proses verifikasi dilakukan secara elektronik, rekomendasi kepada OPD teknis dikirim melalui sistem, dan perkembangan pelayanan dapat dipantau secara langsung oleh pimpinan maupun masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi memperpendek alur birokrasi tanpa mengurangi ketentuan prosedural yang harus dipenuhi dalam pelayanan perizinan.

Selain mempercepat proses pelayanan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan.

Ketersediaan data pelayanan secara real time memungkinkan pimpinan mengetahui jumlah permohonan, posisi berkas, maupun capaian kinerja pelayanan secara langsung melalui sistem digital. Dengan tersedianya informasi yang lebih cepat, proses monitoring dan evaluasi dapat dilakukan secara berkelanjutan tanpa harus menunggu laporan manual dari masing-masing bidang.

Interpretasi tersebut didukung oleh Vial (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital meningkatkan kemampuan organisasi dalam memproses informasi secara cepat sehingga organisasi mampu mengambil keputusan secara lebih responsif. Digitalisasi mengurangi jeda waktu antara munculnya informasi dengan tindakan organisasi sehingga meningkatkan kelincahan (*organizational agility*) dalam menghadapi perubahan maupun tuntutan pelayanan publik.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa digitalisasi meningkatkan kecepatan koordinasi antarunit organisasi. Sebelum transformasi digital, penyampaian rekomendasi teknis dilakukan melalui pengiriman dokumen fisik sehingga membutuhkan waktu lebih lama. Setelah implementasi sistem digital, pertukaran informasi dilakukan secara elektronik melalui platform pelayanan sehingga proses koordinasi antarinstansi berlangsung lebih efisien.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Warner dan Wäger (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital membangun dynamic capabilities organisasi melalui peningkatan kemampuan merespons perubahan secara cepat, mempercepat koordinasi lintas fungsi, serta mendukung proses pembelajaran organisasi secara berkelanjutan. Menurut penelitian tersebut, organisasi yang memiliki kemampuan digital yang baik akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan karena informasi dapat mengalir secara cepat di seluruh organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kecepatan pelayanan juga dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Masyarakat tidak lagi harus datang ke kantor untuk menyerahkan dokumen, menanyakan perkembangan permohonan, maupun mengambil dokumen izin. Seluruh tahapan tersebut dapat dilakukan melalui sistem digital sehingga waktu pelayanan menjadi lebih singkat dan biaya transaksi pelayanan dapat dikurangi. Dengan demikian, percepatan pelayanan tidak hanya meningkatkan efisiensi internal organisasi, tetapi juga meningkatkan kualitas pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa kecepatan pelayanan masih dipengaruhi oleh faktor eksternal, khususnya stabilitas aplikasi nasional seperti OSS dan SIMBG. Ketika terjadi gangguan pada sistem yang dikelola pemerintah pusat, proses pelayanan di daerah turut mengalami perlambatan meskipun DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah memiliki mekanisme penanganan sementara melalui pelayanan manual. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dimensi kecepatan tidak hanya bergantung pada kesiapan organisasi daerah, tetapi juga dipengaruhi oleh keandalan infrastruktur digital nasional yang menjadi bagian dari ekosistem pelayanan publik. Temuan tersebut didukung oleh tinjauan sistematis mengenai *Digital Business Strategy* yang menyimpulkan bahwa dimensi kecepatan tetap menjadi salah satu karakteristik utama transformasi digital karena organisasi dituntut untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, mempercepat respons terhadap perubahan, serta meningkatkan kelincahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa dimensi kecepatan pada implementasi transformasi digital di DPMPTSP

Kabupaten Bojonegoro telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh meningkatnya kecepatan pelayanan administrasi, percepatan koordinasi antarinstansi, tersedianya informasi pelayanan secara real time, meningkatnya kecepatan pengambilan keputusan, serta berkurangnya waktu yang dibutuhkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Meskipun masih terdapat kendala yang berasal dari stabilitas sistem nasional, secara keseluruhan transformasi digital telah meningkatkan responsivitas organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Interpretasi tersebut memperkuat pandangan Bharadwaj et al. (2013) bahwa dimensi kecepatan merupakan kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat proses bisnis, mempercepat siklus pengambilan keputusan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan pemangku kepentingan secara efektif.

c. Sumber Penciptaan Nilai

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro tidak hanya mengubah proses pelayanan, tetapi juga menghasilkan berbagai nilai bagi organisasi maupun masyarakat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa nilai tersebut tercermin melalui meningkatnya efektivitas administrasi organisasi, kemudahan pengelolaan data, meningkatnya transparansi pelayanan, kemudahan akses bagi masyarakat, peningkatan produktivitas pegawai, serta meningkatnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan perizinan. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak berhenti pada digitalisasi proses, melainkan mampu menciptakan nilai publik (*public value*) melalui peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep *Sources of Value Creation and*

Capture yang dikemukakan oleh Bharadwaj et al. (2013). Bharadwaj menjelaskan bahwa transformasi digital harus dipandang sebagai strategi organisasi yang mampu menciptakan nilai baru melalui pemanfaatan sumber daya digital, bukan sekadar meningkatkan efisiensi operasional. Nilai tersebut dapat diwujudkan melalui peningkatan kualitas layanan, pemanfaatan informasi sebagai aset strategis, koordinasi antarpihak, inovasi organisasi, hingga peningkatan pengalaman para pemangku kepentingan.

Dalam konteks DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro, nilai pertama yang muncul adalah meningkatnya efektivitas tata kelola organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, digitalisasi administrasi melalui berbagai aplikasi seperti SRIKANDI, SIMANTAP, MyASN, dan E-Kinerja membantu organisasi mengelola administrasi secara lebih sistematis, terdokumentasi, dan mudah dipantau. Selain itu, keberadaan sistem digital memungkinkan pimpinan melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pelayanan maupun kinerja pegawai secara lebih efektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa teknologi digital telah menjadi instrumen dalam meningkatkan kapasitas tata kelola organisasi.

Interpretasi tersebut didukung oleh Vial (2019) yang menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang bertujuan mengubah mekanisme penciptaan nilai (*value creation paths*) melalui pemanfaatan teknologi digital. Digitalisasi mendorong organisasi memperbaiki proses bisnis, memperkuat koordinasi internal, meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola informasi, serta menghasilkan nilai yang lebih besar bagi organisasi maupun para pemangku kepentingannya.

Nilai kedua yang ditemukan dalam penelitian ini adalah meningkatnya kualitas pengelolaan informasi dan data pelayanan. Hasil wawancara dengan

Pranata Komputer menunjukkan bahwa seluruh data pelayanan telah tersimpan dalam sistem digital sehingga dapat dimanfaatkan untuk monitoring, pelaporan, evaluasi, serta pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi secara rutin melakukan backup data dan peningkatan keamanan sistem sebagai upaya menjaga integritas informasi pelayanan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Reddy et al. yang menjelaskan bahwa salah satu sumber utama penciptaan nilai dalam transformasi digital adalah kemampuan organisasi memanfaatkan data sebagai aset strategis (*information-based value creation*). Organisasi yang mampu mengelola data secara efektif akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat pengambilan keputusan, serta menciptakan keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

Selain menghasilkan nilai bagi organisasi, penelitian ini juga menunjukkan bahwa transformasi digital menciptakan nilai pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua staf Bidang Pelayanan, implementasi pelayanan digital meningkatkan transparansi karena masyarakat dapat memantau perkembangan permohonan secara mandiri melalui fitur tracking. Di samping itu, masyarakat memperoleh kemudahan dalam mengakses pelayanan tanpa harus datang ke kantor sehingga biaya, waktu, dan tenaga yang dikeluarkan menjadi lebih efisien. Temuan tersebut sesuai dengan penelitian Gouveia et al. (2024)

yang menyatakan bahwa transformasi digital menciptakan nilai melalui peningkatan pengalaman pengguna (*customer experience*), kemudahan akses terhadap layanan, transparansi proses bisnis, serta peningkatan daya saing

organisasi. Gouveia et al. (2024)

yang menyatakan bahwa transformasi digital menciptakan nilai melalui peningkatan pengalaman pengguna (*customer experience*), kemudahan akses terhadap layanan, transparansi proses bisnis, serta peningkatan daya saing organisasi. Dalam sektor publik, nilai tersebut diwujudkan melalui pelayanan yang lebih mudah diakses, lebih responsif, dan lebih berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital turut meningkatkan produktivitas organisasi. Pegawai tidak lagi dibebani oleh pekerjaan administratif yang berulang karena sebagian besar proses telah dilakukan melalui sistem digital. Digitalisasi juga memungkinkan pegawai melakukan verifikasi dokumen dan pemantauan pelayanan secara lebih fleksibel sehingga produktivitas pelayanan meningkat tanpa harus menambah sumber daya manusia secara signifikan.

Interpretasi tersebut didukung oleh Pagani (2013) yang menjelaskan bahwa penciptaan nilai dalam strategi bisnis digital terjadi ketika teknologi mampu mengubah mekanisme kerja organisasi sehingga organisasi memperoleh manfaat melalui koordinasi yang lebih baik, pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal, serta peningkatan kemampuan dalam menghasilkan layanan yang bernilai bagi pengguna. Dengan demikian, nilai transformasi digital tidak hanya berasal dari teknologi itu sendiri, tetapi dari kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi tersebut dalam menciptakan keunggulan pelayanan.

Dari perspektif masyarakat, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital menghasilkan *public value* berupa meningkatnya kepuasan terhadap pelayanan, kemudahan memperoleh informasi, pengurangan biaya

transaksi, serta meningkatnya kepercayaan terhadap penyelenggara pelayanan. Kemampuan masyarakat untuk mengakses pelayanan secara mandiri, memantau perkembangan permohonan secara langsung, serta memperoleh pelayanan yang lebih transparan menunjukkan bahwa transformasi digital telah memberikan manfaat nyata kepada pengguna layanan.

Temuan tersebut diperkuat oleh kajian sistematis mengenai transformasi digital dan *public value* dalam administrasi publik yang menyimpulkan bahwa digitalisasi menciptakan nilai publik melalui peningkatan efisiensi pelayanan, transparansi, partisipasi masyarakat, akuntabilitas, dan kualitas interaksi antara pemerintah dengan warga negara. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari penggunaan teknologi, tetapi juga dari manfaat yang dirasakan masyarakat sebagai penerima layanan (budiyanto et al).

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi sumber penciptaan nilai pada implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah tercapai dengan baik. Transformasi digital tidak hanya menghasilkan efisiensi administratif, tetapi juga menciptakan nilai strategis berupa peningkatan efektivitas tata kelola organisasi, kualitas pengelolaan informasi, transparansi pelayanan, produktivitas pegawai, kemudahan akses pelayanan, serta meningkatnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Interpretasi tersebut memperkuat pandangan Bharadwaj et al. (2013) bahwa keberhasilan transformasi digital terletak pada kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi dan seluruh pemangku kepentingan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap empat dimensi transformasi digital menurut Bharadwaj dkk. (2013), yaitu cakupan, skala, kecepatan, sumber

penciptaan nilai, dapat disimpulkan bahwa implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah berjalan dengan baik dan memberikan perubahan yang menyeluruh terhadap penyelenggaraan pelayanan perizinan. Digitalisasi tidak hanya diterapkan pada pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga telah terintegrasi ke dalam administrasi internal, koordinasi antarbidang, pengelolaan data, serta mekanisme kerja organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian dari strategi organisasi dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih modern.

Keempat dimensi tersebut saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Perluasan ruang lingkup digitalisasi (*Scope*) meningkatkan kapasitas dan jangkauan pelayanan (*Scale*), yang selanjutnya mendorong percepatan proses pelayanan (*Speed*) serta menghasilkan berbagai nilai bagi organisasi dan masyarakat (*Sources of Value Creation*), seperti meningkatnya efisiensi, transparansi, kualitas pelayanan, produktivitas pegawai, serta kemudahan akses pelayanan. Dengan demikian, implementasi transformasi digital di DPMPTSP Kabupaten Bojonegoro telah sejalan dengan konsep *Digital Business Strategy* yang dikemukakan oleh Bharadwaj et al. (2013), yaitu memanfaatkan teknologi digital sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai publik.