

ANALISIS TRANSFORMASI LAYANAN PUBLIK MELALUI PORTAL EMAS DI KOTA PROBOLINGGO

Febrialta Dinda Safira¹, Bagus Nuari Harmawan²

^{1),2)} Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Email: 22041010206@student.upnjatim.ac.id¹, bagus.nuari.adneg@upnjatim.ac.id²

ABSTRACT

Digital transformation is one of the government's efforts to improve public service quality through the utilization of information technology. The Government of Probolinggo City developed PORTAL EMAS (Probolinggo Smart Digital Melayani Masyarakat) as a digital public service innovation to facilitate citizens in accessing administrative services. This study aims to analyze digital transformation through PORTAL EMAS in public service delivery based on the dimensions of Transformation Reasons, Transformation Objects, Transformation Process, and Transformation Results proposed by Mergel, Edelmann, and Haug (2019). A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through observation, interviews, and documentation. The findings show that the transformation was driven by external factors, including SPBE policy, technological developments, the COVID-19 pandemic, and increasing public demands, as well as internal factors such as the need to improve work effectiveness and administrative management. PORTAL EMAS has transformed service processes, service products, government-citizen relations, technology utilization, and service governance. The transformation has improved service efficiency, accelerated service completion, enhanced transparency, and strengthened service integration. However, challenges remain, including limited digital literacy, fluctuations in service utilization, and insufficient socialization. Strengthening digital literacy and expanding socialization are needed to optimize PORTAL EMAS utilization.

Keyword: *Digital Transformation, Public Service, PORTAL EMAS, Electronic-Based Government System, Probolinggo City.*

ABSTRAK

Transformasi digital merupakan salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi. Pemerintah Kota Probolinggo mengembangkan PORTAL EMAS (Probolinggo Smart Digital Melayani Masyarakat) sebagai inovasi pelayanan publik berbasis digital untuk memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan administrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi digital melalui PORTAL EMAS dalam penyelenggaraan pelayanan publik berdasarkan dimensi Transformation Reasons, Transformation Objects, Transformation Process, dan Transformation Results yang dikemukakan oleh Mergel, Edelmann, dan Haug (2019). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital didorong oleh faktor eksternal, meliputi kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), perkembangan teknologi, pandemi COVID-19, serta meningkatnya tuntutan masyarakat. Selain itu, transformasi juga dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan pengelolaan administrasi. PORTAL EMAS telah mentransformasi proses pelayanan, produk layanan, hubungan antara pemerintah dan masyarakat, pemanfaatan teknologi, serta tata kelola pelayanan. Transformasi tersebut menghasilkan peningkatan efisiensi pelayanan, percepatan penyelesaian layanan, peningkatan transparansi, dan penguatan integrasi layanan. Namun demikian, masih terdapat beberapa tantangan, antara lain rendahnya literasi digital masyarakat, fluktuasi pemanfaatan layanan, serta belum optimalnya kegiatan sosialisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan literasi digital dan perluasan sosialisasi guna mengoptimalkan pemanfaatan PORTAL EMAS.

Kata Kunci: *Transformasi Digital, Pelayanan Publik, PORTAL EMAS, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), Kota Probolinggo.*

A. PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi yang semakin cepat telah mentransformasi pola kerja konvensional menjadi sistem kerja digital. Transformasi digital di sektor pemerintahan merupakan proses pemanfaatan teknologi digital secara terintegrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja, memperkuat transparansi, mendorong partisipasi masyarakat, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik (Wawan Nova Saputra et al., 2024). Melalui digitalisasi, masyarakat dapat memperoleh informasi maupun melakukan berbagai transaksi secara lebih cepat dan praktis tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan. Perkembangan mengenai digital public service merupakan bagian dari transformasi besar dalam administrasi publik modern yang menandai pergeseran paradigma menuju digital governance (Soni Sultana et al., 2026). Di Indonesia, penerapan e-government diperkuat melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).



Gambar 1 Indeks SPBE Jawa Timur
Sumber : Diskominfo Jawa Timur, 2025.

Berdasarkan hasil Evaluasi SPBE Nasional, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik terus mengalami peningkatan di berbagai daerah. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam tingkat adopsi layanan digital antarinstansi pemerintah sehingga efektivitas transformasi digital belum sepenuhnya merata (Wahyudi et al., n.d.). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh penyediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dan masyarakat dalam mengadopsi layanan digital.

Komitmen pemerintah daerah terhadap transformasi digital tersebut tercermin pada fluktuasi dan peningkatan nilai Indeks SPBE Provinsi Jawa Timur yang mencapai angka 3,62 pada tahun 2023 dengan kategori “Sangat Baik”. Capaian tersebut menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Timur telah memiliki tingkat kematangan SPBE yang tinggi sehingga pemerintah daerah didorong untuk terus

mengembangkan inovasi pelayanan berbasis digital. Salah satu kota di Jawa Timur yang menerapkan transformasi ini adalah Kota Probolinggo melalui inovasi PORTAL EMAS (Probolinggo Smart Digital Melayani Masyarakat) yang diluncurkan pada 4 September 2021. Platform berbasis website ini dikembangkan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Probolinggo untuk mengintegrasikan layanan administrasi dari tingkat RT, RW, kelurahan, hingga kecamatan. Meskipun PORTAL EMAS berhasil meraih Juara ke-3 dalam ajang Anugerah Inovasi Kota Probolinggo (Anvapro) Tahun 2022 dan mendapat pengakuan dalam Innovative Government Award (IGA) 2023, data empiris menunjukkan adanya penurunan jumlah penggunaan yang cukup signifikan dari tahun 2022 hingga tahun 2024.

PORTAL EMAS dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan inovasi pelayanan publik yang mengintegrasikan pelayanan administrasi mulai dari tingkat RT, RW, kelurahan, hingga kecamatan dalam satu platform digital. Integrasi lintas level pemerintahan tersebut membedakan PORTAL EMAS dengan berbagai aplikasi pelayanan publik lain yang umumnya hanya beroperasi pada satu unit organisasi (Septiandika & Wahyuni, 2022). Oleh karena itu, PORTAL EMAS menjadi kasus yang relevan untuk mengkaji proses transformasi digital sektor publik secara komprehensif. Selain itu, PORTAL EMAS telah diterapkan secara nyata

dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kota Probolinggo sehingga memberikan konteks empiris yang memadai untuk menganalisis implementasi transformasi digital di sektor publik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis maupun praktis sebagai referensi bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan inovasi pelayanan publik berbasis digital yang lebih efektif dan terintegrasi.

Penggunaan PORTAL EMAS selama periode 2022–2025 menunjukkan tren yang berfluktuasi. Pada tahun 2022, tingkat penggunaan mencapai jumlah tertinggi, kemudian mengalami penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2023. Penurunan tersebut masih berlanjut pada tahun 2024, meskipun dengan selisih yang relatif lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya. Selanjutnya, pada tahun 2025 terjadi peningkatan kembali, namun jumlah penggunaan tersebut belum mampu melampaui tingkat penggunaan pada tahun 2022. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak dapat diukur hanya dari keberadaan inovasi digital, tetapi juga dari sejauh mana sistem tersebut mampu diadopsi dan dimanfaatkan secara berkelanjutan oleh masyarakat (Hasanah et al., 2025). Oleh karena itu, diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi proses transformasi digital secara menyeluruh.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis transformasi digital PORTAL EMAS menggunakan kerangka *Transformation Reasons, Transformation Objects, Transformation Process, dan Transformation Results* dari Mergel et al., (2019) dengan fokus pada integrasi pelayanan administrasi lintas level pemerintahan serta analisis fenomena fluktuasi penggunaan layanan digital. Penelitian mengenai transformasi digital sektor publik telah banyak dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada *implementasi e-government*, kualitas pelayanan, atau tingkat kepuasan masyarakat. Penelitian yang secara khusus menganalisis transformasi digital menggunakan kerangka *Transformation Reasons, Transformation Objects, Transformation Process, dan Transformation Results* dari Mergel et al., (2019), khususnya pada pelayanan administrasi kependudukan berbasis integrasi lintas level pemerintahan, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis implementasi PORTAL EMAS di Kota Probolinggo. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian transformasi digital sektor publik serta menjadi masukan praktis bagi Pemerintah Kota Probolinggo dalam meningkatkan efektivitas implementasi PORTAL EMAS.

B. KAJIAN PUSTAKA

Transformasi Digital Pelayanan Publik

Transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi secara menyeluruh melalui pemanfaatan teknologi digital yang tidak hanya berfokus pada digitalisasi layanan, tetapi juga mencakup perubahan proses kerja, tata kelola, budaya organisasi, dan hubungan dengan pengguna layanan (Mergel et al., 2019). Dalam sektor publik, transformasi digital bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Transformasi digital berbeda dengan digitalisasi maupun *e-government*. Digitalisasi hanya berfokus pada perubahan dokumen atau proses manual ke bentuk digital, sedangkan transformasi digital mencakup perubahan yang lebih luas dan mendasar dalam organisasi. Menurut Mergel et al., (2019), transformasi digital sektor publik harus mampu menciptakan nilai publik melalui pemanfaatan teknologi yang terintegrasi dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Pelayanan Publik Digital

Pelayanan publik merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atas barang, jasa, dan pelayanan administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam perkembangannya, pelayanan publik mengalami perubahan dari sistem konvensional menuju pelayanan berbasis digital yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (Taufiq Hidayat et

al., 2025). Pelayanan publik digital memungkinkan masyarakat memperoleh layanan secara lebih cepat, mudah, dan transparan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Menurut Natika, (2024) pelayanan publik digital tidak hanya memindahkan layanan ke platform elektronik, tetapi juga mengubah pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat menjadi lebih responsif dan partisipatif.

***E-Government* dan Transformasi Digital**

E-government merupakan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, efektivitas administrasi, serta transparansi pemerintahan (Muliawaty & Hendryawan, 2020). Konsep ini menjadi dasar pengembangan pelayanan publik berbasis digital di berbagai daerah, termasuk melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Namun demikian, transformasi digital memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan *e-government*. Transformasi digital tidak hanya berorientasi pada penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan organisasi, proses pelayanan, tata kelola, serta hubungan antara pemerintah dan masyarakat (Mergel et al., 2019). Dengan demikian, *e-government* dapat dipahami sebagai salah satu tahapan menuju transformasi digital sektor public (Syamsumarlin, 2025).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam transformasi digital pelayanan publik melalui Probolinggo Smart Digital Melayani Masyarakat (PORTAL EMAS) di Kota Probolinggo. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali secara komprehensif proses transformasi digital yang terjadi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, mulai dari faktor pendorong, objek yang mengalami perubahan, proses implementasi, hingga hasil transformasi yang dicapai.

Penelitian dilaksanakan di Kota Probolinggo sebagai daerah yang telah menerapkan inovasi pelayanan publik berbasis digital melalui PORTAL EMAS. Lokasi penelitian meliputi Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Probolinggo, Kecamatan Kanigaran, Kecamatan Kademangan, Kelurahan Kanigaran, dan Kelurahan Kademangan. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena instansi tersebut terlibat langsung dalam implementasi PORTAL EMAS dan memiliki tingkat pemanfaatan layanan yang relatif tinggi.

Fokus penelitian mengacu pada model transformasi digital sektor publik yang dikemukakan oleh Mergel, Edelman, dan Haug (2019), yang meliputi *transformation reasons*, *transformation objects*, *transformation process*, dan *transformation results*. Informan penelitian dipilih

menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap implementasi PORTAL EMAS. Informan terdiri atas pengelola PORTAL EMAS, aparatur pemerintah pada tingkat kota, kecamatan, dan kelurahan, serta masyarakat pengguna layanan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh terdiri atas data primer yang berasal dari hasil wawancara dan observasi lapangan serta data sekunder yang bersumber dari dokumen, laporan, regulasi, dan publikasi yang relevan. Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu untuk memastikan kredibilitas temuan penelitian.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital melalui PORTAL EMAS telah membawa perubahan pada penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Probolinggo. Analisis penelitian ini mengacu pada teori transformasi digital sektor publik yang dikemukakan oleh Mergel, Edelmann, dan Haug (2019), yang terdiri atas empat dimensi, yaitu *Transformation Reasons*, *Transformation Objects*, *Transformation*

Process, dan *Transformation Results*. Keempat dimensi tersebut digunakan untuk mengkaji faktor pendorong transformasi digital, aspek yang mengalami perubahan, proses implementasi, serta hasil yang dicapai melalui penerapan PORTAL EMAS dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1. Transformation Reasons

Dinamika transformasi digital pelayanan publik melalui PORTAL EMAS di Kota Probolinggo secara fundamental dipicu oleh adanya dorongan regulasi eksternal yang bersifat mengikat. Landasan hukum utama yang melatarbelakangi pergeseran paradigma ini adalah Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mewajibkan setiap instansi pemerintah melakukan modernisasi birokrasi. Selain kepatuhan terhadap hierarki hukum nasional, Pemerintah Kota Probolinggo juga dihadapkan pada target capaian politis dan administratif untuk meningkatkan indeks tata kelola digital di tingkat regional Jawa Timur. Di sisi lain, faktor kedaruratan global seperti fase adaptasi pascapandemi Covid-19 bertindak sebagai katalisator (*accelerator*) yang mempercepat urgensi penyediaan instrumen pelayanan publik. Kondisi krisis kesehatan tersebut memaksa birokrasi untuk segera

merancang sistem pelayanan nirsentuh (*touchless service*) guna meminimalkan interaksi fisik tanpa mengurangi produktivitas kerja aparatur.

Secara internal, motivasi kuat dari jajaran struktural Pemerintah Kota Probolinggo muncul dari kesadaran mendalam untuk memangkas rantai birokrasi konvensional yang dinilai sudah tidak relevan. Pola pelayanan lama yang berbasis dokumen fisik (*paper-based*) kerap memicu keluhan kronis di tengah masyarakat akibat antrean yang mengular panjang di loket kelurahan dan kecamatan. Fenomena maladministrasi tersebut diperparah oleh adanya ketidakpastian waktu penyelesaian berkas serta rumitnya prosedur berbelit yang harus dilewati oleh para pemohon. Restrukturisasi sistem ini pada dasarnya sangat selaras dengan adopsi konsep *citizen-centricity* dalam administrasi publik modern yang menempatkan kebutuhan masyarakat sebagai poros utama orientasi kinerja pemerintah. Ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap transparansi, kecepatan, dan akuntabilitas inilah yang pada akhirnya memicu lahirnya Peraturan Wali Kota Probolinggo Nomor 107 Tahun 2021 sebagai landasan hukum formal sekaligus regulasi operasional bagi keberadaan PORTAL EMAS.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Hinings et al., (2018) yang menjelaskan bahwa transformasi digital didorong oleh perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pengguna, serta tuntutan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan. Transformasi digital tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi, tetapi juga pada perubahan proses kerja dan penyelenggaraan layanan agar lebih efisien, mudah diakses, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. *Transformation Objects*

Penerapan PORTAL EMAS mentransformasikan beberapa objek utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu sistem dan prosedur pelayanan, produk layanan, serta hubungan antaraktor dalam birokrasi. Pada aspek sistem dan prosedur pelayanan, PORTAL EMAS mengubah mekanisme pelayanan administrasi kependudukan yang sebelumnya bergantung pada dokumen fisik dan kehadiran masyarakat di setiap jenjang pemerintahan menjadi pelayanan berbasis sistem digital yang terintegrasi. Proses pengajuan dan verifikasi kini dilakukan secara elektronik oleh RT, RW, kelurahan, hingga kecamatan sehingga prosedur pelayanan menjadi lebih sederhana, efisien, dan transparan.

Transformasi juga terjadi pada produk layanan yang dihasilkan. Sebelum implementasi PORTAL EMAS, dokumen administrasi diterbitkan dalam bentuk fisik dengan tanda tangan manual. Setelah transformasi digital, dokumen pelayanan diterbitkan dalam bentuk dokumen elektronik yang dilengkapi dengan Tanda Tangan Elektronik (TTE), sehingga mempercepat proses penerbitan dokumen sekaligus meningkatkan keamanan, keaslian, dan legalitas dokumen pelayanan.

Selain itu, PORTAL EMAS membentuk pola hubungan baru antaraktor dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem ini mengintegrasikan RT, RW, kelurahan, kecamatan, hingga perangkat daerah terkait, termasuk Dispendukcapil Kota Probolinggo, dalam satu platform pelayanan. Integrasi tersebut memungkinkan proses verifikasi data kependudukan dilakukan secara otomatis melalui Nomor Induk Kependudukan (NIK), sekaligus menampilkan riwayat pelayanan masyarakat. Dengan demikian, koordinasi antarinstansi menjadi lebih efektif, pertukaran data berlangsung lebih cepat, dan

penyelenggaraan pelayanan publik menjadi lebih terintegrasi

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Nina Haug et al., (2024) dan yang menyatakan bahwa transformasi digital tidak hanya berfokus pada penerapan teknologi, tetapi juga mendorong perubahan pada proses kerja, layanan, tata kelola organisasi, serta penciptaan nilai yang lebih efektif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

3. *Transformation Process*

Transformasi digital melalui PORTAL EMAS dilaksanakan secara bertahap, dimulai dari tahap perencanaan, penyusunan regulasi, penyediaan infrastruktur teknologi informasi, hingga pelaksanaan sosialisasi dan uji coba sistem pada tingkat kelurahan dan kecamatan. Tahapan tersebut menjadi landasan dalam mengubah mekanisme pelayanan administrasi yang sebelumnya berbasis dokumen fisik menjadi pelayanan berbasis digital.



Gambar 2 Tampilan Layanan PORTAL EMAS

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2026.

Melalui implementasi PORTAL EMAS, seluruh proses pengajuan layanan dilakukan secara daring melalui website PORTAL EMAS. Selanjutnya, proses verifikasi dilaksanakan secara berjenjang oleh RT, RW, kelurahan, hingga kecamatan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Untuk menjamin keakuratan dan validitas data, sistem PORTAL EMAS telah terintegrasi dengan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIK) milik Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sehingga identitas masyarakat dapat diverifikasi secara otomatis menggunakan Nomor Induk Kependudukan (NIK).

Implementasi tersebut menunjukkan adanya perubahan yang signifikan pada mekanisme pelayanan publik. Proses pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara konvensional kini beralih menjadi lebih cepat, terdokumentasi, dan terintegrasi melalui sistem digital. Kondisi ini mencerminkan bahwa transformasi digital melalui PORTAL EMAS telah memberikan peningkatan terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan administrasi di lingkungan pemerintah daerah.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital melalui PORTAL EMAS tidak hanya mengubah media

pelayanan, tetapi juga mentransformasi mekanisme kerja dan koordinasi antarunit organisasi. Kondisi ini sejalan dengan konsep transformasi digital sektor publik yang dikemukakan oleh Mergel et al. (2019), bahwa perubahan proses kerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan transformasi digital.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan PORTAL EMAS oleh masyarakat masih berfluktuasi. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain belum meratanya literasi digital masyarakat, sosialisasi yang belum dilaksanakan secara berkelanjutan kepada seluruh lapisan masyarakat, serta masih adanya preferensi sebagian masyarakat untuk mengakses layanan secara langsung di kantor pemerintahan. Selain itu, kendala teknis berupa gangguan server pada waktu tertentu juga memengaruhi kelancaran penggunaan sistem.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan dukungan kelembagaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan literasi digital masyarakat, penguatan sosialisasi secara berkelanjutan, serta optimalisasi

infrastruktur teknologi agar pemanfaatan PORTAL EMAS dapat berlangsung secara lebih efektif, berkelanjutan, dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

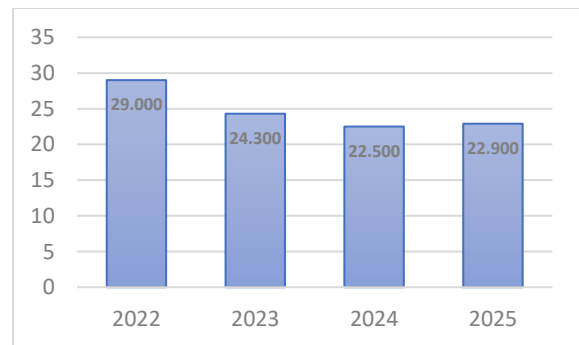
Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Warner & Wäger, (2019) yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga memerlukan kesiapan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta strategi dan koordinasi yang terencana untuk mendukung perubahan organisasi secara berkelanjutan.

4. Transformation Results

Hasil implementasi transformasi digital melalui PORTAL EMAS di Kota Probolinggo dapat dianalisis berdasarkan tiga dimensi, yaitu *output*, *outcome*, dan *impact*. Pada dimensi *output*, implementasi program menghasilkan tersedianya platform layanan digital berupa website PORTAL EMAS yang dilengkapi dengan fitur Tanda Tangan Elektronik (TTE). Sistem ini juga didukung oleh mekanisme notifikasi otomatis melalui SMS kepada pengguna serta penyediaan perangkat komputer pelayanan di setiap kelurahan sebagai sarana pendukung operasional.

Capaian tersebut kemudian menghasilkan *outcome* berupa meningkatnya efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan mampu mempercepat proses penyelesaian administrasi serta meningkatkan transparansi melalui fitur pelacakan status permohonan yang dapat diakses oleh masyarakat. Selain itu, penerapan PORTAL EMAS turut mendukung efisiensi penggunaan sumber daya melalui pengurangan penggunaan dokumen fisik (*paperless*) dalam proses administrasi pemerintahan.



Gambar 3 Jumlah Penggunaan PORTAL EMAS tahun 2022 – 2025
Sumber : Diskominfo Probolinggo, 2026.

Data penggunaan PORTAL EMAS menunjukkan adanya fluktuasi pada periode 2023–2024. Berdasarkan hasil wawancara, kondisi tersebut dipengaruhi oleh perubahan kebijakan pemanfaatan sistem. Pada tahap awal implementasi, PORTAL EMAS digunakan oleh masyarakat, RT/RW, kelurahan, kecamatan, dan perangkat daerah, serta masih berjalan berdampingan dengan pelayanan manual. Selanjutnya, penggunaan PORTAL EMAS

difokuskan sebagai sistem administrasi internal bagi kelurahan, kecamatan, dan perangkat daerah, sehingga jumlah pengguna menurun. Peningkatan penggunaan pada periode berikutnya terjadi setelah seluruh proses administrasi internal diwajibkan menggunakan PORTAL EMAS. Dengan demikian, fluktuasi penggunaan lebih dipengaruhi oleh perubahan kebijakan implementasi daripada rendahnya penerimaan terhadap transformasi digital.

Pada dimensi *impact*, implementasi PORTAL EMAS memberikan dampak yang lebih luas terhadap tata kelola pemerintahan daerah. Integrasi layanan digital mampu meningkatkan efisiensi birokrasi internal, memperkuat koordinasi administrasi antarperangkat daerah, serta berkontribusi terhadap peningkatan nilai Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Pemerintah Kota Probolinggo. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menghasilkan perubahan pada proses pelayanan, tetapi juga mendorong perbaikan tata kelola pemerintahan secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, implementasi PORTAL EMAS masih menghadapi sejumlah kendala. Data penelitian menunjukkan adanya penurunan tingkat

penggunaan layanan pada periode 2023–2024 yang mengindikasikan bahwa adopsi teknologi oleh masyarakat belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh rendahnya literasi digital pada sebagian masyarakat sehingga masih terdapat kecenderungan untuk menggunakan pelayanan secara langsung. Selain itu, peran pengurus RT dan RW dalam melakukan validasi permohonan secara daring belum berjalan secara konsisten, sementara gangguan teknis berupa ketidakstabilan server pada waktu tertentu juga memengaruhi kelancaran akses terhadap sistem. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga memerlukan peningkatan kapasitas pengguna, penguatan kolaborasi antaraktor, serta optimalisasi infrastruktur teknologi informasi agar pemanfaatan PORTAL EMAS dapat berlangsung secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Weerakkody et al., (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital pada sektor publik mampu meningkatkan efisiensi birokrasi, mempercepat proses pelayanan, memperkuat transparansi, serta menciptakan nilai publik melalui

peningkatan kualitas dan aksesibilitas layanan kepada masyarakat.

E. KESIMPULAN

Transformasi digital pelayanan publik melalui PORTAL EMAS di Kota Probolinggo telah berjalan secara struktural sesuai dengan kerangka kerja SPBE dan indikator model Mergel dkk. (2019). Alasan transformasi didasarkan pada tuntutan efisiensi internal dan kepatuhan regulasi nasional. Objek dan proses transformasi berhasil mengubah alur birokrasi dari sistem manual kertas menjadi sistem digital terintegrasi berbasis TTE. Hasil transformasi menunjukkan peningkatan signifikan pada efisiensi waktu kerja aparatur dan transparansi dokumen. Namun, keberlanjutan inovasi ini masih terhambat oleh faktor nonteknis berupa rendahnya literasi digital masyarakat serta belum optimalnya peran pengurus RT/RW sebagai verifikasi awal, yang tecermin dari fluktuasi data penggunaan layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasanah, D. I., Novariza, E., Radiansyah, R. R., Abdul, I., & Riaji, R. (2025). Transformasi Pelayanan Publik Berbasis Inovasi Digital (Studi Kasus Deskriptif Pemerintah Kota Semarang). In *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* (Vol. 11, Number 2).
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan E-Government Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus: Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2).
- Natika, L. (2024). *Transformasi Pelayanan Publik Di Era Digital: Menuju Pelayanan Masa Depan Yang Lebih Baik* (Vol. 6). <http://ejournal.unsub.ac.id/index.php/publik>
- Septiandika, V., & Wahyuni, R. U. (2022). Efektivitas Penerapan Portal Emas Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Berbasis Online Di Kelurahan Wiroborang Kota Probolinggo (Vol. 9).
- Soni Sultana, Wahyu, Agnia Nurul Huda, Sahrul Gunawan, & Nina Fitriana Sutadi. (2026). *Transformasi Pelayanan Publik Berbasis Digitalisasi Melalui E-Government: Strategi Peningkatan Efektivitas, Transparansi, Dan Kepuasan Masyarakat Di Era Society 5.0*.
- Syamsumarlin. (2025). *Birokrasi Di Era Digital: Transformasi Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Tammerodo Sendana Kabupaten Majene*.

- Taufiq Hidayat, M., Sri Guntur, Y., & Penulis, K. (2025). Tranformasi Digital Melalui Implementasi E-Government Pada Organisasi Sektor Publik Fakultas da Ekonomia Universidade da Paz Timor-Leste 2. *Universitas*, 31(2).
- Wahyudi, O. A., Kota, A., Jawa, P., Program, T., Rekayasa, S. T., Pemerintahan, I., Pembimbing, D., Zahrati, W., & Kom, S. (n.d.). *Penerapan Layanan Informasi Publik Melalui Aplikasi Portal Emas Kota Probolinggo*.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wawan Nova Saputra, Ipah Ema, Indah Nurmala Sari, & Qaulis Tsabit Ramadhani. (2024). *Trasformasi Birokrasi Digital dalam Pelayanan Publik Studi Kasus Penerapan E-Government*.
- Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and E-Business Management*, 19(3), 993–1014. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00527-2>

