

## **EVALUASI KEBIJAKAN DIGITALISASI ADMINISTRASI PUBLIK KABUPATEN MINAHASA: PENDEKATAN HUMAN CENTER GOVERNANCE**

**Margareth Inof Riisyie Rantung\*, Zuhri Abdusammad, Rahma A. Alhasni**  
Universitas Negeri Manado, Sulawesi Utara. Indonesia,

---

### **Abstract**

*Digitalization in public administration is crucial but faces obstacles in Minahasa, including low digital literacy, limited infrastructure, and minimal public involvement. This study used a qualitative descriptive method with purposive sampling. Data were collected through interviews, observations, and document reviews, then analyzed using the CIPP model (Context, Input, Process, Product). Findings show that digital services are poorly aligned with local needs. Infrastructure and HR limitations hinder implementation, while community involvement remains low. Digital transformation in Minahasa has been technocratic, lacking user-centered design. Applying human-centered governance can bridge gaps between service design and citizen needs.*

*Keywords: Public Administration Digitalization, Human-Centered Governance, Policy Evaluation*

---

### **Abstrak**

Digitalisasi dalam administrasi publik sangat penting namun menghadapi hambatan di Minahasa, termasuk rendahnya literasi digital, infrastruktur yang terbatas, dan minimnya partisipasi masyarakat. Studi ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan sampling purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan tinjauan dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model CIPP (Kontekstual, Masukan, Proses, Hasil). Temuan menunjukkan bahwa layanan digital tidak sesuai dengan kebutuhan lokal. Batasan infrastruktur dan sumber daya manusia menghambat implementasi, sementara partisipasi masyarakat tetap rendah. Transformasi digital di Minahasa bersifat teknokratis dan kurang memperhatikan desain yang berpusat pada pengguna. Penerapan tata kelola yang berpusat pada manusia dapat menjembatani kesenjangan antara desain layanan dan kebutuhan warga.

**Kata kunci:** Evaluasi kebijakan, digitalisasi administrasi publik, pendekatan human center governance.

*Article history:*

Submission: 01 June 2025  
Revised: 10 June 2025  
Accepted: 12 June 2025  
Published: 30 June 2025

*\*Corresponding author*

Email:  
[margarethrantung@unima.ac.id](mailto:margarethrantung@unima.ac.id)

**PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mendorong transformasi besar dalam penyelenggaraan pemerintahan di seluruh dunia. Digitalisasi administrasi publik bukan sekadar inovasi teknis, melainkan perubahan paradigma dalam hubungan antara negara dan masyarakat. Administrasi publik modern, menurut Zuhri Abdusammad (Abdussamad, 2020), harus bergerak menuju model humanistik yang memusatkan pelayanan pada kebutuhan dan pengalaman warga, bukan hanya pada mekanisme birokrasi.

Menurut data Kementerian PAN-RB tahun 2024, indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) nasional berada pada angka 2,74 dari skala 5, yang menunjukkan kemajuan namun masih menghadapi tantangan serius di daerah, termasuk Kabupaten Minahasa. Laporan Evaluasi SPBE Kabupaten Minahasa Tahun 2023 menunjukkan bahwa skor indeks SPBE Kabupaten ini hanya mencapai 47,16, tergolong kategori rendah. Selain itu, tingkat pemanfaatan layanan digital oleh masyarakat masih rendah (32%), dengan literasi digital masyarakat hanya 40% (Diskominfo Minahasa, 2024). Studi Rawis et al. (2022) menambahkan bahwa 47% warga mengeluhkan lambatnya layanan digital, sementara 38% kesulitan mengakses layanan karena keterbatasan kemampuan digital. Hal ini memperlihatkan adanya jurang antara inovasi digital dan kesiapan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Upaya digitalisasi administrasi publik di Indonesia mendapatkan legitimasi hukum yang kuat melalui berbagai regulasi nasional. Salah satu landasan regulasi utama adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Regulasi ini mengamanatkan bahwa seluruh instansi pemerintah wajib mengintegrasikan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Selain itu, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik juga mengatur bahwa penyelenggaraan layanan publik harus berbasis pada prinsip-prinsip partisipasi, keterbukaan, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Kedua regulasi ini memberikan kerangka hukum yang jelas bahwa transformasi digital bukan sekadar pilihan, melainkan kewajiban konstitusional dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Transformasi digital dalam administrasi publik telah menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi global. Cordella dan Tempini menekankan bahwa digitalisasi administrasi publik tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga menciptakan nilai publik melalui keterbukaan, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan social (Cordella & Tempini, 2015). Mergel, Edelmann, dan Haug mempertegas bahwa inovasi teknologi harus diikuti oleh perubahan institusional agar digitalisasi benar-benar menghasilkan manfaat bagi masyarakat (Mergel et al., 2019).

Dalam konteks tata kelola pemerintahan modern, pendekatan *human-centered governance* menjadi kian penting. Bason mengemukakan bahwa pemerintahan berbasis warga negara menempatkan kebutuhan, preferensi, dan pengalaman masyarakat sebagai pusat dari seluruh proses kebijakan (Bason, 2010). Linders, Wilson, dan Bertot menambahkan bahwa keterlibatan aktif masyarakat dalam desain dan evaluasi layanan publik dapat memperkuat legitimasi kebijakan serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah (Mergel et al., 2018).

Pelayanan publik juga mengalami evolusi paradigma. Denhardt dan Denhardt mengajukan model "The New Public Service" yang mengubah orientasi birokrasi dari "mengendalikan" menjadi "melayani" warga negara (Denhardt & Denhardt, 2015). Osborne

mengusulkan konsep *co-creation* dalam pelayanan publik, yaitu kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi layanan untuk memastikan bahwa kebutuhan nyata masyarakat terpenuhi (Osborne, 2010).

Dalam upaya memastikan efektivitas kebijakan, model evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan Coryn menjadi salah satu pendekatan yang relevan. Model ini menawarkan kerangka kerja yang mencakup evaluasi terhadap konteks (kebutuhan), input (sumber daya dan strategi), proses (pelaksanaan), dan produk (hasil), sehingga mampu memberikan gambaran holistik mengenai keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan (Stufflebeam, 2014).

Pendekatan human-centered governance yang berfokus pada pengalaman pengguna menjadi kunci dalam mengatasi tantangan ini. Konsep ini menekankan pentingnya memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku pengguna dalam setiap tahapan perumusan kebijakan. Menurut Bason, human-centered governance adalah model tata kelola yang mengedepankan empati, kolaborasi, dan inovasi, dengan menjadikan masyarakat sebagai subjek aktif dalam pelayanan public (Bason, 2010). Dalam kerangka ini, keberhasilan layanan digital diukur bukan hanya dari jumlah aplikasi, tetapi dari seberapa jauh layanan tersebut memenuhi kebutuhan nyata masyarakat.

Selain itu, evaluasi kebijakan menjadi aspek penting dalam memahami efektivitas kebijakan publik. Evaluasi kebijakan menurut Dunn adalah proses sistematis untuk menilai keefektifan, efisiensi, relevansi, dan dampak suatu kebijakan (Dunn, 2015). Dalam konteks digitalisasi, evaluasi membantu memastikan bahwa inovasi digital meningkatkan aksesibilitas, partisipasi, dan kepuasan masyarakat, sekaligus menyesuaikan layanan dengan prinsip human-centered governance.

Digitalisasi administrasi publik bertujuan meningkatkan efisiensi internal sekaligus menciptakan nilai publik (Cordella & Tempini, 2015). Dalam konteks tata kelola pemerintahan modern, pendekatan human-centered governance menekankan pentingnya menjadikan masyarakat sebagai pusat dari seluruh proses kebijakan. Evolusi pelayanan publik dari "mengendalikan" menuju "melayani" sebagaimana dikemukakan Denhardt dan Denhardt serta konsep co-creation Osborne memperkuat perlunya partisipasi aktif warga dalam transformasi layanan publik. Untuk mengukur keberhasilan kebijakan digitalisasi, model evaluasi CIPP yang dikembangkan Stufflebeam dan Coryn menawarkan kerangka evaluasi menyeluruh dari konteks hingga produk (Denhardt & Denhardt, 2015) (Osborne, 2010; Stufflebeam, 2014).

Berdasarkan kajian tersebut, Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada integrasi langsung antara model evaluasi CIPP dan pendekatan human-centered governance dalam konteks lokal. Sebagian besar studi sebelumnya hanya menitikberatkan pada efisiensi teknis digitalisasi, sementara penelitian ini menghadirkan perspektif berbasis pengguna yang lebih menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam mengisi celah literatur kebijakan digitalisasi berbasis kebutuhan dan pengalaman masyarakat di tingkat kabupaten.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah masih rendahnya efektivitas implementasi digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa. Berdasarkan Laporan Evaluasi SPBE Kabupaten Minahasa Tahun 2023, skor indeks SPBE Kabupaten Minahasa hanya mencapai 47,16 dan berada dalam kategori kurang. Tingkat pemanfaatan layanan digital oleh masyarakat baru mencapai 32%, dengan literasi digital mandiri masyarakat hanya sebesar 40% (Diskominfo Minahasa, 2024). Survei Rawis et al. juga menunjukkan bahwa 47% masyarakat

mengeluhkan lambatnya layanan digital, serta 38% mengalami kesulitan dalam mengakses layanan karena keterbatasan kemampuan digital (Rawis et al., 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun transformasi digital telah dilaksanakan, kebijakan yang ada belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan dan pengalaman masyarakat sebagai pengguna.

Berdasarkan tinjauan pustaka yang mutakhir ini, terlihat adanya kebutuhan untuk mengevaluasi implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa melalui pendekatan yang menempatkan masyarakat sebagai pusat perhatian. Dengan mengintegrasikan prinsip human-centered governance dan menggunakan model evaluasi CIPP, diharapkan evaluasi dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan yang lebih responsif, inklusif, dan efektif.

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dinyatakan secara lebih spesifik sebagai berikut: Bagaimana kesesuaian implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa dengan prinsip-prinsip human-centered governance dengan menggunakan model CIPP? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa melalui pendekatan human-centered governance dengan menggunakan model evaluasi CIPP.

Berdasarkan latar belakang tersebut, sangat penting untuk meneliti sejauh mana implementasi kebijakan digitalisasi di Kabupaten Minahasa sesuai dengan prinsip-prinsip human-centered governance? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa berdasarkan pendekatan human-centered governance menggunakan model evaluasi CIPP.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif evaluatif untuk memahami dan mengevaluasi implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena sosial, sesuai dengan metode penelitian dalam ilmu sosial sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (Creswell & Creswell David J., 2022).

Penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: sejauh mana implementasi kebijakan digitalisasi di Kabupaten Minahasa sesuai dengan prinsip-prinsip human-centered governance? Tujuan penelitian adalah mengevaluasi implementasi kebijakan tersebut menggunakan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria inklusi yaitu aparat pemerintahan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan layanan digital, serta masyarakat pengguna layanan digital. Kriteria eksklusi adalah individu yang tidak memiliki pengalaman langsung terkait layanan administrasi publik berbasis digital. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: (1) wawancara mendalam dengan pejabat Diskominfo, Disdukcapil, dan masyarakat pengguna layanan; dengan informan dalam 1 instansi sejumlah 5 orang (2) observasi langsung terhadap proses pelayanan administrasi digital di beberapa kantor layanan publik; dan (3) studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan SPBE, laporan evaluasi SPBE 2023, serta laporan internal pelayanan digital.

Instrumen pengumpulan data berupa panduan wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi. Batasan data terdapat pada keterbatasan akses terhadap dokumen internal. Data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan pendekatan Miles dan Huberman, yang

meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Selain itu, model evaluasi CIPP diterapkan untuk mengkaji empat aspek utama: konteks kebutuhan digitalisasi, input sumber daya, proses implementasi, dan produk layanan digital.

**Strategi Ketelitian Penelitian:** Untuk menjamin ketelitian penelitian, dilakukan triangulasi sumber data (wawancara, observasi, dokumentasi) dan triangulasi teknik. Validitas data dijaga melalui member checking kepada beberapa informan, sementara reliabilitas dicapai dengan konsistensi prosedur pengumpulan dan analisis data. Konsep trustworthiness dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memastikan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan.(Abdussamad, 2021).

## **HASIL DAN DISKUSI**

Hasil temuan menunjukkan bahwa meskipun Kabupaten Minahasa telah mengadopsi berbagai sistem digitalisasi administrasi, implementasinya masih belum optimal. Rendahnya literasi digital, keterbatasan infrastruktur, kurangnya pelatihan SDM, dan minimnya keterlibatan masyarakat menjadi faktor-faktor penghambat utama. Rendahnya literasi digital menyebabkan sebagian besar masyarakat kesulitan mengakses dan memanfaatkan layanan administrasi publik berbasis daring. Banyak warga, terutama di wilayah pedesaan, tidak memiliki keterampilan dasar dalam menggunakan teknologi informasi, yang berimplikasi pada rendahnya tingkat penggunaan layanan digital.

Keterbatasan infrastruktur, seperti jaringan internet yang tidak merata dan perangkat keras yang kurang memadai di beberapa kantor pelayanan publik, semakin memperburuk kondisi ini. Digitalisasi layanan tidak akan efektif jika akses fisik terhadap teknologi masih menjadi kendala utama. Di sisi lain, kurangnya pelatihan SDM di lingkungan birokrasi menyebabkan aparatur pemerintah kesulitan mengoperasikan sistem digital secara optimal. Aparatur yang belum terampil dalam menggunakan platform digital cenderung kembali menggunakan metode manual, sehingga menghambat kelancaran layanan.

Minimnya keterlibatan masyarakat dalam proses perancangan, implementasi, dan evaluasi layanan digital memperparah ketidaksesuaian antara kebijakan digitalisasi dengan kebutuhan riil masyarakat. Layanan digital yang dikembangkan lebih banyak didasarkan pada perspektif teknokratik daripada pendekatan berbasis kebutuhan warga. Hal ini bertentangan dengan prinsip human-centered governance yang menekankan pentingnya partisipasi aktif masyarakat dalam seluruh siklus kebijakan publik.

Sebagaimana ditegaskan oleh Zuhri Abdusammad "keberhasilan transformasi digital dalam administrasi publik sangat bergantung pada sejauh mana kebijakan dan layanan digital berakar pada kebutuhan nyata warga, bukan sekadar pada inovasi teknologi itu sendiri.(Abdussamad, 2020)" Kutipan ini memperkuat bahwa dalam implementasi layanan digital di Kabupaten Minahasa, pendekatan human-centered governance menjadi sebuah keniscayaan untuk menghindari bias teknokratik.

Evaluasi kebijakan berbasis human-centered governance diperlukan untuk mengidentifikasi gap antara kebijakan yang direncanakan dengan kebutuhan pengguna nyata. Evaluasi kebijakan berbasis pendekatan human-centered governance menjadi penting untuk memahami sejauh mana layanan digital telah dirancang dan dijalankan sesuai kebutuhan masyarakat. Konsep evaluasi kebijakan menurut Dunn mengarahkan perhatian pada efektivitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta tingkat kesetaraan akses pelayanan (Dunn, 2015).

Untuk mengevaluasi implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik secara menyeluruh, penelitian ini menggunakan model evaluasi **CIPP** (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model ini menawarkan kerangka evaluasi komprehensif yang tidak hanya menilai hasil akhir dari kebijakan, tetapi juga menelaah konteks kebutuhan, sumber daya yang digunakan, proses pelaksanaan, serta produk atau dampak yang dihasilkan. Seperti ditegaskan oleh Stufflebeam dan Coryn, "*CIPP is a decision-focused approach to evaluation, emphasizing the improvement and accountability of programs by systematically examining their Context, Input, Process, and Product dimensions.*" (Stufflebeam, 2014) Pendekatan ini sangat relevan dalam mengevaluasi kebijakan berbasis human-centered governance, karena memungkinkan penilaian yang holistik terhadap kesesuaian antara kebijakan digitalisasi dengan kebutuhan nyata masyarakat. Berdasarkan pendekatan CIPP:

1) *Context:*

Temuan menunjukkan Kebutuhan digitalisasi belum sepenuhnya berbasis pada kondisi sosial dan geografis masyarakat Minahasa. Sebagian besar inisiatif digital belum memperhitungkan realitas keterbatasan infrastruktur, disparitas kemampuan digital antarwilayah, serta kebutuhan spesifik masyarakat desa yang berbeda dengan perkotaan. Digitalisasi yang dilakukan cenderung bersifat seragam dan belum mempertimbangkan keragaman kebutuhan komunitas lokal.

2) *Input:* Keterbatasan teknologi dan kapasitas SDM masih menjadi masalah utama. Infrastruktur jaringan internet tidak merata, perangkat keras yang tersedia di unit pelayanan publik terbatas, dan tingkat kemampuan aparatur pemerintah dalam mengelola layanan digital masih rendah. Hal ini mengakibatkan ketergantungan tinggi pada pihak ketiga atau vendor untuk mengoperasikan layanan, yang berimplikasi pada kurangnya keberlanjutan program.

3) *Process:* Kurangnya pelibatan masyarakat dalam tahap perencanaan dan evaluasi layanan digital mengakibatkan banyak inovasi digital yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna akhir. Sosialisasi layanan digital kepada masyarakat dilakukan secara sporadis dan kurang strategis, sehingga menurunkan tingkat adopsi layanan. Selain itu, proses pembelajaran penggunaan layanan digital belum terintegrasi dalam aktivitas pelayanan publik rutin.

4) *Product:* Layanan digital yang dihasilkan belum sepenuhnya meningkatkan kepuasan masyarakat. Banyak pengguna merasa layanan daring kurang responsif terhadap kebutuhan mereka, prosesnya masih rumit, serta kendala teknis seperti error sistem atau ketidakpahaman prosedur sering kali menimbulkan frustrasi. Hal ini berimplikasi pada rendahnya tingkat penggunaan layanan digital secara sukarela oleh masyarakat dan tingginya angka ketergantungan pada bantuan petugas.

Dengan mengacu pada model CIPP, analisis konteks menunjukkan bahwa kebutuhan digitalisasi belum sepenuhnya dikaji berdasarkan realitas sosial masyarakat Minahasa. Evaluasi input menunjukkan adanya keterbatasan SDM dan infrastruktur. Evaluasi proses mengungkap kurangnya sosialisasi dan pelibatan masyarakat. Sedangkan evaluasi produk memperlihatkan bahwa hasil layanan digital belum sepenuhnya meningkatkan kepuasan publik. Dengan mengintegrasikan evaluasi kebijakan berbasis human-centered governance, pemerintah dapat mengidentifikasi secara dini masalah implementasi, memperbaiki desain layanan, dan membangun sistem pelayanan digital yang benar-benar berpusat pada warga.

Evaluasi kebijakan berbasis pendekatan *human-centered governance* menjadi penting untuk memahami sejauh mana layanan digital telah dirancang dan dijalankan sesuai kebutuhan masyarakat. Konsep evaluasi kebijakan menurut Dunn mengarahkan perhatian pada efektivitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta tingkat kesetaraan akses pelayanan (Dunn, 2015).

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dari Gioh (2020) menemukan bahwa masalah utama dalam implementasi e-government di Minahasa adalah kurangnya literasi digital dan keterbatasan infrastruktur, yang konsisten dengan temuan penelitian ini bahwa aspek input menjadi salah satu hambatan utama (Gioh, 2021). Rawis et al. mengungkapkan bahwa pelayanan digital di desa-desa belum meningkatkan kepuasan masyarakat akibat kurangnya sosialisasi dan keterampilan aparatur. Ini sejalan dengan temuan bahwa evaluasi proses menunjukkan lemahnya interaksi antara layanan digital dan masyarakat (Rawis et al., 2022). Peneliti menyoroti bahwa efektivitas layanan administrasi online sangat bergantung pada kesiapan teknologi dan kapasitas SDM. Penelitian ini juga menemukan bahwa kesiapan infrastruktur dan literasi digital masih rendah, mempengaruhi output dan hasil layanan digital (Rantung, 2022).

Penelitian ini juga sejalan dengan Mergel et al. (2019) yang menyatakan bahwa transformasi digital harus dibarengi dengan reformasi kelembagaan. Namun, kontribusi penelitian ini menjadi lebih menonjol karena menggunakan pendekatan *human-centered governance*, yang belum banyak diintegrasikan dalam konteks studi lokal Indonesia. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan layanan digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi lebih pada sejauh mana layanan tersebut berakar pada pengalaman, aspirasi, dan kemampuan pengguna. Ini sekaligus membedakan studi ini dari studi-studi sebelumnya yang cenderung menilai digitalisasi secara teknokratis.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur evaluasi kebijakan digital dengan menegaskan pentingnya orientasi berbasis warga (citizen-centric) dalam pengembangan kebijakan layanan publik digital. Dengan menggabungkan kerangka evaluasi CIPP dan prinsip *human-centered governance*, artikel ini memperkaya diskursus evaluasi kebijakan di bidang administrasi publik digital yang selama ini masih terfragmentasi antara pendekatan teknis dan sosial.

Dari beberapa penelitian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa akar masalah dalam implementasi digitalisasi di Kabupaten Minahasa berakar pada aspek input (infrastruktur dan SDM) dan proses (sosialisasi dan partisipasi masyarakat). Oleh karena itu, penerapan evaluasi kebijakan yang berbasis *human-centered governance* sangat relevan untuk mengatasi masalah tersebut, dengan menempatkan kebutuhan nyata masyarakat sebagai dasar perbaikan layanan digital.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan digitalisasi administrasi publik di Kabupaten Minahasa masih belum berjalan secara optimal karena belum sepenuhnya berbasis pada pendekatan *human-centered governance*. Temuan dari evaluasi CIPP menunjukkan bahwa: Kebutuhan masyarakat belum menjadi dasar utama dalam perumusan layanan digital (Context); Sumber daya manusia dan infrastruktur teknologi masih terbatas (Input); Proses implementasi kurang melibatkan partisipasi aktif masyarakat (Process); Output layanan digital

belum signifikan meningkatkan kepuasan publik (Product). Temuan tersebut memiliki implikasi penting bagi perumusan ulang kebijakan digitalisasi di tingkat daerah. Pemerintah Kabupaten Minahasa perlu: Mengadopsi pendekatan berbasis kebutuhan warga dengan melakukan asesmen sosial-digital secara menyeluruh sebelum mendesain sistem layanan; Meningkatkan kapasitas SDM birokrasi melalui pelatihan berkelanjutan dan dukungan teknis internal, agar tidak tergantung pada vendor; Memastikan keterlibatan publik dalam siklus kebijakan digital, baik melalui forum konsultasi daring/luring maupun mekanisme umpan balik pengguna; Mengintegrasikan indikator kepuasan pengguna ke dalam pengukuran kinerja digitalisasi agar fokus kebijakan tidak hanya pada output administratif, tetapi juga pada *user experience* dan aksesibilitas.

Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital di daerah tidak dapat hanya diukur dari jumlah aplikasi yang tersedia, melainkan dari seberapa besar kebijakan tersebut mampu menjawab kebutuhan nyata warga dan meningkatkan kualitas pelayanan secara inklusif dan berkelanjutan

## REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2020). *Cakrawala Pelayanan Publik di Negara Dunia ke Tiga*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/uyzax>
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna, Ed.). CV. Syakir Media Press.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation* (Vol. 10). Policy Press.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Creswell, J. W., & Creswell David J. (2022). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Sixth Edition*. Sage College Publishing.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>
- Dunn, William. N. (2015). *Public policy analysis* (5th ed.). Routledge .
- Gioh, A. (2021). PELAYANAN PUBLIK E-GOVERNMENT DI DINAS KOMUNIKASI INFORMATIKA KABUPATEN MINAHASA. *Politico : Jurnal Ilmu Politik* , 10(1).
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?* (S. P. Osborne, Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Rantung, M. (2022). Efektivitas Pelayanan Administrasi Online di Masa Pandemi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 8(2). <https://ejournal.mandalanusa.org/index.php/JIME/article/view/3048>
- Rawis, R., Ruru, J., & Kolondam, H. (2022). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT DI KANTOR DESA KANONANG LIMA KECAMATAN KAWANGKOAN BARAT KABUPATEN MINAHASA. *Jurnal Administrasi*

---

*Publik*, 8(114), 45–56.

Stufflebeam, D. L. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley..