

Reformasi Birokrasi Administrasi Kependudukan Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Manado

Grisella Y Sinaga¹, Evi Elvira Masengi², Laurens Bulo³

^{1,2,3}Universitas Negeri Manado, Indonesia

E-mail: grisellayg@gmail.com¹

Article History:

Received: 04 Juni 2025

Revised: 18 Juni 2025

Accepted: 20 Juni 2025

Keywords: Reformasi Birokrasi, Administrasi Kependudukan, Pelayanan Publik, ASN BerAKHLAK, Kota Manado

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan administrasi kependudukan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) Kota Manado. Fokus utama diarahkan pada implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK sebagai kerangka nilai dasar aparatur negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi telah mendorong sejumlah inovasi pelayanan, seperti digitalisasi layanan, Gerai Dukcapil Keliling, dan percepatan proses dokumen kependudukan. Namun demikian, reformasi tersebut belum berjalan optimal karena masih terdapat tantangan seperti resistensi budaya kerja, rendahnya kedisiplinan ASN, keterbatasan sumber daya manusia, serta infrastruktur teknologi yang belum memadai. Selain itu, masih ditemukan praktik diskriminatif dalam pelayanan serta tidak konsistennya pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP). Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan kapasitas ASN, penguatan sistem pengawasan kinerja, serta integrasi reformasi birokrasi dengan pendekatan berbasis teknologi dan orientasi pelayanan publik yang berkeadilan.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis nasional dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan melayani. Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024 yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB merupakan kelanjutan dari Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 yang menargetkan tercapainya birokrasi kelas dunia pada tahun 2025. Dalam konteks ini, peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi fokus utama transformasi birokrasi, termasuk di bidang administrasi kependudukan yang secara langsung bersentuhan dengan kebutuhan masyarakat (Gilson et al., 2024; Hossin et al., 2023; Zarychta et al., 2024).

Administrasi kependudukan merupakan layanan dasar yang mencerminkan kinerja nyata pemerintah daerah. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) memiliki tanggung jawab besar dalam menjamin keakuratan dan kecepatan layanan dokumen kependudukan seperti KTP,

KK, akta kelahiran, dan akta kematian. Di era digital, tuntutan terhadap layanan yang cepat, transparan, dan akuntabel semakin meningkat. Oleh karena itu, reformasi birokrasi di bidang ini tidak hanya menyangkut efisiensi administratif, tetapi juga menyentuh aspek etika kerja dan budaya pelayanan aparatur sipil negara.

Pemerintah Kota Manado telah mengambil langkah-langkah reformatif melalui penerapan SOP, digitalisasi layanan, dan peluncuran program inovatif seperti Gerai Dukcapil Keliling. Namun, dalam implementasinya masih ditemukan berbagai persoalan seperti prosedur yang berbelit-belit, ketidakpatuhan terhadap SOP, perlakuan diskriminatif oleh aparatur, hingga rendahnya kepuasan publik terhadap kualitas layanan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan reformasi yang dirancang dengan realitas birokrasi di lapangan.

Pelayanan publik yang baik hanya dapat dicapai apabila seluruh aparatur memiliki kesadaran etis, kompetensi teknis, dan komitmen pelayanan. Dalam konteks inilah, penguatan nilai-nilai ASN BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi sangat relevan. Budaya kerja ini tidak hanya menjadi jargon normatif, tetapi harus menjadi roh yang menggerakkan setiap aktivitas pelayanan di Dukcapil (Masengi et al., 2023; Murdha Anggara et al., 2024; Secchi et al., 2025).

Masalah yang sering mencuat dalam pelayanan administrasi kependudukan di Kota Manado adalah masih lemahnya orientasi pada kepuasan pengguna layanan. Laporan Ombudsman dan aduan masyarakat melalui media sosial memperlihatkan peningkatan keluhan setiap tahunnya. Keluhan tersebut mencakup lambatnya proses, tidak ramahnya petugas, serta adanya perlakuan khusus bagi individu tertentu yang memiliki koneksi dengan pejabat, yang menimbulkan ketidakadilan dan hilangnya kepercayaan public (Chen & Mandiberg, 2024; Kuhlmann & Heuberger, 2023; Margareth I. R. Rantung et al., 2024).

Fenomena tersebut mencerminkan perlunya pembenahan yang menyeluruh, bukan hanya dari sisi sistem, tetapi juga dari sisi perilaku birokrat. Proses reformasi birokrasi idealnya mengarah pada perubahan mindset dan culture set ASN agar lebih responsif, adil, dan bertanggung jawab. Transformasi birokrasi harus berjalan beriringan dengan transformasi nilai dalam tubuh organisasi pemerintahan.

Selain itu, rendahnya kompetensi dan motivasi sebagian ASN juga menjadi hambatan dalam mewujudkan pelayanan prima. Tidak semua petugas memahami pentingnya keterampilan komunikasi publik, penggunaan sistem informasi pelayanan, serta kemampuan bekerja sama lintas unit. Padahal, birokrasi modern menuntut kolaborasi dan kemampuan adaptif dalam menghadapi dinamika sosial serta perkembangan teknologi informasi.

Penguatan struktur kelembagaan, sistem pengawasan, dan pemberdayaan ASN harus menjadi satu kesatuan dalam desain reformasi birokrasi. Evaluasi berkala terhadap penerapan SOP, pelatihan berbasis kompetensi, serta penerapan reward and punishment yang adil menjadi instrumen penting untuk menciptakan pelayanan administrasi kependudukan yang berkualitas (Bulo et al., 2016; Huebert, 2021; Zarychta et al., 2022).

Berangkat dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi reformasi birokrasi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado dengan fokus pada perilaku birokrasi dan hambatan struktural yang dihadapi. Penelitian ini juga menggali peran budaya kerja ASN BerAKHLAK dalam membentuk kinerja pelayanan serta merumuskan rekomendasi strategis untuk perbaikan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif, yang bertujuan

untuk memahami secara mendalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan administrasi kependudukan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menangkap makna, proses, dan dinamika sosial yang terjadi dalam konteks birokrasi publik secara alami. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi nilai-nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK serta identifikasi hambatan yang dihadapi dalam proses reformasi pelayanan public (Gómez González, 2021; Watharow & Wayland, 2022).

Lokasi penelitian ini adalah di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kota Manado. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingkat urgensi reformasi yang sedang berlangsung serta tingginya intensitas interaksi langsung antara aparaturnya dengan masyarakat. Penelitian ini menitikberatkan pada dua fokus utama, yaitu: (1) perilaku birokrasi ASN dalam menerapkan prinsip reformasi pelayanan publik berbasis nilai BerAKHLAK, dan (2) faktor-faktor yang menghambat optimalisasi reformasi birokrasi, baik dari aspek struktural, kultural, maupun teknologis.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap kepala dinas, pejabat struktural, staf pelayanan, serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Observasi digunakan untuk mengamati langsung proses pelayanan, interaksi antara ASN dan masyarakat, serta pelaksanaan SOP di lapangan. Dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen pendukung seperti regulasi, laporan evaluasi, rekaman aduan masyarakat, dan SOP pelayanan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang berperan aktif dalam proses pengumpulan, interpretasi, dan analisis data. Validitas data diuji melalui teknik triangulasi, baik triangulasi sumber (perbandingan antar informan), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dokumentasi), maupun triangulasi waktu. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa temuan yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas dan keandalan yang tinggi, sesuai dengan prinsip-prinsip riset kualitatif (Beurskens et al., 2022; Duggleby et al., 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan sejak awal proses pengumpulan data dengan cara memilih informasi yang relevan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel ringkasan, dan kutipan wawancara. Kesimpulan diambil berdasarkan pola, kecenderungan, dan hubungan antar variabel yang muncul selama proses analisis. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh dan reflektif mengenai kondisi reformasi birokrasi pelayanan kependudukan di Kota Manado (Bahasoan et al., 2019; Hasan et al., 2023a; Scârnci-Domnişoru, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Nilai ASN BerAKHLAK dalam Pelayanan Administrasi

Penerapan nilai ASN BerAKHLAK menjadi landasan utama dalam reformasi pelayanan publik di Dukcapil Kota Manado. Nilai-nilai tersebut mencakup orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, sebagian besar ASN telah menunjukkan perubahan perilaku ke arah pelayanan yang lebih ramah dan responsif. Hal ini tampak dari penyambutan masyarakat di ruang pelayanan yang lebih terstruktur dan penggunaan bahasa yang sopan saat melayani.

Namun, internalisasi nilai-nilai tersebut belum merata di semua lini. Masih ditemukan oknum ASN yang melayani dengan ekspresi cuek, lamban dalam memberikan respon, serta

kurang tanggap terhadap pertanyaan masyarakat. Dalam konteks ini, nilai "berorientasi pelayanan" belum sepenuhnya mengakar pada budaya kerja sehari-hari. ASN yang berada di bagian teknis lebih terbiasa bekerja berdasarkan rutinitas daripada prinsip-prinsip pelayanan publik.

Nilai "akuntabel" juga belum diimplementasikan dengan optimal. Misalnya, ketidaksesuaian antara waktu pelayanan yang dijanjikan dalam SOP dan realisasi waktu yang terjadi di lapangan. Hal ini menunjukkan kurangnya mekanisme kontrol internal untuk menjaga komitmen terhadap standar pelayanan. Kelemahan ini berdampak langsung pada kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pelayanan.

Dalam aspek "kompetensi", sebagian ASN belum memiliki kemampuan teknologi informasi yang cukup untuk menjalankan sistem pelayanan digital secara efektif. Masih ada pegawai yang kesulitan mengoperasikan perangkat komputer atau sistem berbasis online, sehingga memperlambat proses pelayanan. Padahal, digitalisasi merupakan salah satu agenda penting dalam reformasi birokrasi.

Nilai "harmonis" dan "loyal" terlihat dalam hubungan antara ASN, tetapi tidak selalu tercermin dalam hubungan dengan masyarakat. ASN kadang lebih fokus menjaga hubungan internal dibandingkan melayani pengguna jasa. Ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai internal organisasi dan orientasi eksternal terhadap publik.

Secara keseluruhan, meskipun nilai ASN BerAKHLAK telah dijadikan pedoman resmi, proses implementasinya masih memerlukan penguatan melalui pelatihan, pengawasan kinerja, serta evaluasi berkala yang berbasis indikator nilai-nilai tersebut. Penguatan budaya kerja berbasis nilai akan menjadi kunci keberhasilan reformasi birokrasi yang berdampak nyata pada masyarakat.

Inovasi dan Digitalisasi Pelayanan Dukcapil Kota Manado

Salah satu bentuk nyata dari reformasi birokrasi di Dukcapil Kota Manado adalah inovasi pelayanan yang dilakukan melalui digitalisasi proses administrasi. Inovasi ini mencakup penerapan layanan online, sistem antrean digital, dan peluncuran Gerai Dukcapil Keliling. Tujuannya adalah untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat serta mempersingkat waktu dan biaya dalam proses pengurusan dokumen.

Gerai Dukcapil Keliling menjadi solusi untuk menjangkau masyarakat di wilayah terpencil atau padat aktivitas. Dengan hadirnya mobil pelayanan keliling, masyarakat dapat mengurus dokumen tanpa harus datang ke kantor utama. Langkah ini dinilai cukup efektif dalam menurunkan angka keterlambatan dan mempermudah aksesibilitas layanan.

Penerapan layanan online juga telah memperluas akses masyarakat terhadap pelayanan administrasi. Sistem seperti pengajuan dokumen secara daring atau pengecekan status dokumen secara real-time menjadi kemajuan signifikan dalam digitalisasi pelayanan publik. Namun, sistem ini belum sepenuhnya digunakan secara maksimal oleh masyarakat karena keterbatasan sosialisasi dan kendala literasi digital.

Di sisi lain, tidak semua ASN siap menghadapi transformasi digital tersebut. Masih ditemukan kendala dalam penguasaan sistem dan perangkat teknologi, terutama pada pegawai berusia lanjut atau yang belum mendapatkan pelatihan khusus. Hal ini menjadi tantangan dalam kesinambungan inovasi layanan yang berbasis digital.

Selain masalah teknis, kelemahan sistem informasi juga menjadi hambatan. Misalnya, sering terjadi gangguan pada jaringan, keterbatasan server, dan sistem yang lambat dalam memproses data. Kendala-kendala ini menyebabkan pelayanan digital belum mampu menggantikan sepenuhnya layanan konvensional.

Ke depan, penguatan inovasi harus disertai dengan peningkatan kapasitas SDM, penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai, serta strategi komunikasi publik untuk meningkatkan partisipasi dan literasi digital masyarakat. Reformasi birokrasi tidak akan berjalan optimal tanpa dukungan ekosistem teknologi yang terintegrasi dan adaptif (Adha et al., 2019; Hunt et al., 2023; Situmorang & Zuska, 2023).

Hambatan Struktural dan Kultural dalam Reformasi Birokrasi

Meskipun agenda reformasi birokrasi telah dijalankan dengan berbagai strategi, pelaksanaannya masih dihadapkan pada sejumlah hambatan struktural dan kultural yang signifikan. Hambatan struktural antara lain terletak pada kerumitan sistem birokrasi, ketidaksesuaian antara kebijakan pusat dan implementasi daerah, serta keterbatasan kewenangan struktural dalam mengambil keputusan (Brown, 2019; Hefner, 2019).

Struktur organisasi yang terlalu hierarkis membuat proses pengambilan keputusan menjadi lamban. Beberapa permintaan atau pengaduan masyarakat harus melewati banyak tahapan sebelum bisa ditindaklanjuti. Situasi ini menimbulkan kesan tidak efisien, yang bertentangan dengan semangat reformasi birokrasi itu sendiri.

Dari sisi kultural, resistensi perubahan menjadi tantangan besar. Beberapa ASN menunjukkan kecenderungan untuk mempertahankan kebiasaan lama yang tidak produktif. Sikap defensif terhadap evaluasi, enggan belajar hal baru, dan ketidakmauan berinovasi menjadi hambatan psikologis dalam mengubah budaya kerja.

Budaya kerja individualistik juga memperlemah semangat kolaborasi antardivisi. Masih banyak ASN yang bekerja secara terkotak-kotak tanpa koordinasi lintas unit, padahal pelayanan administrasi kependudukan bersifat lintas bagian. Ketidakharmonisan internal ini menghambat efisiensi pelayanan.

Minimnya insentif berbasis kinerja juga menjadi penyebab lemahnya motivasi untuk bertransformasi. Sistem penilaian kinerja yang tidak objektif serta promosi jabatan yang tidak berbasis prestasi membuat semangat untuk melakukan reformasi menjadi rendah. Akibatnya, reformasi birokrasi cenderung berjalan stagnan (Mietzner, 2021; Setiawan & Tomsa, 2023).

Untuk mengatasi hambatan ini, dibutuhkan reformasi kelembagaan yang menyeluruh, pelatihan perubahan mindset (mindset shifting), serta pemberian insentif dan penghargaan yang adil dan berbasis kinerja. Tanpa perubahan mendasar pada struktur dan budaya, reformasi birokrasi hanya akan menjadi kebijakan normatif tanpa dampak substansial (Hasan et al., 2023b; Kuswandi et al., 2023; Rusfiana & Kurniasih, 2024).

Peran Pengawasan dan Evaluasi dalam Menjaga Konsistensi Reformasi

Pengawasan merupakan elemen penting dalam menjaga keberlanjutan reformasi birokrasi. Tanpa mekanisme pengawasan yang kuat, berbagai regulasi dan inovasi yang dirancang berisiko besar tidak terlaksana secara optimal. Di Dukcapil Kota Manado, pengawasan internal masih terbatas pada inspeksi berkala dan laporan dari kepala seksi atau kepala bidang.

Evaluasi kinerja ASN umumnya dilakukan secara administratif dan belum menyentuh aspek perilaku pelayanan. Padahal, keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh bagaimana ASN berinteraksi dengan masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi perlu dilengkapi dengan indikator kualitas pelayanan publik yang terukur, termasuk kepuasan pengguna layanan.

Salah satu kendala dalam pengawasan adalah terbatasnya personel pengawas dan tidak adanya sistem pengaduan publik yang efisien. Masyarakat sering kali tidak tahu ke mana harus melaporkan keluhan, atau merasa ragu karena takut tidak ditindaklanjuti. Akibatnya, pelanggaran kecil dalam pelayanan kerap dibiarkan berlarut-larut.

Pemanfaatan teknologi seharusnya bisa memperkuat fungsi pengawasan. Misalnya,

melalui sistem feedback elektronik, form kepuasan pelanggan, atau dashboard monitoring real-time. Namun, infrastruktur teknologi yang belum stabil dan kurangnya kapasitas ASN menghambat penerapannya secara luas.

Pengawasan juga harus bersifat partisipatif, melibatkan masyarakat dalam proses evaluasi dan perbaikan layanan. Pelibatan stakeholder eksternal seperti Ombudsman, LSM, dan media lokal dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas pelayanan. Hal ini penting agar reformasi birokrasi tidak hanya dikontrol dari dalam, tetapi juga didorong oleh suara masyarakat.

Dengan memperkuat sistem pengawasan dan evaluasi, pemerintah daerah dapat membangun budaya pelayanan yang konsisten dan berkelanjutan. Reformasi birokrasi harus menjadi proses yang dinamis dan terbuka terhadap koreksi, bukan sekadar program jangka pendek yang hilang setelah pergantian kepemimpinan.

Strategi Peningkatan Pelayanan dan Rekomendasi Kebijakan

Untuk menjawab berbagai tantangan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, diperlukan strategi peningkatan pelayanan yang komprehensif dan berkelanjutan. Strategi pertama adalah memperkuat kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan rutin, pembekalan teknologi informasi, dan peningkatan literasi pelayanan publik. ASN perlu dibekali dengan kompetensi teknis dan etika pelayanan (Idris et al., 2023; Song et al., 2024).

Strategi kedua adalah integrasi sistem digital yang dapat mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, dan memudahkan pengawasan. Sistem informasi kependudukan harus terhubung secara real-time antar unit layanan, sehingga proses verifikasi dan validasi dokumen lebih efisien (Guan & Frenkel, 2019; Rosales Sánchez et al., 2019).

Selanjutnya, diperlukan reformasi kebijakan internal untuk mendorong ASN bekerja berbasis kinerja dan nilai-nilai ASN BerAKHLAK. Penilaian berbasis kinerja individual dan tim, pemberian insentif untuk inovasi pelayanan, serta penerapan reward and punishment yang objektif harus menjadi agenda prioritas.

Pemerintah daerah juga perlu membangun sistem umpan balik masyarakat yang aktif dan mudah diakses. Kehadiran layanan pengaduan berbasis digital, survei kepuasan layanan, dan kanal komunikasi terbuka akan meningkatkan partisipasi publik dalam evaluasi layanan. Ini juga akan memperkuat kontrol sosial terhadap kinerja ASN.

Strategi lainnya adalah memperkuat kepemimpinan birokrasi yang visioner dan transformatif. Pemimpin organisasi harus menjadi teladan dalam pelayanan, responsif terhadap kritik, serta mampu mendorong kolaborasi lintas unit. Kepemimpinan yang kuat akan mempercepat proses perubahan budaya organisasi (Bhat & Farooq, 2022; Islam et al., 2024).

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut secara konsisten, reformasi birokrasi di bidang administrasi kependudukan dapat memberikan pelayanan publik yang lebih efisien, adil, dan responsif. Transformasi birokrasi tidak hanya soal sistem, tetapi juga menyangkut komitmen moral dan integritas aparatur dalam menjalankan amanah publik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado telah menunjukkan kemajuan melalui berbagai inovasi pelayanan, seperti digitalisasi layanan dan kehadiran Gerai Dukcapil Keliling. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan signifikan, baik secara struktural maupun kultural. Nilai-nilai ASN BerAKHLAK belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik pelayanan, yang ditunjukkan oleh masih lemahnya orientasi terhadap kepuasan publik dan konsistensi dalam menjalankan SOP.

Ditemukan pula bahwa pelayanan publik masih sering terhambat oleh sikap diskriminatif

oknum petugas, rendahnya responsivitas, dan keterbatasan dalam penguasaan teknologi oleh sebagian ASN. Hambatan ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi belum menyentuh akar persoalan, yaitu perubahan budaya organisasi dan perbaikan manajemen SDM secara menyeluruh. Ketidakseimbangan antara kebijakan formal dan pelaksanaan operasional menjadi titik lemah yang harus segera diatasi.

Upaya reformasi juga belum didukung oleh sistem pengawasan dan evaluasi yang kuat. Minimnya pelibatan masyarakat dalam proses evaluasi pelayanan mengakibatkan lemahnya akuntabilitas publik. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme evaluasi yang partisipatif, transparan, dan berbasis indikator kinerja yang terukur. Reformasi birokrasi hanya akan efektif jika disertai dengan kontrol sosial yang aktif serta penguatan struktur pengawasan internal yang responsif.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar Pemerintah Kota Manado secara serius memperkuat internalisasi nilai ASN BerAKHLAK melalui pelatihan rutin, pemberian penghargaan berbasis kinerja, dan penyusunan sistem insentif yang adil. Selain itu, penguatan literasi teknologi di kalangan ASN sangat penting untuk mengimbangi transformasi digital dalam pelayanan publik. Perlu juga diterapkan sistem manajemen kinerja yang objektif dan transparan untuk memastikan bahwa setiap ASN bekerja sesuai tanggung jawab dan standar yang ditetapkan.

Akhirnya, keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, tetapi juga oleh perubahan budaya kerja, kepemimpinan transformatif, dan partisipasi publik yang aktif. Pemerintah daerah harus menjadikan reformasi birokrasi sebagai gerakan kolektif, bukan sekadar agenda administratif. Dengan demikian, pelayanan administrasi kependudukan di Kota Manado dapat menjadi model pelayanan publik yang profesional, adil, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

DAFTAR REFERENSI

- Adha, M. M., Budimansyah, D., Kartadinata, S., & Sundawa, D. (2019). Emerging volunteerism for Indonesian millennial generation: Volunteer participation and responsibility. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(4), 467–483. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1550459>
- Bahasoan, A. N., Anwar, C., Khaldun, R. I., & Tahawa, T. H. B. (2019). The influence of economic growth on manpower absorption in Central Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 343(1), 012253. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012253>
- Beurskens, K., Meyer, F., & Harvey, F. (2022). Qualitative visualisation – perspectives and potentials for population geography. *Geographica Helvetica*, 77(3), 317–322. <https://doi.org/10.5194/gh-77-317-2022>
- Bhat, N. A., & Farooq, S. U. (2022). An Improved Method for Training Data Selection for Cross-Project Defect Prediction. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 47(2), 1939–1954. <https://doi.org/10.1007/s13369-021-06088-3>
- Brown, G. (2019). Civic Islam: Muhammadiyah, NU and the Organisational Logic of Consensus-making in Indonesia. *Asian Studies Review*, 43(3), 397–414. <https://doi.org/10.1080/10357823.2019.1626802>
- Bulo, L., Ratulangi, M., Tangkere, A., Akib, H., & Jasruddin, . (2016). Quo Vadis Administrative Discretion. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n1s1p25>
- Chen, K. K., & Mandiberg, J. M. (2024). Legitimizing Organizations via Research: Facilitating Possibilities through the Study of Relational, Emergent, Transformative, and Change-

- Oriented Organizations (RETCOs). *Public Integrity*, 26(3), 360–373. <https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2262212>
- Duggleby, W., Peacock, S., Ploeg, J., Swindle, J., Kaewwilai, L., & Lee, H. (2020). Qualitative Research and Its Importance in Adapting Interventions. *Qualitative Health Research*, 30(10), 1605–1613. <https://doi.org/10.1177/1049732320920229>
- Gilson, L., Vallabhjee, K., Naledi, T., Brady, L., Hawkridge, A., Pienaar, D., & Schneider, H. (2024). Examining sustained sub-national health system development: experience from the Western Cape Province, South Africa, 1994–2016. *Health Policy and Planning*, 39(10), 1087–1098. <https://doi.org/10.1093/heapol/czae090>
- Gómez González, A. (2021). Science With and for Society Through Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 27(1), 10–16. <https://doi.org/10.1177/1077800419863006>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Hasan, Z., Junita, R., Mulia, S. I., Sofiani, I. K., & Ali, M. H. (2023a). Analysis of Public Satisfaction at the Bengkalis Regency Population and Civil Registration Office Riau Province Indonesia. *Jurnal Public Policy*, 9(3), 164. <https://doi.org/10.35308/jpp.v9i3.6579>
- Hasan, Z., Junita, R., Mulia, S. I., Sofiani, I. K., & Ali, M. H. (2023b). Analysis of Public Satisfaction at the Bengkalis Regency Population and Civil Registration Office Riau Province Indonesia. *Jurnal Public Policy*, 9(3), 164. <https://doi.org/10.35308/jpp.v9i3.6579>
- Hefner, R. W. (2019). Whatever Happened to Civil Islam? Islam and Democratisation in Indonesia, 20 Years On. *Asian Studies Review*, 43(3), 375–396. <https://doi.org/10.1080/10357823.2019.1625865>
- Hossin, M. A., Du, J., Mu, L., & Asante, I. O. (2023). Big Data-Driven Public Policy Decisions: Transformation Toward Smart Governance. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231215123>
- Huebert, R. (2021). Diplomacy and the Arctic Council Danita Catherine Burke, Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 2019, pp. 216. *Canadian Journal of Political Science*, 54(1), 243–245. <https://doi.org/10.1017/S0008423920001249>
- Hunt, A. J., Guth, R. E.-Y., & Setiyawati, D. (2023). Evaluating the Indonesia Free Pasung Movement: Understanding continuing use of restraint of the mentally ill in rural Java. *Transcultural Psychiatry*, 60(3), 552–565. <https://doi.org/10.1177/13634615211009626>
- Idris, B., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2023). Training and performance in SMEs: Empirical evidence from large-scale data from the UK. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 769–801. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816431>
- Islam, M. Z., Abdul Kader Jilani, M. M., & Karim, M. R. (2024). Enhancing post-training evaluation of annual performance agreement training: A fusion of fsQCA and artificial neural network approach. *PLOS ONE*, 19(6), e0305916. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305916>
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2023). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 147–155. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Kuswandi, A., Nuraini, S., & Hartono, R. S. (2023). KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN REFORMASI BIROKRASI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BEKASI. *Governance*, 11(1), 63–78. <https://doi.org/10.33558/governance.v11i1.5897>
- Margareth I. R. Rantung, Christina V. Ester, Indrasatya Octavianus Nasirun, Stince Sidayang, & Anastasya Mandagi. (2024). Effectiveness of Public Services at the Regional Education

-
- Office of North Sulawesi Province. *Technium Social Sciences Journal*, 65, 41–45. <https://doi.org/10.47577/tssj.v65i1.12007>
- Masengi, E. E., Lumingkewas, E. M. C., & Supit, B. F. (2023). Implementation of Government Regulation No. 53 of 2010 concerning Civil Servant Discipline in the Finance, Asset, and Revenue Management Office of Minahasa Regency. *Technium Social Sciences Journal*, 40, 11–22. <https://doi.org/10.47577/tssj.v40i1.8404>
- Mietzner, M. (2021). Sources of resistance to democratic decline: Indonesian civil society and its trials. *Democratization*, 28(1), 161–178. <https://doi.org/10.1080/13510347.2020.1796649>
- Murda Anggara, S., Hariyanto, A., Suhardi, Akhmad Arman, A., & Budi Kurniawan, N. (2024). The Development of Digital Service Transformation Framework for the Public Sector. *IEEE Access*, 12, 146160–146189. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406571>
- Rosales Sánchez, C., Díaz-Cabrera, D., & Hernández-Fernaund, E. (2019). Does effectiveness in performance appraisal improve with rater training? *PLOS ONE*, 14(9), e0222694. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222694>
- Rusfiana, Y., & Kurniasih, D. (2024). The Role of Civil Society Organizations in Promoting Social and Political Change in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 11(3), 187–206. <https://doi.org/10.29333/ejecs/2154>
- Scârnci-Domnişoru, F. (2024). From Sample to Population Generalization in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.7039>
- Secchi, L., Caeiro, J. C., Ramos Pinto, R., & Arenilla Sáez, M. (2025). Administrative reforms in Portugal and Spain: From bureaucracy to digital transition. *International Review of Administrative Sciences*, 91(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/00208523241250314>
- Setiawan, K. M. P., & Tomsa, D. (2023). Defending a Vulnerable yet Resilient Democracy: Civil Society Activism in Jokowi's Indonesia. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 42(3), 350–371. <https://doi.org/10.1177/18681034231209058>
- Situmorang, T. P., & Zuska, F. (2023). Accessibility of Citizens With Parmalim Beliefs to Civil Rights in Indonesia. *Pharos Journal of Theology*, 104(2). <https://doi.org/10.46222/pharosjot.104.222>
- Song, X., Li, J., & Xia, X. (2024). Exploitative training versus explorative training: the effect of strategic human capital investment on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 45(8), 1516–1539. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2023-0665>
- Watharow, A., & Wayland, S. (2022). Making Qualitative Research Inclusive: Methodological Insights in Disability Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221095316>
- Zarychta, A., Benedum, M. E., Sanchez, E., & Andersson, K. P. (2024). Decentralization and Corruption in Public Service Delivery: Local Institutional Arrangements That Can Help Reduce Governance Risks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 238–254. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad022>
- Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2022). Accountability and effort among street-level bureaucrats: Evidence from a lab-in-the-field experiment. *International Public Management Journal*, 25(6), 916–938. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1951408>
-