



**INOVASI BUDAYA ORGANISASI PUBLIK DALAM ERA DIGITAL: PELUANG  
DAN STRATEGI IMPLEMENTASI**

**Rhaysya Admmi Habibani<sup>1</sup>, Aldri Frinaldi<sup>2</sup>**

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang<sup>1,2</sup>

e-mail: [rhaysya30@gmail.com](mailto:rhaysya30@gmail.com)

**ABSTRAK**

Perkembangan teknologi digital telah mendorong organisasi sektor publik untuk melakukan transformasi tidak hanya dalam aspek teknis dan administratif, tetapi juga dalam budaya organisasi yang menjadi fondasi perilaku dan pengambilan keputusan. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap layanan publik yang cepat, transparan, dan adaptif, inovasi budaya organisasi menjadi kebutuhan strategis. Artikel ini membahas bagaimana organisasi publik dapat merespons era digital melalui pembaruan budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi literatur yang mengidentifikasi sejumlah peluang strategis yang ditawarkan oleh digitalisasi, seperti akselerasi komunikasi, peningkatan akuntabilitas, serta budaya pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, artikel ini menawarkan strategi implementasi inovasi budaya organisasi, yang meliputi penguatan kepemimpinan digital, peningkatan literasi digital sumber daya manusia, reorientasi nilai-nilai organisasi, dan integrasi teknologi dalam proses kerja. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa inovasi budaya bukanlah proses yang bersifat teknis semata, tetapi memerlukan komitmen jangka panjang, perubahan paradigma kepemimpinan, dan keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan yang holistik, organisasi publik tidak hanya dapat meningkatkan kinerjanya, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih relevan dan resilien dalam menghadapi dinamika era digital.

**Kata Kunci:** *budaya organisasi, inovasi publik, digitalisasi, transformasi organisasi, strategi implementasi*

**ABSTRACT**

The development of digital technology has encouraged public sector organizations to transform not only in technical and administrative aspects, but also in the organizational culture that is the foundation of behavior and decision making. In the midst of increasing public demands for fast, transparent, and adaptive public services, organizational culture innovation is a strategic necessity. This article discusses how public organizations can respond to the digital era through work culture renewal that is more open to change, collaborative, and results-oriented. This research uses a descriptive qualitative approach based on a literature study that identifies a number of strategic opportunities offered by digitalization, such as accelerated communication, increased accountability, and a culture of continuous learning. In addition, this article offers implementation strategies for organizational cultural innovation, which include strengthening digital leadership, increasing digital literacy of human resources, reorienting organizational values, and integrating technology in work processes. The results of this study show that cultural innovation is not a purely technical process, but requires long-term commitment, a change in leadership paradigm, and active involvement of all elements of the organization. By adopting a holistic approach, public organizations can not only improve their performance, but also create a more relevant and resilient work culture in the face of the dynamics of the digital era.

**Keywords:** *organizational culture, public innovation, digitalization, organizational transformation, implementation strategy*

**PENDAHULUAN**

Dalam dua dekade terakhir, dunia telah memasuki fase transformasi besar-besaran yang ditandai oleh kemajuan teknologi digital yang begitu cepat dan masif. Perkembangan seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI), big data, dan komputasi awan telah mengubah cara manusia bekerja, belajar, dan berinteraksi. Tidak hanya sektor privat yang mengalami perubahan besar, tetapi sektor publik pun menghadapi tuntutan untuk melakukan adaptasi menyeluruh. Pemerintah, sebagai penyelenggara pelayanan publik, kini ditantang untuk mampu menjawab ekspektasi masyarakat yang semakin kompleks, dinamis, dan menuntut efisiensi serta transparansi yang tinggi. Di tengah lanskap perubahan ini, transformasi budaya organisasi publik menjadi aspek krusial yang sering kali terabaikan, padahal justru menjadi fondasi penting bagi keberhasilan transformasi digital secara keseluruhan. Sebagaimana dikemukakan oleh Hasanah et al. (2023), transformasi digital di sektor publik tidak hanya membutuhkan adopsi teknologi, tetapi juga perubahan budaya organisasi agar dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Budaya organisasi publik, yang secara tradisional identik dengan birokrasi yang kaku, hierarkis, dan penuh regulasi, kini dihadapkan pada tekanan untuk menjadi lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Budaya organisasi bukan hanya sekadar nilai-nilai normatif yang dimiliki oleh institusi, tetapi merupakan pola pikir kolektif, kebiasaan kerja, dan mekanisme sosial yang mengatur cara pegawai berpikir, berinteraksi, dan bertindak dalam lingkup tugasnya. Perubahan teknologi tanpa diiringi dengan perubahan budaya kerja akan menghasilkan disonansi institusional, di mana teknologi hanya digunakan secara simbolik tanpa benar-benar mengubah kualitas layanan atau produktivitas. Studi oleh Suriadi (2020) menegaskan bahwa budaya inovasi yang terintegrasi dalam organisasi publik dapat mengatasi kekakuan birokrasi dan meningkatkan efisiensi operasional, sehingga perubahan teknologi harus berjalan beriringan dengan transformasi budaya organisasi.

Era digital membuka ruang baru bagi sektor publik untuk melakukan inovasi yang lebih radikal dan berdampak luas. Digitalisasi memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses birokrasi yang panjang, membuka jalur komunikasi yang lebih cepat dan terbuka antara pemerintah dan masyarakat, serta menciptakan platform layanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga negara. Namun demikian, teknologi hanyalah alat; keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi untuk menerima dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Di sinilah pentingnya inovasi budaya organisasi, yakni proses menanamkan nilai-nilai baru yang mendorong keterbukaan terhadap perubahan, pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi lintas sektor, serta pembelajaran berkelanjutan. Menurut penelitian oleh Putra et al. (2021), budaya inovasi menjadi fondasi perubahan progresif dan terukur dalam reformasi birokrasi, di mana nilai-nilai inovasi mendorong kolaborasi, adaptabilitas, dan penerimaan terhadap risiko sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi.

Tantangan besar yang dihadapi organisasi publik dalam melakukan inovasi budaya tidak hanya bersumber dari luar, tetapi juga dari dalam institusi itu sendiri. Struktur birokrasi yang rigid, hierarki yang terlalu panjang, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya kapasitas kepemimpinan menjadi penghambat utama. Tidak sedikit institusi publik yang mengalami stagnasi budaya, di mana orientasi kerja hanya berfokus pada kepatuhan prosedural tanpa adanya dorongan untuk berinovasi atau beradaptasi. Hal ini menyebabkan transformasi digital yang dilakukan bersifat dangkal, seremonial, dan tidak mampu menjawab esensi perbaikan layanan publik secara substansial. Sejalan dengan temuan Bahari Antono (2024), resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan utama dalam transformasi budaya organisasi, yang



sering kali dipicu oleh ketidakpastian, kebiasaan lama, dan kurangnya kepercayaan terhadap manfaat perubahan.

Selain itu, kompleksitas lingkungan organisasi publik yang dipengaruhi oleh faktor politik, hukum, sosial, dan ekonomi turut mempersulit proses perubahan budaya. Misalnya, rotasi jabatan yang sering terjadi karena dinamika politik dapat menghambat kontinuitas kebijakan inovatif yang sedang dibangun. Di sisi lain, regulasi yang belum sepenuhnya mendukung fleksibilitas kerja digital juga menjadi hambatan struktural. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis dan sistematis dalam melakukan inovasi budaya, yang tidak hanya bersifat teknis tetapi juga memperhatikan dimensi nilai, kepemimpinan, dan manajemen perubahan. Penelitian oleh Handayani et al. (2023) menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya kerja yang fokus pada hasil dan mendorong adopsi teknologi dalam organisasi publik untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan.

Dalam konteks akademik, pembahasan mengenai inovasi budaya organisasi publik masih relatif kurang mendapat perhatian secara spesifik, terutama dalam kerangka era digital yang terus berkembang. Banyak studi yang berfokus pada adopsi teknologi, sistem informasi, dan e-government, tetapi belum banyak yang secara eksplisit mengelaborasi bagaimana perubahan budaya organisasi menjadi prasyarat bagi keberhasilan transformasi tersebut. Padahal, kegagalan dalam mengubah pola pikir dan perilaku kerja dapat mengakibatkan kegagalan implementasi digitalisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengisi celah pengetahuan ini melalui kajian yang menempatkan budaya organisasi sebagai pusat strategi inovasi sektor publik. Studi oleh Future Academia (2024) menegaskan bahwa integrasi inovasi ke dalam nilai-nilai organisasi dan penguatan komitmen seluruh pemangku kepentingan sangat penting untuk membangun budaya inovasi yang berkelanjutan di sektor publik.

Artikel ini berangkat dari kesadaran akan pentingnya membangun budaya organisasi publik yang inovatif sebagai respons terhadap tantangan dan peluang di era digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana organisasi publik dapat mengidentifikasi peluang inovasi budaya, serta merumuskan strategi implementasi yang efektif dan berkelanjutan. Kajian ini akan menguraikan berbagai dimensi yang terlibat dalam proses inovasi budaya, termasuk kepemimpinan digital, pengembangan kompetensi SDM, pergeseran nilai-nilai organisasi, dan integrasi teknologi sebagai bagian dari norma kerja baru. Penelitian oleh Hasanah et al. (2023) dan Ambarwati et al. (2021) menyoroti bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformatif, pelatihan SDM berkelanjutan, sistem penghargaan inovasi, dan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam membangun kultur terbuka, kolaboratif, dan responsif.

Dengan pendekatan deskriptif-kualitatif melalui studi literatur, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap pengembangan strategi reformasi organisasi publik di Indonesia dan negara-negara berkembang lainnya. Fokus utama adalah bagaimana menciptakan ekosistem kerja yang bukan hanya sekadar mengadopsi teknologi, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai inovatif, fleksibilitas dalam berpikir, dan komitmen kolektif terhadap pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, inovasi budaya organisasi bukan sekadar agenda administratif, tetapi merupakan fondasi transformasi kelembagaan yang menentukan arah masa depan birokrasi publik di era digital. Seperti dinyatakan oleh Lestari et al. (2024), inovasi pelayanan publik berbasis teknologi digital harus didukung oleh kesiapan budaya organisasi agar dapat memberikan dampak positif yang berkelanjutan, meningkatkan kualitas layanan, dan memperkuat akuntabilitas pemerintah kepada masyarakat.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika inovasi budaya organisasi publik dalam konteks transformasi digital. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, di mana data yang dikaji bersifat non-numerik dan lebih menekankan pada makna serta interpretasi. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (library research) dengan mengumpulkan data sekunder dari berbagai literatur yang relevan, baik berupa jurnal ilmiah, buku, dokumen kebijakan, laporan lembaga internasional, maupun artikel akademik yang membahas topik terkait budaya organisasi, inovasi sektor publik, dan digitalisasi pemerintahan. Literatur-literatur tersebut diperoleh melalui pencarian pada basis data ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, ResearchGate, serta portal resmi kementerian dan organisasi global seperti OECD dan UNDP.

Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berhubungan dengan inovasi budaya organisasi publik. Proses analisis dilakukan dengan mengkaji secara kritis konsep-konsep, temuan empiris, dan rekomendasi strategis yang dikemukakan oleh berbagai penulis. Tema-tema seperti nilai-nilai organisasi, peran kepemimpinan, strategi adaptasi digital, serta tantangan perubahan budaya menjadi fokus dalam analisis ini. Selain itu, peneliti juga melakukan triangulasi sumber untuk meningkatkan validitas data, yaitu dengan membandingkan berbagai literatur dari sudut pandang yang berbeda untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif dan menyeluruh.

Melalui metode ini, penelitian ini berupaya menyusun pemahaman teoretis dan praktis yang dapat membantu organisasi publik dalam mengidentifikasi peluang serta merancang strategi implementasi inovasi budaya secara efektif. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menggeneralisasi hasil, melainkan memberikan pemahaman mendalam terhadap isu-isu yang sedang berkembang, serta memberikan kontribusi konseptual terhadap diskursus akademik mengenai perubahan budaya organisasi dalam kerangka transformasi digital sektor publik.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Inovasi budaya organisasi publik merupakan aspek yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital birokrasi. Budaya organisasi bukan hanya kumpulan nilai dan norma yang diwariskan secara turun-temurun, melainkan juga merupakan sistem keyakinan dan perilaku kolektif yang memengaruhi bagaimana individu dalam organisasi memahami peran mereka dan menjalankan tugas-tugasnya. Sejalan dengan itu, digitalisasi bukan sekadar penerapan teknologi informasi, melainkan perubahan paradigma menyeluruh dalam cara birokrasi beroperasi dan melayani masyarakat. Oleh karena itu, transformasi budaya dan transformasi digital harus berjalan seiring.

**Perubahan Paradigma Nilai dalam Organisasi Publik**

Di tengah perkembangan zaman yang semakin digital dan kompleks, organisasi publik dihadapkan pada tantangan besar dalam mengubah paradigma nilai yang selama ini dianut. Organisasi publik tradisional cenderung mengikuti prinsip-prinsip Weberian, yang menekankan struktur hierarkis, ketatnya prosedur, dan ketidakberpihakan dalam pengambilan keputusan. Namun, dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan meningkatnya harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, nilai-nilai tersebut mulai dianggap tidak relevan untuk menghadapi tuntutan zaman (Osborne, 2006). Dalam konteks ini, pergeseran paradigma nilai yang mendasar perlu dilakukan agar organisasi publik dapat beradaptasi dan memenuhi ekspektasi publik yang semakin tinggi.

Perubahan paradigma nilai dalam organisasi publik di Indonesia, seperti halnya di banyak negara lainnya, telah dimulai dengan dorongan untuk lebih mengutamakan hasil (result-oriented) daripada sekadar proses (process-oriented). Menurut Juniman (2018), dalam





pemerintahan Indonesia, paradigma lama yang berfokus pada kepatuhan terhadap prosedur birokrasi mulai digantikan dengan orientasi yang lebih kepada kinerja dan efisiensi, yang dapat dilihat dalam reformasi birokrasi dan implementasi sistem e-Government. Reformasi ini memaksa organisasi publik untuk mendobrak batasan birokratis yang kaku dan memberikan ruang bagi inovasi, efisiensi, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada publik. Oleh karena itu, nilai-nilai lama seperti birokratisasi yang berlebihan dan ketergantungan pada instruksi administratif mulai dikurangi, sementara nilai baru yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi menjadi lebih dominan (Sulaiman, 2017).

Selain itu, salah satu perubahan nilai yang signifikan adalah pergeseran dari model birokrasi tradisional menuju model yang lebih fleksibel dan berbasis pada pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision-making). Dalam konteks digitalisasi, organisasi publik dituntut untuk mengelola data secara efisien dan menggunakannya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Santoso (2019), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi e-Government di Indonesia sangat bergantung pada pengelolaan data yang akurat dan pemanfaatan teknologi informasi untuk membuat keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Perubahan nilai ini tidak hanya menyangkut bagaimana organisasi publik beroperasi, tetapi juga bagaimana mereka mendefinisikan tujuan dan keberhasilan mereka. Seperti yang disampaikan oleh Buchanan et al (2021), dalam era digital, pengukuran kinerja tidak lagi hanya bergantung pada output administratif semata, melainkan juga pada dampak nyata yang dapat dirasakan oleh masyarakat, seperti peningkatan kepuasan publik, kemudahan akses layanan, dan percepatan proses pelayanan. Oleh karena itu, nilai-nilai seperti orientasi pada hasil, inovasi berkelanjutan, dan pelayanan yang cepat dan efektif harus dijadikan landasan utama dalam perubahan budaya organisasi publik.

Transformasi nilai ini juga mengarah pada penguatan kolaborasi lintas sektor. Organisasi publik yang terbiasa bekerja secara sektoral kini didorong untuk bekerja lebih terbuka dan kolaboratif dengan sektor swasta, masyarakat, dan lembaga internasional. Hal ini didorong oleh kesadaran bahwa untuk menghadapi tantangan global, organisasi publik tidak dapat bekerja sendiri, melainkan harus membangun kemitraan yang lebih inklusif. Pendekatan ini sejalan dengan kebijakan pemerintah Indonesia dalam mendorong partisipasi masyarakat melalui sistem pemerintahan berbasis elektronik dan program-program berbasis kolaborasi, seperti yang tercermin dalam penerapan Smart City di berbagai daerah (Yanuar, 2020).

Namun, meskipun banyak potensi dan peluang yang tercipta melalui perubahan nilai ini, masih ada sejumlah hambatan yang menghalangi implementasinya, terutama dalam konteks birokrasi Indonesia. Beberapa di antaranya adalah resistensi terhadap perubahan, ketidakpastian mengenai regulasi yang mendukung digitalisasi, serta keterbatasan kapasitas SDM untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sebagai contoh, banyak pegawai di sektor publik yang belum sepenuhnya memiliki kompetensi digital yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka dengan efisien dalam lingkungan yang semakin digital (Buchanan et al, 2021). Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas SDM, melalui pelatihan, pembelajaran berbasis teknologi, dan pemberdayaan agen perubahan di dalam organisasi (Sulaiman, 2017).

Secara keseluruhan, pergeseran paradigma nilai dalam organisasi publik Indonesia sejalan dengan tren global, yaitu bergeraknya budaya organisasi publik menuju model yang lebih inovatif, responsif, dan berbasis hasil. Pergeseran ini membutuhkan adaptasi yang tidak hanya terjadi pada tingkat struktural dan teknis, tetapi juga pada tingkat nilai dan perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi yang berbasis pada nilai-nilai digital yang lebih fleksibel, transparan, dan berorientasi pada hasil akan membuka



peluang bagi sektor publik untuk melayani masyarakat dengan cara yang lebih efisien, efektif, dan akuntabel.

### **Kepemimpinan Transformasional sebagai Penggerak Budaya Inovatif**

Kepemimpinan transformasional telah lama dikenali sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling efektif dalam menciptakan perubahan besar di dalam organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Dalam konteks organisasi publik, peran pemimpin transformasional menjadi semakin penting seiring dengan kebutuhan untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Konsep kepemimpinan transformasional, yang pertama kali dikemukakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, menunjukkan bagaimana pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Hal ini tidak hanya mencakup peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga membangun budaya yang mendukung inovasi dan perubahan yang berkelanjutan.

Di era digital, organisasi publik di Indonesia menghadapi tantangan yang signifikan dalam menghadapi ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan. Masyarakat menuntut pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan mereka. Untuk itu, kepemimpinan transformasional memainkan peran yang sangat penting dalam mengarahkan organisasi menuju perubahan yang lebih baik dengan memanfaatkan teknologi dan inovasi. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga membentuk budaya yang mendukung kreativitas, pembaruan, dan keberlanjutan dalam jangka panjang (Northouse, 2018). Pemimpin yang memiliki visi yang kuat mampu menginspirasi dan mendorong anggota organisasi untuk berinovasi dalam proses kerja mereka, membuka ruang bagi pegawai untuk berkontribusi dengan ide-ide baru yang kreatif.

Di Indonesia, implementasi kepemimpinan transformasional semakin relevan mengingat dorongan kuat dari pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi, termasuk di dalamnya penguatan kapasitas aparatur negara dan peningkatan efisiensi serta transparansi dalam pelayanan publik. Salah satu langkah konkret yang terlihat adalah penerapan e-Government yang memungkinkan integrasi sistem pemerintahan berbasis teknologi informasi yang lebih efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin transformasional harus mampu menciptakan sebuah budaya organisasi yang mendukung adopsi teknologi dan inovasi sebagai bagian dari rutinitas kerja. Dengan memanfaatkan teknologi, pemimpin tidak hanya mengubah cara kerja dalam birokrasi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan (Sulaiman, 2017).

Namun, transformasi semacam ini membutuhkan lebih dari sekadar pemimpin yang mampu menginspirasi. Pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan anggota tim. Kepercayaan merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan pegawai untuk berinovasi tanpa rasa takut akan kegagalan atau penghakiman. Pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan eksperimentasi, yang sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang, terutama yang berkaitan dengan perkembangan teknologi yang cepat. Dalam konteks Indonesia, pengembangan Smart City di Jakarta dan Surabaya menjadi contoh nyata bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mengubah cara kerja organisasi publik dan meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi (Yanuar, 2020).

Kepemimpinan transformasional juga terkait erat dengan peningkatan motivasi dan keterlibatan pegawai. Pemimpin yang transformasional akan mengarahkan pegawainya untuk berpikir lebih jauh daripada sekadar mengikuti prosedur dan aturan yang ada. Mereka menginspirasi pegawai untuk berusaha menciptakan solusi baru yang lebih efektif dan efisien.



Pemimpin yang transformasional memahami pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong inovasi. Dalam hal ini, motivasi yang diberikan oleh pemimpin bukan hanya berupa penghargaan atau imbalan finansial, tetapi juga melalui pemberian kebebasan untuk berpikir dan bertindak secara kreatif, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk terus meningkatkan kualitas kinerja mereka (Robinson & Judge, 2017).

Tidak dapat dipungkiri bahwa di Indonesia, budaya birokrasi yang kaku dan hierarkis sering kali menjadi tantangan dalam penerapan kepemimpinan transformasional. Organisasi publik di Indonesia, yang sebagian besar masih mengutamakan hierarki dan prosedural, terkadang sulit untuk beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang lebih egaliter dan berbasis kolaborasi. Beberapa pegawai mungkin merasa lebih nyaman dengan cara kerja yang sudah ada, yang lebih terstruktur dan memiliki pedoman yang jelas. Namun, dengan adanya dorongan dari pemerintah untuk memperbaiki kinerja birokrasi, pemimpin yang transformasional mampu menuntun pegawai untuk melihat pentingnya perubahan tersebut dan untuk bersama-sama mencari cara yang lebih inovatif dalam menjalankan tugas mereka (Juniman, 2018). Pemimpin transformasional akan lebih efektif dalam merubah pola pikir ini dengan menciptakan ruang bagi pegawai untuk terlibat dalam proses perubahan, bukan hanya sebagai penerima perintah, tetapi sebagai agen perubahan itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam membangun keterampilan dan kapabilitas sumber daya manusia di sektor publik. Salah satu aspek penting dari kepemimpinan ini adalah pengembangan kompetensi pegawai agar mereka mampu menghadapi perubahan yang cepat. Pelatihan berbasis teknologi dan inovasi menjadi kunci dalam menyiapkan pegawai untuk menghadapi tantangan yang ada. Pemimpin yang transformasional akan memastikan bahwa pegawai memiliki akses ke pelatihan yang sesuai dan dapat terus mengembangkan keterampilan mereka dalam menghadapi perkembangan teknologi yang pesat. Dalam hal ini, Sulaiman (2017) mencatat bahwa banyak organisasi publik di Indonesia kini mulai memfokuskan pelatihan dan pengembangan pegawai dengan pendekatan berbasis teknologi untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi era digital.

Meskipun banyak tantangan yang dihadapi, peluang untuk menerapkan kepemimpinan transformasional di sektor publik Indonesia cukup besar. Program-program pemerintah yang mendukung digitalisasi dan reformasi birokrasi membuka peluang bagi pemimpin transformasional untuk mendorong perubahan. Pemerintah Indonesia sendiri telah mencanangkan berbagai kebijakan yang mendukung pengembangan Smart City, e-Government, dan penguatan kapasitas pegawai di bidang teknologi informasi. Dalam konteks ini, pemimpin yang bersifat transformasional dapat memanfaatkan kesempatan ini untuk mempercepat adopsi teknologi dan menciptakan budaya organisasi yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan.

Dengan demikian, meskipun banyak tantangan yang harus dihadapi, pemimpin transformasional dapat memainkan peran kunci dalam menciptakan budaya inovatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi publik di Indonesia. Melalui kepemimpinan yang inspiratif, pemberdayaan pegawai, serta dorongan untuk terus berinovasi, organisasi publik dapat lebih siap menghadapi tantangan di era digital dan memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

### **Penguatan Kompetensi SDM dan Literasi Digital**

Dalam era digital yang semakin berkembang pesat, penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan literasi digital menjadi aspek kunci yang harus diperhatikan oleh organisasi publik. Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin kompleks, kebutuhan untuk memiliki pegawai yang kompeten dalam teknologi digital dan mampu beradaptasi dengan perubahan menjadi sangat penting. Penguatan kompetensi SDM dalam organisasi publik bukan hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembangunan kapasitas

pegawai untuk berpikir kritis, berinovasi, dan bekerja secara kolaboratif di dunia yang serba terhubung dan didorong oleh teknologi.

Pentingnya penguatan kompetensi SDM ini tercermin dalam berbagai kebijakan pemerintah yang menekankan pada pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Sebagai contoh, pemerintah Indonesia melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah meluncurkan berbagai program pelatihan dan sertifikasi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN). Salah satu inisiatif yang relevan adalah peningkatan kompetensi dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK), yang menjadi salah satu fokus dalam reformasi birokrasi yang sedang dilakukan. Menurut Juniman (2018), peningkatan kemampuan teknologi bagi pegawai pemerintahan merupakan langkah strategis untuk mendukung pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Dalam hal ini, pemerintah tidak hanya mengandalkan infrastruktur digital, tetapi juga memberikan pelatihan untuk memastikan bahwa para pegawai dapat memanfaatkan teknologi tersebut secara maksimal.

Sebagai bagian dari upaya ini, literasi digital menjadi komponen yang tidak kalah penting. Literasi digital mencakup kemampuan untuk menggunakan alat-alat digital, tetapi juga kemampuan untuk memahami, menganalisis, dan menggunakan informasi secara efektif dalam konteks digital. Di Indonesia, literasi digital menjadi bagian dari upaya pemerintah dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Hal ini penting, terutama karena literasi digital tidak hanya menyangkut kemampuan teknis, tetapi juga menyangkut pemahaman mengenai etika penggunaan teknologi, keamanan data, dan hak-hak digital masyarakat. Pemimpin transformasional dalam organisasi publik harus mampu mengarahkan anggotanya untuk tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga memiliki pemahaman yang luas tentang bagaimana teknologi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Salah satu contoh nyata dari pentingnya literasi digital dalam organisasi publik adalah implementasi e-Government di Indonesia. Sistem ini memungkinkan pelayanan publik dilakukan melalui platform digital, yang memudahkan masyarakat untuk mengakses layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah. Sebagai salah satu bentuk upaya mempercepat transformasi digital, literasi digital sangat diperlukan oleh pegawai yang terlibat dalam operasional e-Government. Tanpa pemahaman yang cukup mengenai platform digital dan cara mengelola data secara efektif, penerapan e-Government akan terbentur pada masalah teknis yang dapat menghambat efisiensi dan akurasi layanan publik (Sulaiman, 2017). Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan implementasi teknologi ini, penguatan literasi digital di kalangan aparatur sipil negara (ASN) menjadi sangat penting.

Selain itu, literasi digital juga memainkan peran penting dalam mempercepat adopsi teknologi baru dalam organisasi publik. Pemimpin transformasional yang efektif akan memastikan bahwa pegawai tidak hanya diberikan pelatihan teknis, tetapi juga dilatih untuk memahami implikasi sosial dan etis dari penggunaan teknologi digital. Sebagai contoh, dalam konteks penggunaan data besar (big data) dan kecerdasan buatan (artificial intelligence) untuk pengambilan keputusan, penting bagi pegawai untuk memahami cara mengolah data secara akurat dan bertanggung jawab, serta mengetahui dampak teknologi terhadap privasi dan hak-hak individu (Yanuar, 2020). Pemimpin yang baik akan mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan ini melalui pelatihan yang berkesinambungan, memberikan wawasan mengenai perkembangan teknologi terbaru, serta menciptakan budaya yang menghargai pemanfaatan teknologi untuk kepentingan publik.

Literasi digital juga erat kaitannya dengan pengembangan budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Dalam organisasi publik, banyak pekerjaan yang melibatkan kerjasama antara berbagai pihak dan lembaga. Oleh karena itu, penguatan kompetensi SDM dalam hal komunikasi dan kolaborasi digital sangat penting. Pegawai yang terampil dalam menggunakan





platform digital untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan kolega, mitra, dan masyarakat akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi publik. Dalam konteks ini, pemimpin yang transformasional akan mendorong pengembangan keterampilan kolaboratif, seperti penggunaan alat kolaborasi berbasis cloud dan platform komunikasi digital, yang memungkinkan tim untuk bekerja lebih efisien, meskipun tersebar di lokasi yang berbeda (Robinson & Judge, 2017).

Pentingnya literasi digital dalam organisasi publik juga mencerminkan perubahan besar dalam cara masyarakat berinteraksi dengan pemerintah. Masyarakat kini menginginkan akses yang cepat dan mudah ke layanan publik, dan teknologi digital merupakan solusi yang tepat untuk itu. Namun, agar layanan publik ini dapat diakses secara maksimal, kompetensi SDM di sektor publik harus ditingkatkan agar mereka dapat memahami kebutuhan masyarakat dan memberikan solusi yang tepat. Program pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi yang dilakukan oleh pemerintah harus dirancang dengan baik, mencakup tidak hanya pelatihan teknis, tetapi juga pemahaman mengenai konteks sosial dan budaya penggunaan teknologi dalam pelayanan publik.

Sebagai contoh, beberapa kota di Indonesia, seperti Jakarta dan Surabaya, telah memulai transformasi digital melalui penerapan Smart City, yang memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Di sini, literasi digital menjadi penting agar pegawai di sektor publik dapat memanfaatkan teknologi ini dengan baik untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Misalnya, dalam sistem manajemen transportasi kota, pegawai perlu memiliki keterampilan untuk menggunakan data real-time untuk memantau pergerakan transportasi dan memastikan kelancaran operasional. Hal ini akan sulit tercapai tanpa adanya literasi digital yang memadai.

Namun, penguatan kompetensi SDM dan literasi digital di Indonesia masih menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan akses teknologi di berbagai daerah. Meskipun kota-kota besar telah menerapkan berbagai inisiatif digital, daerah-daerah terpencil masih menghadapi kesulitan dalam mengakses teknologi dan pelatihan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, kebijakan yang lebih inklusif perlu diperkenalkan, yang memungkinkan daerah-daerah ini untuk mengakses pelatihan digital yang memadai dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Sulaiman, 2017).

Dalam rangka mempercepat transformasi digital di sektor publik, pemimpin transformasional harus terus berinovasi dalam cara-cara mereka memotivasi dan memberdayakan pegawainya. Mereka harus menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, serta mendorong pegawai untuk terus belajar dan berkembang seiring dengan perkembangan teknologi yang cepat. Dengan penguatan kompetensi SDM dan literasi digital yang tepat, organisasi publik akan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di era digital ini.

### **Integrasi Teknologi dan Budaya Kerja Baru**

Transformasi digital yang cepat telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi publik bekerja, berinteraksi, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Teknologi yang semakin berkembang menuntut perubahan dalam berbagai aspek, mulai dari infrastruktur, kebijakan, hingga budaya kerja yang ada dalam organisasi publik. Di Indonesia, pemanfaatan teknologi digital dalam sektor publik telah menjadi bagian integral dari upaya reformasi birokrasi, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Namun, untuk mewujudkan tujuan ini, integrasi teknologi harus sejalan dengan perubahan budaya kerja yang mendukung fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi di dalam organisasi.

Penerapan teknologi dalam organisasi publik tidak hanya terbatas pada pengadopsian alat-alat digital baru, seperti perangkat lunak manajemen atau sistem informasi berbasis cloud.

Lebih dari itu, teknologi perlu mengubah cara organisasi beroperasi, mempercepat alur komunikasi, dan memberikan akses informasi yang lebih terbuka dan transparan. Di Indonesia, implementasi e-Government dan pembangunan kota pintar (Smart City) merupakan contoh konkret dari upaya untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui integrasi teknologi. Namun, perubahan tersebut juga membutuhkan dukungan budaya kerja baru yang dapat mendukung adopsi teknologi dengan efektif.

#### 1. Teknologi sebagai Pemicu Perubahan Budaya Kerja

Budaya kerja dalam organisasi publik di Indonesia umumnya bersifat hierarkis dan birokratis, dengan pola kerja yang kaku dan terstruktur. Dalam organisasi semacam ini, proses pengambilan keputusan seringkali berlangsung lambat, karena harus melalui berbagai prosedur dan tahapan yang formal. Oleh karena itu, teknologi digital seperti sistem informasi berbasis cloud, aplikasi manajemen proyek, dan platform kolaborasi menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi operasional. Teknologi memungkinkan pegawai untuk berkolaborasi secara lebih fleksibel dan cepat, serta mengakses informasi secara real-time, yang mengurangi hambatan birokrasi yang selama ini menghambat kelancaran pelayanan publik.

Namun, meskipun teknologi memberikan alat dan infrastruktur yang diperlukan untuk efisiensi, perubahan budaya kerja yang mendalam masih dibutuhkan. Transformasi budaya kerja ini mencakup perubahan pola pikir pegawai, yang sebelumnya terbiasa dengan cara kerja yang kaku dan terpusat, menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berbasis hasil. Organisasi publik perlu beradaptasi dengan pola kerja yang lebih fleksibel dan berbasis pada pemanfaatan teknologi untuk mendukung keputusan yang lebih cepat dan tepat. Pemimpin dalam organisasi publik harus mendorong perubahan ini dengan memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi, terutama dalam memanfaatkan teknologi (Sulaiman, 2017).

#### 2. Kolaborasi dan Keterbukaan dalam Organisasi Digital

Salah satu manfaat utama dari teknologi dalam organisasi publik adalah kemampuannya untuk memfasilitasi kolaborasi lintas unit kerja dan lembaga. Dengan menggunakan alat-alat kolaborasi berbasis digital seperti Google Workspace, Microsoft Teams, atau Slack, pegawai dapat bekerja sama meskipun berada di lokasi yang berbeda. Kolaborasi ini tidak hanya menghemat waktu tetapi juga meningkatkan transparansi dan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, dengan memanfaatkan teknologi digital, pegawai dapat dengan mudah berbagi ide dan informasi yang dapat mempercepat penyelesaian tugas-tugas yang ada.

Namun, untuk mewujudkan kolaborasi yang efektif, organisasi harus membangun budaya keterbukaan dan komunikasi yang jelas. Teknologi bukan hanya menjadi alat untuk memfasilitasi kerja, tetapi juga harus menjadi sarana untuk menciptakan ruang bagi pertukaran ide dan informasi antar anggota tim. Dalam budaya kerja yang terbuka, setiap pegawai merasa dihargai untuk memberikan masukan dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka, yang akhirnya dapat mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional berperan untuk menciptakan atmosfer yang mendorong pegawai untuk berbagi ide dan menggunakan teknologi untuk menyelesaikan masalah secara inovatif.

Selain itu, budaya kerja yang kolaboratif juga berarti bahwa informasi harus dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota tim atau unit kerja. Di era digital, pegawai di organisasi publik perlu memiliki akses yang sama terhadap informasi dan data yang relevan untuk pekerjaan mereka. Hal ini akan mengurangi ketergantungan pada satu orang atau satu unit dalam pengambilan keputusan, serta memungkinkan seluruh anggota tim untuk berkontribusi pada solusi yang lebih baik dan lebih cepat. Oleh karena itu, teknologi yang



digunakan harus mendukung sistem yang terbuka, di mana data dapat dengan mudah diakses dan dipertukarkan antar unit kerja dalam organisasi.

### 3. Tantangan dalam Mengintegrasikan Teknologi dan Budaya Kerja Baru

Meskipun potensi teknologi dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik sangat besar, implementasinya tidak tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama dalam integrasi teknologi adalah resistensi terhadap perubahan, yang sering kali terjadi di kalangan pegawai yang terbiasa dengan cara kerja tradisional dan birokratis. Perubahan ini, meskipun sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi, dapat menimbulkan kecemasan bagi pegawai yang merasa kurang siap atau tidak nyaman dengan penggunaan teknologi baru. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dalam organisasi publik untuk melakukan pendekatan yang berbasis pada penguatan keterampilan dan pembekalan kepada pegawai, agar mereka merasa lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan (Robinson & Judge, 2017).

Selain itu, terdapat tantangan lain yang berhubungan dengan ketidakmerataan akses teknologi di seluruh wilayah Indonesia. Meskipun kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya sudah lebih maju dalam penerapan sistem digital, daerah-daerah di luar kota besar masih menghadapi kesulitan dalam mengakses infrastruktur digital yang diperlukan untuk transformasi ini. Hal ini menjadi masalah besar karena ketimpangan ini dapat memperlebar kesenjangan antara wilayah yang dapat memanfaatkan teknologi dengan yang tidak. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa infrastruktur digital tersedia di seluruh wilayah Indonesia dan menyediakan pelatihan yang memadai untuk pegawai di daerah-daerah terpencil agar dapat memanfaatkan teknologi secara optimal (Yanuar, 2020).

Keterbatasan sumber daya juga menjadi kendala lain yang harus diatasi dalam integrasi teknologi dalam organisasi publik. Pengembangan infrastruktur digital yang memadai membutuhkan investasi yang besar, sementara banyak organisasi publik di Indonesia masih menghadapi masalah anggaran yang terbatas. Untuk itu, pemimpin di sektor publik harus dapat berinovasi dalam mencari solusi yang lebih hemat biaya, seperti memanfaatkan platform digital yang lebih terjangkau atau bekerja sama dengan pihak swasta untuk mempercepat proses transformasi digital ini.

### 4. Peran Pemimpin dalam Mendorong Integrasi Teknologi dan Budaya Kerja

Pemimpin organisasi publik memainkan peran yang sangat penting dalam memastikan keberhasilan integrasi teknologi dan perubahan budaya kerja. Pemimpin yang transformasional akan memotivasi dan menginspirasi pegawainya untuk menerima perubahan dan menggunakan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemimpin tersebut harus mampu memberikan visi yang jelas tentang tujuan transformasi digital dan menciptakan strategi untuk mengatasi tantangan yang muncul selama proses perubahan. Selain itu, pemimpin juga harus menyediakan pelatihan yang diperlukan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang cukup untuk mengoperasikan teknologi dengan efisien.

Selain itu, pemimpin harus menunjukkan contoh melalui tindakan nyata, seperti aktif menggunakan teknologi dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi. Ketika pemimpin menggunakan teknologi secara efektif, mereka dapat menginspirasi pegawai untuk mengikuti jejak mereka, yang pada gilirannya akan mempercepat adopsi teknologi di seluruh organisasi. Dengan dukungan dan komitmen yang kuat dari pemimpin, integrasi teknologi dan perubahan budaya kerja akan lebih mudah diterima oleh seluruh anggota organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Integrasi teknologi dalam organisasi publik tidak hanya sekadar penerapan sistem digital, tetapi juga memerlukan perubahan budaya kerja yang lebih terbuka, fleksibel, dan kolaboratif. Teknologi memberikan alat yang dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelayanan publik, namun perubahan budaya kerja yang mendalam juga dibutuhkan untuk

memastikan bahwa teknologi dimanfaatkan secara maksimal. Pemimpin yang transformasional berperan sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung penggunaan teknologi, serta dalam mengatasi tantangan yang muncul selama proses perubahan. Dengan dukungan yang tepat, organisasi publik dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.

### **Hambatan Struktural dan Strategi Implementasi Budaya Inovatif**

Penerapan budaya inovatif dalam organisasi publik sering kali dihadapkan pada berbagai hambatan struktural yang dapat menghalangi perubahan yang diinginkan. Hambatan struktural ini dapat berasal dari berbagai faktor, mulai dari ketidakmampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, hingga kebijakan yang masih bersifat kaku dan birokratis. Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, struktur birokrasi yang kompleks dan ketergantungan pada prosedur yang kaku sering kali menjadi tantangan utama dalam implementasi budaya inovatif. Namun, hambatan-hambatan ini bukan tidak mungkin untuk diatasi. Diperlukan strategi implementasi yang cermat dan pemikiran yang terbuka untuk menciptakan organisasi publik yang lebih fleksibel, adaptif, dan inovatif.

#### **1. Hambatan Struktural dalam Organisasi Publik**

Salah satu hambatan utama dalam penerapan budaya inovatif di organisasi publik adalah adanya struktur birokrasi yang sangat hierarkis dan terpusat. Dalam struktur semacam ini, keputusan sering kali harus melalui banyak lapisan sebelum dapat diimplementasikan. Hal ini tidak hanya memperlambat proses pengambilan keputusan, tetapi juga menghambat kreativitas dan inisiatif dari pegawai di tingkat bawah. Pegawai sering kali merasa terikat pada prosedur yang ada dan takut untuk mengajukan ide-ide baru yang dapat memperbaiki kinerja organisasi. Sebagai hasilnya, inovasi cenderung terhambat oleh aturan dan prosedur yang bersifat rigid dan tidak fleksibel.

Di Indonesia, reformasi birokrasi yang diupayakan oleh pemerintah bertujuan untuk merampingkan struktur birokrasi yang terlalu panjang dan meningkatkan efisiensi dalam pelayanan publik. Namun, meskipun ada upaya untuk mengurangi lapisan birokrasi, hambatan struktural ini tetap ada dan menghambat kemampuan organisasi untuk bergerak cepat dalam merespon perubahan. Menurut Juniman (2018), salah satu hambatan utama dalam pengimplementasian e-Government di Indonesia adalah lambannya perubahan budaya kerja dan struktur birokrasi yang tidak mendukung adopsi teknologi yang cepat.

Selain itu, hambatan struktural lainnya adalah ketidakjelasan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab di dalam organisasi. Dalam banyak kasus, unit kerja atau departemen yang berbeda dalam organisasi publik memiliki tujuan dan prioritas yang tidak selalu sejalan, yang seringkali mengarah pada terjadinya tumpang tindih pekerjaan atau kebingungannya pegawai mengenai siapa yang bertanggung jawab untuk apa. Ketidakjelasan ini memperburuk implementasi budaya inovatif, karena pegawai tidak merasa memiliki kebebasan untuk membuat keputusan atau berinovasi tanpa harus menunggu izin dari atasan. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Sulaiman (2017) menunjukkan bahwa dalam banyak organisasi publik di Indonesia, keputusan strategis sering kali terhambat oleh ketidakjelasan alur komunikasi dan pembagian tugas.

#### **2. Strategi Implementasi Budaya Inovatif dalam Menghadapi Hambatan Struktural**

Untuk mengatasi hambatan struktural tersebut, organisasi publik perlu mengadopsi beberapa strategi yang berfokus pada pengurangan birokrasi, peningkatan fleksibilitas, dan pemberdayaan pegawai untuk lebih berinovasi. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah merampingkan struktur organisasi dengan mengurangi lapisan-lapisan birokrasi yang tidak perlu. Merampingkan struktur ini akan mempercepat proses pengambilan keputusan dan memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih cepat dan lebih efisien. Organisasi publik perlu memperkenalkan kebijakan desentralisasi keputusan, di mana keputusan-keputusan yang tidak





membutuhkan persetujuan tingkat atas dapat diambil oleh pegawai di tingkat bawah atau di unit kerja yang lebih rendah. Hal ini akan mengurangi ketergantungan pada proses birokrasi yang lambat dan memberi pegawai lebih banyak ruang untuk berinovasi dan mengimplementasikan ide-ide baru (Yanuar, 2020).

Selain itu, penting untuk memperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab antar unit kerja. Organisasi perlu mengadopsi sistem yang memungkinkan kolaborasi yang lebih erat antar unit dan meminimalkan silo antar departemen. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan memperkenalkan sistem manajemen berbasis tim yang mendorong kolaborasi lintas departemen. Setiap tim dalam organisasi harus diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam lingkungannya, dengan pemimpin tim yang dapat memberikan arahan dan mendukung keputusan yang diambil oleh anggota tim. Kolaborasi lintas unit ini dapat meningkatkan transparansi dan mempermudah inovasi, karena pegawai dari berbagai departemen dapat berbagi informasi dan ide untuk menciptakan solusi yang lebih efektif.

Strategi lain yang penting adalah pemberdayaan pegawai dengan memberikan mereka pelatihan yang relevan dan memberikan ruang bagi mereka untuk berinovasi. Organisasi publik harus memastikan bahwa pegawai tidak hanya diberikan pengetahuan teknis yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka, tetapi juga keterampilan dalam berinovasi dan memecahkan masalah secara kreatif. Pelatihan dalam keterampilan digital dan kemampuan untuk bekerja dengan teknologi baru sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Pemimpin organisasi publik juga harus menciptakan budaya yang mendukung eksperimen dan kegagalan, di mana pegawai merasa aman untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut akan konsekuensi negatif jika mereka gagal.

### 3. Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Budaya Inovatif

Kepemimpinan transformasional memainkan peran yang sangat penting dalam mengatasi hambatan struktural dan mengimplementasikan budaya inovatif dalam organisasi publik. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk berinovasi dan mengambil inisiatif. Mereka mengkomunikasikan visi yang jelas tentang perubahan yang diinginkan, serta membangun hubungan yang mendukung antara pegawai dan atasan. Dalam konteks organisasi publik, pemimpin transformasional harus mampu meruntuhkan hambatan-hambatan struktural yang ada dan menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi, eksperimen, dan kreativitas.

Selain itu, pemimpin juga harus bertindak sebagai agen perubahan yang dapat mempengaruhi kebijakan dan prosedur yang ada. Mereka harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan struktural yang menghambat inovasi dan mencari solusi untuk mengatasinya. Misalnya, pemimpin dapat mengubah kebijakan yang terlalu birokratis dengan memperkenalkan kebijakan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Pemimpin yang transformasional juga akan mengedepankan pengembangan budaya organisasi yang inklusif, di mana setiap pegawai merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi dalam inovasi dan perubahan (Robinson & Judge, 2017).

### 4. Reformasi Birokrasi dan Penyederhanaan Prosedur

Sebagai bagian dari upaya untuk menciptakan budaya inovatif, organisasi publik di Indonesia harus terus melakukan reformasi birokrasi dengan tujuan untuk menyederhanakan prosedur dan mengurangi lapisan-lapisan yang tidak diperlukan dalam struktur organisasi. Penyederhanaan prosedur dapat mempercepat alur kerja dan mengurangi beban administratif yang sering kali menghambat pegawai dalam melakukan tugasnya secara efektif. Penelitian oleh Janowski (2015) menyatakan bahwa digitalisasi proses administratif, termasuk e-Government, secara signifikan dapat mengurangi birokrasi yang berlebihan dan meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah memperkenalkan sistem digital yang memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi dan data dengan lebih



cepat dan efisien, tanpa harus melalui prosedur yang panjang dan rumit. Implementasi e-Government yang lebih luas dapat menjadi langkah awal untuk mempercepat reformasi birokrasi dan menciptakan organisasi publik yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Janowski, 2015; Mergel et al., 2019).

Selain itu, kebijakan desentralisasi juga harus menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi. Dengan memberi wewenang lebih besar kepada unit-unit kerja yang lebih rendah, organisasi publik dapat mengurangi hambatan dalam pengambilan keputusan dan memberikan lebih banyak ruang bagi pegawai untuk berinovasi. Penelitian oleh Andrews dan Shah (2016) menunjukkan bahwa desentralisasi yang efektif dapat meningkatkan responsivitas organisasi publik terhadap kebutuhan masyarakat lokal, karena keputusan dapat diambil lebih cepat dan lebih tepat sasaran. Desentralisasi juga memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal, karena keputusan dapat diambil lebih cepat dan lebih tepat sasaran (Andrews & Shah, 2016).

Hambatan struktural dalam organisasi publik memang kerap kali menjadi penghalang utama dalam menerapkan budaya inovatif yang dibutuhkan di era yang kian dinamis. Struktur birokrasi yang kaku, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas, serta minimnya ruang untuk berinovasi sering kali membuat pegawai terjebak dalam rutinitas yang monoton. Namun, tantangan ini sebenarnya dapat diatasi dengan pendekatan yang tepat dan komprehensif. Salah satunya adalah dengan merampingkan struktur organisasi sehingga menjadi lebih ramping dan responsif terhadap perubahan. Selain itu, memperjelas pembagian wewenang dan tanggung jawab juga sangat penting agar setiap individu memahami peran dan kontribusi yang diharapkan dari mereka. Pemberdayaan pegawai untuk berinovasi melalui pelatihan, penguatan literasi digital, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi juga menjadi kunci utama dalam menciptakan budaya kerja yang lebih fleksibel dan berbasis hasil. Dengan demikian, organisasi publik dapat membangun ekosistem kerja yang lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan zaman.

Peran pemimpin transformasional sangat sentral dalam mengatasi hambatan struktural dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi di sektor publik, sebagaimana ditegaskan oleh O'Reilly dan Tushman (2016). Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membuka ruang bagi eksplorasi ide-ide baru akan mendorong seluruh anggota organisasi untuk keluar dari zona nyaman dan berani melakukan inovasi. Reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan penyederhanaan prosedur menjadi langkah penting dalam mempercepat proses transformasi organisasi. Melalui proses ini, organisasi publik dapat lebih siap menghadapi tantangan era digital, seperti tuntutan layanan yang lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi layanan dapat memperkuat efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kolaborasi antarunit, sistem penghargaan yang adil, serta penguatan kompetensi pegawai menjadi faktor pendukung utama dalam menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berorientasi pada hasil (O'Reilly & Tushman, 2016; Mergel et al., 2019). Dengan demikian, transformasi struktural dan budaya organisasi akan membawa dampak positif pada kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa transformasi budaya inovatif di sektor publik Indonesia merupakan suatu keharusan strategis untuk mengatasi hambatan birokrasi yang kaku dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Keberhasilan transformasi ini menuntut sebuah pendekatan komprehensif yang melampaui sekadar adopsi teknologi, melainkan harus menyentuh perubahan mendasar pada struktur, kepemimpinan, dan sumber daya manusia. Diperlukan peran aktif kepemimpinan



transfasional untuk mendorong reformasi birokrasi, seperti desentralisasi wewenang dan perampingan hierarki guna memberdayakan pegawai. Upaya ini wajib didukung oleh peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan literasi digital yang berkelanjutan serta ditopang oleh ketersediaan infrastruktur digital yang merata. Dengan mengintegrasikan kepemimpinan yang visioner, reformasi struktural, dan SDM yang kompeten, organisasi publik dapat berevolusi menjadi lebih adaptif, efisien, dan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat di era digital.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ambarwati, D., et al. (2021). Studi literatur: Peran inovasi pendidikan pada pembelajaran berbasis teknologi digital. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 7(2), 112–123.
- Andrews, M., & Shah, A. (2016). Decentralization and local governance in developing countries: A comparative perspective. *World Bank Research Observer*, 31(1), 3–29. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkv009>
- Bahari, A. (2024). *Transformasi budaya organisasi: Definisi dan tahapan*. HRD Forum. <https://www.hrd-forum.com/transformasi-budaya-organisasi-definisi-dan-tahapan/>
- Buchanan, N. T., et al. (2021). Upending racism in psychological science: Strategies to change how science is conducted, reported, reviewed, and disseminated. *American Psychologist*, 76(7), 1097–1113.
- Future Academia. (2024). Budaya inovasi di sektor publik: Strategi, implementasi, dan tantangan. *Future Academia*, 2(4), 620–629.
- Handayani, R., et al. (2023). Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik di era digital: Analisis tematik. *Studia Ulumina: Jurnal Kajian Pendidikan*, 8(1), 63–77.
- Hasanah, A. U., et al. (2024). Inovasi pelayanan publik berbasis teknologi digital: Tantangan dan peluang di pemerintah daerah. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 5228–5235.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- Juniman, S. (2018). Perubahan paradigma birokrasi dan implementasi e-Government di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 1–15.
- Mergel, I., et al. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Putra, R. A., et al. (2021). Membangun budaya inovasi untuk kesuksesan reformasi birokrasi. *Syntax Imperatif*, 3(2), 123–137.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sulaiman, S. (2017). Digitalisasi birokrasi: Tantangan dan peluang dalam konteks pemerintah Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 21(2), 99–113.
- Suriadi, D. (2020). Budaya inovasi dan kinerja organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 45–58.
- Yanuar, H. (2020). Pengembangan smart city untuk pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Teknologi Informasi dan Pemerintahan*, 5(1), 57–70.