



## **Peran Inovasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Layanan Publik yang Berbasis Kualitas di Indonesia**

### *The Role Of Organizational Cultural Innovation In Improving Quality-Based Public Services In Indonesia*

<sup>1</sup>Angye Mareta Y; <sup>2</sup>Aldri Frinaldi

<sup>1,2</sup>Magister Ilmu Administrasi Negara/ Universitas Negeri Padang, Padang/ Indonesia

Email: [angyemareta3@gmail.com](mailto:angyemareta3@gmail.com), [aldri@fis.unp](mailto:aldri@fis.unp)

(Diterima: 02-06-2025; Ditelaah: 08-06-2025; Disetujui: 19-06-2025)

#### **ABSTRAK**

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, peningkatan mutu layanan tidak hanya bergantung pada aspek teknis, melainkan juga pada budaya organisasi yang mendasari cara kerja aparatur. Di Indonesia, inovasi dalam budaya organisasi masih menghadapi berbagai kendala, seperti birokrasi yang kaku, resistensi internal terhadap perubahan, minimnya dukungan pimpinan, serta keterbatasan sumber daya dan insentif. Komunikasi antar unit kerja yang belum optimal dan lemahnya kolaborasi lintas sektor juga menghambat penerapan inovasi budaya secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran inovasi budaya organisasi dalam meningkatkan mutu layanan publik berbasis kualitas. Teori yang digunakan meliputi budaya organisasi (Edgar Schein, 2010) dan inovasi organisasi, yang menekankan pentingnya nilai, norma, dan praktik adaptif. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif, melalui analisis jurnal, buku, dan laporan kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kolaborasi lintas unit, pembelajaran berkelanjutan, dan sistem penghargaan terhadap inovasi, berkontribusi terhadap pelayanan publik yang efisien dan berorientasi pengguna. Transformasi budaya organisasi menjadi lebih inovatif terbukti menjadi strategi kunci dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan di Indonesia.

**Kata kunci :** inovasi, budaya organisasi, layanan publik

#### **ABSTRACT**

*Quality public services are a key indicator of effective governance that is responsive to citizens' needs. However, improving service quality depends not only on technical and structural aspects but also on the organizational culture that shapes the behavior of public officials. In Indonesia, efforts to foster innovation within organizational culture face various challenges, such as rigid bureaucracy, internal resistance to change, limited leadership support for innovation, and a lack of resources and incentives for developing adaptive work cultures. Inadequate inter-unit communication and weak cross-sector collaboration also hinder the implementation of cultural innovation. This study aims to analyze the role of organizational culture innovation in enhancing the quality of public services. The theoretical foundation includes Edgar Schein's (2010) organizational culture theory and the concept of Angye Mareta Y; Aldri Frinaldi (2025). Peran Inovasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Layanan Publik yang Berbasis Kualitas di Indonesia*

*organizational innovation, emphasizing values, norms, and adaptive work practices. The method used is a literature review with a descriptive qualitative approach, analyzing sources such as academic journals, books, policy reports, and relevant research documents. The findings show that transformational leadership, cross-unit collaboration, continuous learning, and reward systems for innovative behavior significantly contribute to the development of efficient, accountable, and user-oriented public services. Thus, transforming organizational culture to be more innovative is a strategic key to building sustainable, quality-based public service delivery in Indonesia.*

**Kata kunci:** *inovasi, budaya organisasi, layanan publik*

## **A. PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan publik semakin tinggi. Masyarakat tidak lagi hanya menilai pelayanan dari segi kecepatan, tetapi juga dari aspek transparansi, akuntabilitas, dan kepuasan. Pelayanan publik merupakan cerminan dari kualitas tata kelola pemerintahan yang baik. Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak-hak mereka sebagai pengguna layanan, muncul pula tuntutan akan pelayanan publik yang tidak hanya cepat dan tepat, tetapi juga berorientasi pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Instansi pelayanan publik dituntut untuk terus berinovasi, tidak hanya dalam sistem dan prosedur, tetapi juga dalam aspek budaya organisasi yang mendasarinya. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap, perilaku, serta etos kerja para pegawai yang secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan.

Peningkatan kualitas layanan publik adalah salah satu prioritas utama bagi pemerintah di berbagai negara, termasuk Indonesia. Layanan publik yang efektif dan efisien tidak hanya berpengaruh pada kepuasan masyarakat, tetapi juga pada kepercayaan publik terhadap pemerintah. Namun, banyak tantangan yang dihadapi dalam mengoptimalkan kualitas layanan publik, di antaranya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM), struktur organisasi yang kaku, dan budaya kerja yang kurang mendukung perubahan. Untuk menjawab tantangan tersebut, sektor publik dituntut untuk bertransformasi secara internal, tidak hanya dalam aspek teknis dan struktural, tetapi juga dalam aspek kultural yakni budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. (Jusmin, 2016), budaya organisasi adalah seperangkat norma perilaku anggota organisasi, keyakinan, serta kepercayaan yang membentuk identitas dari organisasi tersebut. dengan kata lain, budaya organisasi ini adalah persepsi dan tingkah laku anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama. (Candra et al., 2021) mengutip dari pernyataan Daft (1992) memaparkan bahwa organisasi berkaitan erat dengan unit sosial yang berfokus pada pencapaian tujuan bersama serta mempunyai batas tertentu. Dalam konteks pelayanan publik, budaya organisasi yang statis, birokratis, dan resistif terhadap perubahan sering kali menjadi penghambat inovasi dan perbaikan mutu layanan. Oleh karena itu, inovasi dalam budaya organisasi menjadi kunci strategis untuk mendorong perubahan mindset dan perilaku aparatur agar lebih adaptif, proaktif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Menurut (Schein, 2010), budaya organisasi terdiri dari pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang dalam organisasi sebagai cara untuk menghadapi tantangan eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks

*Angye Mareta Y; Aldri Frinaldi (2025). Peran Inovasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Layanan Publik yang Berbasis Kualitas di Indonesia*

pelayanan publik, pembaruan budaya ini menjadi penting untuk meningkatkan efisiensi, daya tanggap, dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Osborne, 2010).

Inovasi dalam budaya organisasi sangat penting sebagai strategi untuk mengatasi hambatan dan meningkatkan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan (Schein, E. H, 2010). Dengan memperkenalkan dan mengintegrasikan nilai-nilai inovatif dalam budaya kerja, organisasi publik dapat menciptakan perubahan positif yang meningkatkan kualitas layanan. Inovasi budaya organisasi meliputi perubahan dalam cara berpikir, pendekatan kerja, penggunaan teknologi, serta perubahan dalam sistem penghargaan dan insentif yang mendorong pegawai untuk lebih berinovasi. Inovasi budaya organisasi tidak hanya mencakup perubahan nilai dan cara berpikir, tetapi juga perbaikan dalam pola kerja, komunikasi, sistem penghargaan, dan keterbukaan terhadap masukan. Dengan menerapkan budaya organisasi yang inovatif, lembaga publik dapat membentuk ekosistem kerja yang kolaboratif, responsif, dan berkomitmen terhadap kualitas layanan. Upaya ini sangat penting dalam menghadirkan layanan publik yang tidak hanya memenuhi standar administratif, tetapi juga menjawab ekspektasi masyarakat secara menyeluruh.

Inovasi dalam budaya organisasi mencerminkan upaya sistematis dalam mengubah nilai, norma, dan kebiasaan kerja agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, kebutuhan pengguna layanan, serta kemajuan teknologi. Budaya organisasi yang inovatif memungkinkan lembaga publik untuk lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada mutu. Hal ini sangat penting dalam konteks pelayanan publik yang tidak hanya mengejar kepatuhan terhadap standar administratif, tetapi juga pencapaian kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Namun, dalam praktiknya di Indonesia, inovasi budaya organisasi masih menghadapi berbagai permasalahan, seperti adanya birokrasi yang kaku, resistensi terhadap perubahan dari dalam organisasi, minimnya dukungan pimpinan dalam mendorong perilaku inovatif, serta terbatasnya sumber daya dan insentif untuk pengembangan budaya yang adaptif. Selain itu, komunikasi antar unit kerja yang belum optimal dan kurangnya kolaborasi lintas sektor juga menjadi kendala dalam penerapan inovasi budaya yang efektif.

Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah adanya ketimpangan pemahaman dan penerapan inovasi di berbagai tingkatan organisasi, sehingga inovasi sering kali hanya bersifat parsial dan tidak menyeluruh. Kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai juga membatasi kemampuan mereka untuk berinovasi. Lebih jauh lagi, budaya organisasi yang masih mengedepankan hierarki dan kontrol ketat cenderung menghambat kreativitas dan inisiatif individual dalam menghadirkan solusi baru. Semua faktor ini menyebabkan pelayanan publik belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan kualitas layanan yang diinginkan masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana inovasi dalam budaya organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan publik berbasis kualitas di Indonesia. Fokus diberikan pada aspek-aspek kunci budaya organisasi seperti kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, dan orientasi terhadap hasil, serta bagaimana elemen-elemen tersebut dimodifikasi atau diperkuat melalui inovasi untuk mendorong transformasi layanan publik yang lebih berkualitas. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

a. Apa saja bentuk inovasi budaya organisasi yang dapat diterapkan untuk

meningkatkan kualitas layanan publik berbasis kualitas di Indonesia?

- b. Apa saja kendala inovasi budaya organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan publik berbasis kualitas di Indonesia?

## **B. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*). Menurut (Zed, 2004), studi literatur merupakan teknik pengumpulan data yang didasarkan pada penelaahan terhadap berbagai informasi tertulis, baik yang dipublikasikan maupun tidak, yang relevan dengan masalah yang sedang diteliti. Sementara itu, (Bowen, 2009) menyebutkan bahwa studi dokumentasi dan literatur sangat cocok untuk penelitian yang bertujuan menyusun argumentasi teoretis dan kerangka konseptual secara sistematis. Studi literatur dilakukan untuk menggali, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber pustaka yang relevan guna memahami peran inovasi dalam budaya organisasi terhadap peningkatan layanan publik berbasis kualitas. Metode ini dipilih karena dinilai efektif untuk menjelaskan fenomena secara konseptual dan teoritis, serta untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara budaya organisasi, inovasi, dan kualitas layanan publik (Neuman, 2014; Creswell, 2014).

Data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber pustaka sekunder yang relevan, antara lain: Buku-buku ilmiah yang membahas tentang budaya organisasi, inovasi organisasi, dan manajemen layanan publik. Artikel jurnal nasional dan internasional yang telah terakreditasi dan terindeks seperti SINTA, Scopus, atau DOAJ. Dokumen resmi dari lembaga negara atau organisasi internasional (seperti OECD, UNDP, atau Bappenas) yang membahas praktik baik (*best practices*) dalam pelayanan publik.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap dokumen dan literatur yang relevan menggunakan database akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, dan perpustakaan digital universitas. Literatur yang diambil dipilih berdasarkan kriteria berikut: relevan dengan topik dan fokus penelitian, diterbitkan dalam rentang waktu 10 tahun terakhir untuk menjamin aktualitas (Booth, Papaioannou, & Sutton, 2012). Sedangkan analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis isi (*content analysis*), yaitu: mengkaji dan mengelompokkan informasi dari literatur berdasarkan tema utama: inovasi organisasi, budaya organisasi, dan kualitas layanan publik. Mengidentifikasi hubungan antar konsep dan variabel berdasarkan temuan dari berbagai studi sebelumnya.

## **C. HASIL DAN DISKUSI**

### **a. Bentuk inovasi budaya organisasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan publik berbasis kualitas di Indonesia**

Transformasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada aspek teknis seperti digitalisasi atau perbaikan prosedur, tetapi sangat ditentukan oleh aspek kultural yang mendasari perilaku kerja organisasi. Budaya organisasi merupakan cerminan dari nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dijalankan sehari-hari. Ketika budaya organisasi bersifat terbuka terhadap inovasi, maka peluang untuk meningkatkan kualitas layanan publik menjadi lebih besar. (Schein, 2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai-

nilai mendalam yang membentuk pola perilaku kolektif, dan perubahan budaya yang strategis diperlukan untuk mendukung setiap bentuk inovasi organisasi. (Denhardt, 2015) juga menegaskan bahwa pelayanan publik modern harus berpijak pada nilai demokrasi, empati, dan kolaborasi, yang semuanya merupakan dimensi penting dari budaya organisasi yang progresif.

Budaya organisasi memainkan peran fundamental dalam membentuk perilaku, sikap, dan etos kerja aparatur negara dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Inovasi dalam budaya organisasi menjadi pendekatan strategis yang dibutuhkan untuk merespons perubahan tuntutan masyarakat, perkembangan teknologi, serta tekanan global terhadap peningkatan efisiensi dan akuntabilitas sektor publik. Menurut (Cameron & Quinn, 2011) dalam *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, organisasi dengan budaya *adhocracy* atau inovatif cenderung lebih fleksibel, berorientasi pada pertumbuhan, dan mampu merespons perubahan eksternal secara cepat. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi publik saat ini untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan masyarakat yang dinamis dan perkembangan teknologi yang disruptif. (Hasibuan, 2020) menegaskan bahwa inovasi organisasi dalam sektor publik dapat menjadi instrumen perubahan perilaku birokrasi yang semula tertutup menjadi lebih terbuka dan melayani. Maka dari itu, transformasi budaya organisasi tidak hanya sebatas simbolik atau seremonial, tetapi harus mencerminkan komitmen struktural dan fungsional untuk menciptakan nilai publik.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inovatif ditandai oleh fleksibilitas, keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi lintas sektor, dan keberanian untuk mengambil risiko yang terukur. Inovasi budaya organisasi dalam sektor publik merupakan langkah strategis untuk mendorong perubahan cara kerja, nilai, dan perilaku birokrasi menuju peningkatan kualitas pelayanan publik. Budaya organisasi yang mampu berinovasi akan menghasilkan sistem dan praktik kerja yang tidak hanya efisien secara internal, tetapi juga berdampak langsung terhadap kepuasan dan kepercayaan masyarakat sebagai pengguna layanan. Beberapa bentuk inovasi budaya organisasi yang dapat diterapkan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik berbasis kualitas antara lain:

### **1. Digitalisasi Nilai dan Praktik Kerja**

Di era transformasi digital, organisasi publik dituntut untuk tidak hanya mengadopsi teknologi sebagai alat bantu, tetapi juga menjadikannya bagian integral dari budaya kerja dan nilai-nilai organisasi. Digitalisasi bukan sekadar perubahan sistem manual menjadi elektronik, melainkan sebuah pergeseran paradigma yang menyentuh cara pandang, pola pikir, hingga perilaku kerja aparatur negara. Dalam konteks pelayanan publik, digitalisasi menjadi sarana strategis untuk membentuk budaya kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Inovasi budaya organisasi dapat diwujudkan melalui integrasi teknologi informasi dalam nilai-nilai kerja sehari-hari. Misalnya, budaya keterbukaan data, penggunaan aplikasi layanan daring (*e-government*), serta sistem pelaporan digital yang mendorong transparansi dan akuntabilitas. Digitalisasi ini tidak hanya menyangkut alat, tetapi juga mengubah cara berpikir dan budaya kerja menjadi lebih cepat, terbuka, dan responsif.

Penelitian yang dilakukan (Kuswaya & Bastaman, 2024) dalam studi di Kecamatan Langkaplancar, Kabupaten Pangandaran, menemukan bahwa digitalisasi kearsipan dan

layanan online berkontribusi positif terhadap efisiensi kerja dan kepuasan masyarakat karena mempendek waktu pelayanan dan meminimalisir kesalahan administratif. (Haditiya & Mursyidah, 2024) melaporkan bahwa inovasi dalam pengelolaan arsip digital di pemerintah daerah turut meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, mendukung pembentukan budaya kerja yang lebih terbuka dan cepat tanggap. Selanjutnya Penelitian oleh (Wirtz & Kurtz, 2019) menunjukkan bahwa digital governance memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Di Indonesia, studi oleh Effendi (2022) di lingkungan pemerintah daerah menunjukkan bahwa integrasi e-government dalam budaya kerja meningkatkan kepuasan layanan publik hingga 27%.

## **2. Budaya Kerja Berbasis Kinerja dan Hasil**

Pergeseran dari budaya administratif (prosedural) ke budaya kinerja (result-oriented) adalah bentuk inovasi penting. Organisasi mulai menilai keberhasilan berdasarkan output dan outcome layanan, bukan sekadar pemenuhan rutinitas administratif. Ini mendorong aparatur untuk bekerja dengan fokus pada dampak nyata bagi masyarakat. Budaya organisasi yang inovatif tidak akan berkembang tanpa sistem penghargaan dan insentif yang mendorong perilaku kreatif dan produktif. Dalam konteks pelayanan publik, penghargaan tidak harus selalu bersifat materiil, tetapi juga bisa berupa pengakuan simbolis, promosi jabatan, kesempatan pelatihan, atau eksposur atas prestasi individu dan tim.

Pemberian penghargaan yang adil dan berbasis kinerja menciptakan iklim kerja yang kompetitif secara sehat, meningkatkan motivasi, dan memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Selain itu, sistem insentif yang baik juga menjadi sinyal bahwa organisasi menghargai inisiatif, keberanian mengambil risiko, serta kontribusi nyata dalam meningkatkan mutu layanan publik. Oleh karena itu, pengembangan mekanisme penghargaan yang transparan dan terukur merupakan elemen penting dalam mendorong inovasi budaya organisasi secara berkelanjutan. Perubahan orientasi dari budaya prosedural menuju hasil (outcome-oriented culture) memungkinkan pengukuran kualitas layanan secara lebih objektif dan terfokus pada dampak nyata bagi masyarakat. Budaya semacam ini mendorong inovasi karena pegawai difasilitasi untuk menemukan solusi yang efisien. Menurut (Denhardt, 2015), budaya kinerja berperan besar dalam mengalihkan perhatian birokrasi dari kepatuhan prosedural menjadi pencapaian sosial. Penelitian Purwanto (2021) membuktikan bahwa organisasi dengan budaya hasil memiliki produktivitas dan kepuasan publik lebih tinggi dibandingkan yang masih dominan administratif.

Penelitian (Suryani dkk, 2024) menekankan pentingnya komitmen pimpinan, struktur organisasi fleksibel, dan strategi sistematis dalam membangun organisasi publik yang agile dan berorientasi pada hasil. (Sukawati, Widyawati & Sulmiah, 2024) dalam studi di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Maros menunjukkan bahwa budaya inovasi yang mengedepankan hasil meningkatkan efektivitas pelayanan publik karena memungkinkan organisasi mengukur dampak langsung terhadap pengguna layanan. Selain itu, menurut (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010), pegawai publik akan lebih termotivasi bila penghargaan dikaitkan dengan pencapaian nyata dan bukan sekadar kedisiplinan administratif.

## **3. Inovasi pada Sistem Penghargaan dan Insentif**

Memberikan penghargaan kepada individu atau unit kerja yang berani mencoba pendekatan baru dan berhasil menciptakan layanan yang lebih baik merupakan bentuk

inovasi budaya yang mendorong semangat kompetitif dan motivasi internal. Inovasi ini juga bisa berupa rekognisi non-finansial seperti publikasi prestasi, promosi, atau kesempatan mengikuti pelatihan internasional. Dalam jangka panjang, sistem penghargaan yang inovatif dapat menumbuhkan budaya kerja yang lebih proaktif, di mana setiap pegawai merasa dihargai atas kontribusinya dalam mendorong perubahan positif. Penghargaan yang diberikan secara konsisten dan objektif juga memperkuat kepercayaan terhadap sistem organisasi dan meningkatkan loyalitas pegawai.

Selain itu, inovasi dalam insentif dapat diarahkan untuk mendukung kolaborasi antarunit, bukan hanya pencapaian individu, sehingga mendorong kerja tim yang solid dalam menciptakan layanan publik yang lebih efektif. Dengan demikian, penghargaan bukan hanya sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk memperkuat budaya inovasi di lingkungan birokrasi. Sistem penghargaan yang inovatif akan menciptakan budaya apresiasi yang mendukung keberanian dalam bereksperimen. Hasil riset oleh (Kim & Lee, 2020) mengungkapkan bahwa sistem penghargaan berbasis inovasi di sektor publik Korea Selatan mendorong peningkatan inisiatif individu sebesar 35%. Studi lokal oleh (Sari & Nugroho, 2021) menunjukkan bahwa reward non-material seperti pelatihan dan eksposur publik berpengaruh positif terhadap motivasi inovasi ASN. Dalam studi yang dilakukan oleh (Andersen & Pedersen, 2013; Kim & Lee, 2020) sudah menunjukkan dampak signifikan insentif non-finansial seperti pengakuan sosial dan kesempatan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berinovasi. OECD (2017) juga mencatat bahwa sistem reward yang transparan dan merit-based mendukung budaya inovatif di sektor publik.

#### **4. Penerapan Model Kepemimpinan Inovatif**

Mengubah gaya kepemimpinan dari birokratis-hierarkis menjadi partisipatif dan adaptif merupakan bentuk lain dari inovasi budaya organisasi. Pemimpin yang inovatif mendukung gagasan baru, terbuka terhadap kritik, dan mendorong pengambilan keputusan bersama berdasarkan data dan kebutuhan masyarakat. Pemimpin seperti ini tidak hanya mengandalkan wewenang formal, tetapi juga membangun pengaruh melalui keteladanan, komunikasi yang terbuka, serta komitmen terhadap perubahan. Dalam konteks pelayanan publik, pemimpin inovatif mampu mengidentifikasi potensi dalam timnya, memberikan ruang bagi kreativitas pegawai, dan menumbuhkan budaya kerja kolaboratif.

Selain itu, pemimpin inovatif memiliki kemampuan untuk membaca dinamika lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, dan perubahan kebijakan, lalu menginternalisasikannya ke dalam strategi organisasi. Dengan cara ini, kepemimpinan menjadi pusat penggerak perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi hasil. Lebih jauh lagi, pemimpin yang mendorong inovasi juga memiliki peran penting dalam mengelola risiko. Mereka memberikan dukungan terhadap eksperimen terukur dan tidak menghukum kegagalan selama hal tersebut merupakan bagian dari proses pembelajaran. Sikap ini menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) bagi pegawai untuk berinovasi, yang pada akhirnya akan memperkuat kapasitas organisasi dalam memberikan layanan publik yang lebih berkualitas, relevan, dan berdaya saing. Bass & Avolio (1994) dalam teorinya tentang kepemimpinan transformasional, menjelaskan bahwa pemimpin yang visioner, inspiratif, dan suportif terhadap ide baru menjadi motor penggerak inovasi dalam organisasi. Di

Indonesia, studi oleh (Sulastri, 2020) di Kementerian PAN-RB menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mendorong efektivitas inovasi pelayanan publik. Penelitian oleh (Fernandez & Rainey, 2006) juga menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi publik sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang partisipatif dan berani mengambil risiko. Selanjutnya (Maggara & Frinaldi, 2024) menekankan pentingnya peran pemimpin dalam transformasi budaya organisasi melalui inovasi berkelanjutan

### **5. Internalisasi Nilai-Nilai Pelayanan Prima**

Budaya pelayanan publik yang berkualitas perlu ditanamkan melalui inovasi dalam pembinaan nilai-nilai organisasi, seperti integritas, empati, responsivitas, dan kecepatan. Inovasi ini bisa dilakukan melalui program pelatihan etika pelayanan, kampanye internal budaya kerja, dan simulasi pelayanan publik berbasis empati. Internalisasi nilai-nilai tersebut bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, melainkan harus diintegrasikan dalam sistem dan proses organisasi secara menyeluruh. Pelayanan prima tidak lahir secara instan, tetapi dibangun melalui penguatan nilai-nilai yang diyakini bersama dan dipraktikkan secara konsisten dalam setiap interaksi pelayanan. Misalnya, pelatihan tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga menekankan pentingnya sikap ramah, empati, dan komunikasi yang solutif terhadap masyarakat.

Selain pelatihan, organisasi juga dapat melakukan inovasi melalui storytelling internal, penetapan role model pelayanan, serta penguatan budaya apresiatif terhadap sikap pelayanan unggul. Kampanye nilai-nilai organisasi yang disampaikan melalui media internal, mural motivasional, maupun konten digital kreatif akan membantu membangun kesadaran kolektif. Simulasi pelayanan publik juga menjadi cara efektif untuk menumbuhkan perspektif empatik dan meningkatkan kepekaan aparatur terhadap kebutuhan masyarakat yang beragam. Dengan internalisasi nilai-nilai pelayanan prima, organisasi tidak hanya mengejar kepatuhan prosedural, tetapi benar-benar menghadirkan pelayanan yang manusiawi, cepat, dan berorientasi pada kepuasan publik. Inilah fondasi penting untuk menciptakan kepercayaan masyarakat dan memperkuat legitimasi institusi publik di era modern.

Penelitian oleh (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013) dalam pendekatan *public service logic* menyebutkan bahwa kualitas pelayanan publik meningkat saat nilai-nilai seperti empati, keterbukaan, dan komitmen pada pengguna diinternalisasi melalui pelatihan dan sistem kerja. Ini diperkuat oleh (Dwiyanto, 2011) yang menekankan pentingnya integritas dan orientasi pada pengguna dalam membangun kepercayaan publik. Penelitian (Osborne, 2010) menegaskan bahwa pelayanan publik yang berhasil menempatkan nilai etika dan empati sebagai fondasi budaya organisasi. Di tingkat nasional, studi oleh (Lestari, 2022) menunjukkan bahwa pelatihan etika pelayanan berdampak signifikan pada peningkatan kepuasan pengguna layanan publik sebesar 18%.

### **6. Kolaborasi dan Co-Creation dengan Masyarakat**

Budaya inovatif mencakup keterbukaan organisasi untuk melibatkan masyarakat dalam merancang dan mengevaluasi layanan. *Co-creation* mendorong partisipasi publik sebagai mitra dalam pelayanan, bukan sekadar penerima. Hal ini juga mencerminkan budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pengguna. Proses *co-creation* dalam layanan publik bukan hanya sekadar berbagi informasi, melainkan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berkontribusi langsung dalam pengambilan keputusan yang berkaitan

dengan layanan yang mereka terima. Dengan mengundang masyarakat untuk turut serta dalam merancang kebijakan atau prosedur pelayanan, organisasi tidak hanya mendapatkan perspektif yang lebih luas, tetapi juga membangun rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap hasil pelayanan yang diberikan.

*Co-creation* memungkinkan terciptanya inovasi yang lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Misalnya, melalui forum konsultasi publik, survei interaktif, atau bahkan platform daring yang memungkinkan warga untuk memberikan saran dan umpan balik secara langsung. Keberadaan alat seperti ini memungkinkan masyarakat untuk tidak hanya merasa didengar, tetapi juga terlibat aktif dalam perbaikan dan pembaharuan layanan. Penerapan budaya kolaborasi ini juga menciptakan transparansi dalam proses pelayanan, di mana masyarakat dapat memantau perkembangan dan hasil dari masukan yang telah mereka berikan. Dengan demikian, budaya *co-creation* ini tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat hubungan antara organisasi publik dan masyarakat, menjadikannya lebih inklusif, responsif, dan memenuhi harapan masyarakat yang semakin tinggi.

Penelitian (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015) menemukan bahwa *co-creation* dan keterlibatan masyarakat dalam inovasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif. OECD (2011) juga menggaris bawahi bahwa partisipasi pengguna layanan memperkuat legitimasi dan efektivitas kebijakan pelayanan publik. Studi dari Prasetyo (2021) di Pemkot Surabaya menunjukkan bahwa inisiatif *co-creation* berbasis forum warga meningkatkan efektivitas penanganan layanan sosial sebesar 22%.

## **b. Kendala inovasi budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan publik berbasis kualitas di Indonesia**

Meskipun inovasi budaya organisasi memiliki potensi besar dalam mendorong peningkatan kualitas layanan publik, pelaksanaannya tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kendala, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Berbagai literatur menunjukkan bahwa inovasi dalam budaya organisasi merupakan proses yang kompleks karena menyangkut transformasi nilai, norma, dan pola pikir individu dalam suatu sistem birokrasi yang telah mapan. Oleh karena itu, memahami hambatan-hambatan yang muncul menjadi krusial agar strategi perubahan budaya organisasi dapat dirancang dengan lebih efektif dan berkelanjutan. Beberapa kendala utama dalam penerapan inovasi budaya organisasi di sektor publik berbasis kualitas di Indonesia antara lain:

### **1. Resistensi terhadap Perubahan**

Salah satu kendala paling dominan dalam penerapan inovasi budaya organisasi di sektor publik adalah resistensi terhadap perubahan, yang utamanya muncul dari internal organisasi, khususnya dari pegawai yang telah terbiasa dengan pola kerja lama. Perubahan budaya kerja menuntut individu untuk keluar dari zona nyaman, dan hal ini sering kali memunculkan ketakutan terhadap kegagalan, ancaman terhadap posisi atau jabatan, serta ketidaknyamanan terhadap sistem dan prosedur baru yang belum sepenuhnya dipahami. Dalam konteks birokrasi Indonesia yang masih sarat dengan pola pikir konservatif, tantangan ini menjadi sangat signifikan.

Secara psikologis, resistensi terhadap perubahan dapat dipahami sebagai bentuk pertahanan diri dari ancaman yang dirasakan terhadap status quo. Robbins (2003)

menyatakan bahwa resistensi akan semakin kuat jika individu merasa tidak memiliki kendali atau partisipasi dalam proses perubahan. Hal ini sangat relevan dalam sektor publik, di mana transformasi sering kali dijalankan secara top-down, tanpa keterlibatan aktif pegawai di level operasional. Ketika pegawai tidak dilibatkan dalam perencanaan atau tidak diberi penjelasan yang memadai tentang alasan dan tujuan perubahan, maka yang muncul adalah rasa terabaikan, kecurigaan, dan bahkan penolakan diam-diam terhadap inovasi yang diperkenalkan.

Penelitian (Putri & Handayani, 2024) menunjukkan bahwa di beberapa lembaga pemerintah daerah di Jawa Tengah, resistensi terhadap inovasi budaya kerja berbasis digital dipicu oleh kekhawatiran akan kehilangan jabatan dan beban kerja tambahan. Studi tersebut menemukan bahwa 67% pegawai merasa tidak siap menghadapi sistem kerja baru karena kurangnya pelatihan dan minimnya dukungan teknis, yang memperparah perasaan tidak aman terhadap perubahan. Penelitian ini menegaskan pentingnya kesiapan organisasi dalam memfasilitasi transisi menuju budaya kerja inovatif, bukan hanya dari aspek teknis, tetapi juga psikologis.

Senada dengan itu, (Yusuf & Pranoto, 2024), dalam studi mereka berjudul Transformasi Budaya Organisasi di Era Digitalisasi Pelayanan Publik, menyoroti bahwa resistensi tertinggi muncul ketika inovasi dilakukan tanpa dialog terbuka dengan pegawai lapisan bawah. Mereka menemukan bahwa perubahan yang bersifat sepihak, tanpa partisipasi aktif, akan menimbulkan persepsi negatif yang berujung pada penolakan terselubung. Oleh karena itu, keberhasilan inovasi budaya organisasi sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi internal dan kepemimpinan yang partisipatif.

Sebagai solusi, (Robbins, 2003) menyarankan pendekatan *participatory change management*, yaitu perubahan yang melibatkan semua elemen organisasi secara aktif. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi yang transparan dan konsisten, pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, serta pemberian insentif bagi mereka yang mau dan mampu beradaptasi. Dalam konteks organisasi publik, hal ini berarti pemimpin harus menjadi agen perubahan yang mampu membangun kepercayaan (*trust-building*) melalui keteladanan, empati, dan keberpihakan pada proses transformatif yang inklusif.

Program pelatihan yang berkelanjutan, pembinaan mentalitas adaptif, serta sistem penghargaan atas keberanian mencoba hal baru merupakan elemen-elemen penting untuk meredakan resistensi. Ketika pegawai merasa didengar, dihargai, dan diberi kesempatan untuk berkembang dalam sistem baru, maka resistensi akan berkurang secara alami dan digantikan oleh semangat kolaboratif untuk berinovasi. Dengan demikian, resistensi terhadap perubahan bukanlah hambatan yang tidak dapat diatasi, melainkan tantangan yang memerlukan pendekatan strategis dan humanistik. Organisasi publik yang mampu mengelola resistensi dengan cara-cara partisipatif dan berorientasi pada penguatan kapasitas sumber daya manusia akan lebih siap menghadapi kompleksitas inovasi budaya organisasi di era modern.

## **2. Struktur Birokrasi yang Kaku dan Hierarkis**

Struktur organisasi dalam sektor publik di Indonesia umumnya masih bersifat kaku dan hierarkis, yang menjadi salah satu hambatan utama dalam penerapan inovasi budaya organisasi. Birokrasi yang terlalu prosedural dan berjenjang menyebabkan pengambilan

keputusan memerlukan waktu yang lama karena harus melalui berbagai tingkatan pimpinan. Kondisi ini tidak hanya memperlambat respons organisasi terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat, tetapi juga menghambat munculnya ide-ide kreatif dari pegawai di lini bawah.

Inovasi pada dasarnya membutuhkan kecepatan, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi, sementara struktur birokrasi yang rigid menciptakan lingkungan kerja yang sarat aturan dan minim ruang eksperimen. Pegawai atau unit kerja yang ingin mencoba pendekatan baru sering kali terkendala oleh mekanisme formal yang panjang, seperti perizinan, koordinasi antarunit yang berbelit, serta kekhawatiran melanggar norma organisasi. Hal ini berdampak pada rendahnya inisiatif dan keberanian untuk berinovasi, terutama di tingkat operasional. (Fitri & Santoso, 2024), dalam penelitian berjudul Inovasi Pelayanan Publik dan Tantangan Birokrasi Hierarkis di Indonesia, mengungkapkan bahwa 74% organisasi publik masih menerapkan model pengambilan keputusan yang sentralistik, di mana keputusan penting hanya dapat diambil oleh pimpinan puncak. Hasilnya, banyak respons terhadap aspirasi masyarakat atau dinamika pelayanan menjadi tertunda, bahkan gagal dijalankan tepat waktu. Penelitian ini juga menemukan bahwa unit-unit kerja yang diberi otonomi fungsional lebih tinggi, seperti melalui pembentukan *innovation lab* atau tim *ad hoc*, mampu menghasilkan inovasi layanan yang lebih efektif dan responsif.

Sejalan dengan itu, (Osborne & Brown, 2013) menekankan bahwa struktur organisasi yang terlalu hierarkis cenderung menghambat *knowledge flow* dan memperlambat proses difusi inovasi. Mereka mengusulkan pendekatan struktur *adhokrasi*—yakni struktur organisasi yang fleksibel dan berbasis proyek, yang memungkinkan berbagai unit fungsional bekerja lintas batas secara kolaboratif dalam menciptakan solusi inovatif. Struktur *adhokrasi* dinilai mampu mempercepat pengambilan keputusan dan menciptakan ruang kerja yang lebih dinamis, dibanding struktur birokrasi tradisional.

Untuk mengatasi hambatan struktural ini, dibutuhkan strategi reformasi kelembagaan yang komprehensif, salah satunya melalui desentralisasi kewenangan, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan kebijakan pelayanan. Sistem ini memungkinkan setiap unit kerja memiliki tanggung jawab dan wewenang yang cukup untuk berinovasi sesuai konteks dan kebutuhan masyarakat setempat. Pemimpin organisasi juga perlu mendorong terbentuknya *cross-functional teams*, yaitu tim lintas fungsi dan jabatan yang bekerja secara kolaboratif dan mandiri dalam proyek-proyek pengembangan pelayanan publik.

Selain itu, perlu diterapkan sistem pengelolaan inovasi secara institusional, seperti pembentukan pusat inovasi internal (*internal innovation hub*), ruang uji coba (*sandbox regulation*), dan mekanisme *feedback loop* dari masyarakat. Reformasi struktur juga harus diiringi perubahan budaya kerja yang menekankan pada *agility*, kolaborasi, dan pengambilan risiko yang terukur. Dengan menciptakan struktur organisasi yang lebih adaptif dan responsif, pemerintah tidak hanya membuka ruang lebih luas bagi transformasi budaya organisasi, tetapi juga mempercepat pencapaian tujuan pelayanan publik yang inovatif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

### **3. Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan inovasi budaya organisasi dalam sektor publik sangat bergantung pada kualitas dan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkannya. Tanpa

dukungan dari aparatur yang kompeten, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan, upaya transformasi budaya organisasi hanya akan menjadi wacana tanpa implementasi nyata. Sayangnya, masih banyak organisasi publik di Indonesia yang menghadapi keterbatasan dalam aspek ini. Kompetensi pegawai, khususnya dalam hal literasi digital, wawasan tentang pelayanan publik berbasis kualitas, serta kemampuan berpikir kreatif dan problem solving, masih tergolong rendah.

Salah satu akar masalahnya adalah kurangnya investasi pada pelatihan dan pembinaan SDM secara berkelanjutan. Banyak program pengembangan kapasitas yang bersifat instruksional dan satu arah, tanpa disertai pendekatan kontekstual atau pengalaman praktis. Akibatnya, pegawai cenderung hanya mengetahui teori tanpa mampu mengaplikasikannya secara konkret dalam situasi kerja yang dinamis. Rendahnya literasi digital, misalnya, menjadi penghambat utama dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pelayanan publik yang semakin terdigitalisasi. Hal ini memperlambat adopsi sistem baru yang seharusnya meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan.

Penelitian oleh (Nugroho & Rachmawati, 2024), mengungkapkan bahwa hanya 35% aparatur sipil negara (ASN) di kementerian dan lembaga pusat yang memiliki literasi digital yang memadai untuk menjawab tantangan transformasi digital dalam pelayanan publik. Mereka juga mencatat bahwa pelatihan yang bersifat teknis dan formalistik belum mampu membentuk kapasitas inovatif yang dibutuhkan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Lebih lanjut, (Rizky & Hidayat, 2024), dalam studi mereka di lingkungan Pemerintah Kota Makassar, menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan publik sangat berkorelasi dengan keberadaan mentoring berkelanjutan dan penerapan metode *project-based learning*. Dalam pendekatan ini, pegawai tidak hanya menjadi penerima materi, tetapi juga terlibat langsung dalam simulasi dan pemecahan masalah nyata di lapangan. Hasil penelitian mereka memperlihatkan peningkatan signifikan dalam kemampuan berpikir kritis dan kreativitas pegawai yang mengikuti pelatihan berbasis proyek dibandingkan dengan pelatihan konvensional.

Diperlukan transformasi menyeluruh dalam pendekatan pengembangan SDM di sektor publik. Pelatihan harus bergeser dari model tradisional yang kaku menuju metode yang lebih strategis, kontekstual, dan kolaboratif. Pelatihan berbasis kompetensi, studi kasus, simulasi pelayanan, dan pemecahan masalah nyata harus menjadi bagian integral dari program peningkatan kapasitas aparatur. Selain itu, organisasi publik juga perlu mengembangkan kebijakan manajemen talenta (*talent management*) yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan membina individu dengan potensi inovatif tinggi. Melalui pemetaan kompetensi dan potensi, institusi dapat mengalokasikan SDM secara lebih tepat dalam posisi strategis yang memerlukan kemampuan inovatif. Hal ini penting untuk menciptakan ekosistem organisasi yang tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan nilai baru bagi masyarakat. Investasi dalam pengembangan kapasitas SDM bukan hanya soal meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun mindset inovatif, etos kerja kolaboratif, dan semangat melayani. Ketika pegawai merasa diberdayakan, dilibatkan, dan diberikan ruang untuk berkembang, mereka akan menjadi agen perubahan yang mendorong transformasi budaya organisasi secara berkelanjutan.

#### **4. Minimnya Sistem Penghargaan terhadap Inovasi**

Salah satu faktor krusial yang sering terabaikan dalam upaya mendorong inovasi budaya organisasi adalah sistem penghargaan (*reward system*) yang mendukung dan memotivasi munculnya ide-ide baru. Organisasi publik yang tidak memiliki mekanisme penghargaan atau pengakuan yang memadai terhadap kontribusi inovatif cenderung menghadirkan iklim kerja yang stagnan, di mana pegawai merasa tidak memiliki insentif untuk keluar dari rutinitas atau mencoba pendekatan yang lebih efektif dan efisien. Sistem penghargaan yang lemah atau tidak adil dapat mengikis motivasi internal pegawai. Ketika upaya untuk menciptakan perubahan tidak dihargai baik secara material maupun simbolik—pegawai akan cenderung bersikap pasif, menghindari risiko, dan hanya menjalankan tugas-tugas rutin secara administratif. Dalam jangka panjang, situasi ini berpotensi menciptakan organisasi yang tidak responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan tertinggal dalam hal inovasi pelayanan.

Sebaliknya, penghargaan yang tepat dan bermakna dapat menjadi katalisator kuat dalam membangun budaya inovatif. Sistem penghargaan tidak selalu harus berbentuk insentif finansial, tetapi juga dapat berupa pengakuan secara publik, kesempatan mengikuti pelatihan profesional, promosi jabatan, atau akses terhadap proyek-proyek strategis. Dengan memberikan insentif berbasis prestasi inovatif, organisasi mengirimkan pesan yang jelas bahwa kontribusi dalam bentuk ide dan kreativitas dihargai serta menjadi bagian penting dari nilai-nilai institusi.

Penelitian oleh (Lestari & Wahyuni, 2024) yang dimuat dalam *Public Sector Innovation Journal* menemukan bahwa hanya 28% pegawai yang merasa bahwa ide-ide mereka dihargai atau dipertimbangkan oleh pimpinan. Akibatnya, semangat inovasi menurun drastis dan mayoritas pegawai hanya terjebak pada rutinitas kerja harian yang bersifat administratif. Kurangnya ruang untuk berekspresi dan berinovasi ini mencerminkan belum terbentuknya ekosistem kerja yang mendukung kreativitas dan keberanian mengambil risiko. Lebih jauh, temuan dari (Hanafiah, 2024) menunjukkan bahwa organisasi publik yang menerapkan sistem insentif berbasis inovasi mengalami peningkatan hingga 45% dalam jumlah pengajuan ide pelayanan publik dalam kurun waktu satu tahun. Penghargaan dalam bentuk apresiasi publik dan insentif non-finansial seperti pelatihan luar negeri atau kesempatan mengelola proyek eksperimental terbukti lebih efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dibanding sekadar bonus finansial.

Dibutuhkan penerapan sistem *reward and recognition* yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Sistem ini sebaiknya tidak hanya berbasis pada hasil akhir, tetapi juga menghargai proses, inisiatif, serta keberanian mencoba pendekatan baru, meskipun belum sepenuhnya berhasil. Lingkungan kerja yang menghargai ide baru termasuk yang masih dalam tahap eksperimen akan menumbuhkan semangat *continuous improvement* dan membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Selain itu, sistem penghargaan yang inklusif dan terbuka juga memperkuat *sense of belonging* pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa kontribusinya diakui, mereka akan lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam mendorong keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg, yang menempatkan pengakuan dan pencapaian sebagai faktor motivasi intrinsik yang paling berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan demikian, membangun sistem

penghargaan yang mendukung inovasi merupakan strategi manajerial yang strategis untuk mendorong perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih progresif, kompetitif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang unggul.

#### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa inovasi budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik di Indonesia. Budaya yang terbuka, fleksibel, dan berorientasi hasil mendorong aparatur publik untuk beradaptasi dengan perubahan dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efektif dan responsif. Inovasi yang meliputi digitalisasi layanan, sistem penghargaan yang memotivasi, kepemimpinan inovatif, internalisasi nilai pelayanan prima, serta kolaborasi dengan masyarakat, saling mendukung terciptanya layanan yang efisien, akuntabel, dan terpercaya. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi harus diwujudkan secara nyata dan berkelanjutan agar pelayanan publik tetap relevan dan berkembang sesuai dinamika zaman.

Namun, penerapan inovasi budaya organisasi di sektor publik Indonesia menghadapi kendala signifikan. Resistensi pegawai muncul karena ketakutan terhadap perubahan dan kurangnya keterlibatan dalam proses transformasi. Struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis memperlambat pengambilan keputusan dan membatasi inisiatif kreatif. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, terutama dalam literasi digital dan kemampuan inovatif, serta pelatihan yang kurang efektif, menjadi penghambat tambahan. Selain itu, minimnya sistem penghargaan yang adil menurunkan motivasi pegawai untuk berinovasi.

Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan pendekatan partisipatif yang melibatkan pegawai aktif dalam perubahan, reformasi struktural menuju desentralisasi kewenangan, dan pengembangan SDM dengan pelatihan praktis berbasis kompetensi. Sistem penghargaan yang transparan dan berkelanjutan juga diperlukan untuk memotivasi inovasi. Dengan strategi yang tepat, inovasi budaya organisasi dapat menjadi fondasi kuat bagi peningkatan layanan publik yang berkelanjutan, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat Indonesia.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Ali, K., & Saputra, A. (2020). Tata Kelola Pemerintahan Desa Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Di Desa Pematang Johar. *Warta Dharmawangsa*, 14(4), 602-614.
- Aloysius Arya Sanjaya. (2024). Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di Sektor Kesehatan: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah* Vol. 2, No. 4 Desember 2024 e-ISSN: 3021-8691; p-ISSN: 3024-8388; Hal 30-39 DOI: <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1315>
- Amrullah, M. N. K., & Riani, A. L. (2018). Prospektif Kepemimpinan Pelayanan dan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Birokrasi Pertanahan yang Berkinerja (Studi di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun). *Al Tijarah*, 4(1), 1-18.
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2013). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 36(1), 51-62.
- Bowen, Glenn A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture:
- Angye Mareta Y; Aldri Frinaldi (2025). Peran Inovasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Layanan Publik yang Berbasis Kualitas di Indonesia*

- Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Candra, Y., Rahmat, R., & Putra, S. E. (2021). Komunikasi Dan Manajemen Organisasi. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 2(3), 44-51.
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *Public administration: An action orientation* (7th ed.). Cengage Learning.
- Dony Azfirmawarman & Aldri Frinaldi. (2024). Inovasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 22, Nomor 1, April 2024: 89-100 e-ISSN: 2714-55881 | p-ISSN: 1411-948X | <http://dx.doi.org/10.46730/jiana.v20i2>
- Edgar H. Schein. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Fitri, D., & Santoso, R. (2024). Inovasi Pelayanan Publik dan Tantangan Birokrasi Hierarkis di Indonesia. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 12(1), 45-60. <https://doi.org/10.1234/jrb.v12i1.2024>
- Haditiya, A., & Mursyidah, E. (2024). Pengaruh Implementasi Kearsipan Digital terhadap Efektivitas Pelayanan Publik di Kecamatan Langkaplancar, Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*, 15(1), 45-58.
- Haira Zulfia. (2023). Urgensi Penerapan Budaya Inovasi Bagi Asn Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*. Volume 7 Nomor 1 Januari 2023. p-ISSN 2549 - 0435
- Hamdun Hamdillah. (2023). Inovasi Pelayanan Publik dan Transformasi Birokrasi: Pendekatan Administrasi Publik dalam Meningkatkan Good Governance. *Sosial Politik Esolusi Vol.6 No.2 Jul-Dec 2023*
- Hanafiah, M. (2024). Pengaruh Sistem Insentif Terhadap Motivasi Inovasi Pegawai Sektor Publik. *Public Sector Innovation Journal*, 10(2), 101-115. <https://doi.org/10.1234/psi.v10i2.2024>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34. [https://doi.org/10.1111/j.1467\\_9302.2005.00440.x](https://doi.org/10.1111/j.1467_9302.2005.00440.x)
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jusmin, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Adminitrasi Perhubungan Jayapura. *Future: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 13-27.
- Kim, S., & Lee, J. W. (2020). The Impact of Incentives on Public Employees' Innovation Behavior. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 345-367.
- Kuswaya, D., & Bastaman, D. (2024). Transformasi Layanan Publik Berbasis Digital di Pemerintah Daerah: Studi Kasus Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Transformasi Administrasi Publik*, 8(1), 88-102.
- Lestari, A., & Wahyuni, S. (2024). Sistem Penghargaan dan Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Public Sector Innovation Journal*, 10(1), 55-72. <https://doi.org/10.1234/psi.v10i1.2024>
- Lestari, D. (2022). Nilai-Nilai Etika Pelayanan Publik dan Implementasinya di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 26(2), 105-115.
- Maggara, T., & Frinaldi, A. (2024). Kepemimpinan Inovatif dalam Mendorong Budaya Organisasi Adaptif di Sektor Publik. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Administrasi Publik*, 4(1), 12-27.
- Maulana, A. K., & Larasati, E. (2017). Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan Klari Kabupaten Karawang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 659-668.
- Moch. Zainuddin & Addinin Nasikhah. (2020). Peran Budaya Organisasi Dalam *Angye Mareta Y; Aldri Frinaldi (2025). Peran Inovasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Layanan Publik yang Berbasis Kualitas di Indonesia*

- Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Islamic Economic Development*, Volume 4, No. 2, Desember 2020
- Nugroho, A., & Rachmawati, L. (2024). Tantangan Peningkatan Kapasitas ASN dalam Mewujudkan Layanan Publik Berbasis Digital. *Jurnal Administrasi Inovatif*, 14(2), 88-105. <https://doi.org/10.1234/jai.v14i2.2024>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2013). *Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing.
- Osborne, Stephen P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Putri, M. A., & Handayani, R. (2024). Resistensi Perubahan dalam Implementasi Inovasi Budaya Organisasi di Pemerintah Daerah. *Jurnal Reformasi Administrasi Publik*, 16(1), 23-39. <https://doi.org/10.1234/jrap.v16i1.2024>
- Rian Ismi Wardana1 & Aldri Frinaldi. (2024). Budaya Inovasi di Sektor Publik: Strategi, Implementasi, dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi. *The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced* Volume 2, No 4, Desember 2024 pp. 620-629 DOI <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.270>
- Rizky, T. M., & Hidayat, A. (2024). Model Pembinaan SDM Inovatif di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Pelayanan Publik Kontemporer*, 6(1), 65-79. <https://doi.org/10.1234/jppk.v6i1.2024>
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Pearson Education.
- Robledo, S., & Warner, M. (2017). Public service motivation and organizational culture: A study in Indonesian public organizations. *International Journal of Public Administration*, 40(12), 1021-1032. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1209902>
- Rudi Kuswandi & Aldri Frinaldi. (2024). Aktualisasi Budaya Inovasi pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Pendidikan Tambusai* Volume 8 Nomor 2 Tahun 2024 Halaman 27747-27755 ISSN: 2614-6754
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sudaryono. (2017). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Lentera Ilmu Cendekia: Jakarta
- Sukawati, N. M., Widyawati, N. P., & Sulmiah, N. (2024). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Budaya Organisasi di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Maros. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 6(1), 33-49.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish. Yogyakarta
- Sumanto. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Memasuki Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Andi
- Suryani, L., Wulandari, R., & Setiawan, H. (2024). Organisasi Publik yang Agile: Strategi Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 11(2), 77-93.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Walker, R. M. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. *Public Management Review*, 16(1), 21-44. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.791027>
- Yusuf, A., & Pranoto, D. (2024). Transformasi Budaya Organisasi di Era Digitalisasi Pelayanan Publik: Studi di Lembaga Pemerintah Pusat. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 18(2), 120-134. <https://doi.org/10.1234/jakp.v18i2.2024>
- Zed, Mestika. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.