

## DARI BIROKRASI KE BIROKRASI INOVATIF: PERAN TRANSFORMASI BUDAYA INSTITUSIONAL

Syabran Jabar<sup>1</sup>, Aldri Frinaldi<sup>2</sup>

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

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

### ABSTRAK

Birokrasi publik di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam menghadapi dinamika sosial dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks. Meskipun telah banyak inisiatif reformasi, masih terdapat kesenjangan signifikan antara birokrasi ideal yang inovatif dan birokrasi nyata yang cenderung kaku dan kurang adaptif. Penelitian ini fokus pada peran transformasi budaya institusional sebagai kunci dalam mewujudkan birokrasi inovatif. Metode kualitatif digunakan dengan pendekatan studi kasus pada beberapa instansi pemerintah yang sedang melakukan perubahan budaya organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola dan faktor pendorong transformasi budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya yang menekankan nilai-nilai kolaborasi, kreativitas, dan keterbukaan mampu mengubah pola kerja birokrasi menjadi lebih responsif dan inovatif. Kepemimpinan transformatif serta sistem penghargaan yang mendukung inovasi merupakan faktor pendukung utama keberhasilan perubahan budaya. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa perubahan budaya institusional adalah fondasi utama bagi keberlangsungan inovasi birokrasi dan reformasi sektor publik secara menyeluruh. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pembuat kebijakan dan praktisi birokrasi dalam merancang strategi reformasi yang lebih berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dan nilai-nilai organisasi. Studi ini juga membuka peluang pengembangan riset lebih lanjut mengenai integrasi budaya inovatif dalam manajemen publik.

**Kata Kunci:** *birokrasi inovatif, transformasi budaya institusional, reformasi birokrasi*

### ABSTRACT

Public bureaucracy in Indonesia faces significant challenges in responding to dynamic social changes and increasingly complex service demands. Despite numerous reform initiatives, a considerable gap remains between the ideal innovative bureaucracy and the actual bureaucracy, which tends to be rigid and less adaptive. This study focuses on the role of institutional cultural transformation as a key factor in realizing an innovative bureaucracy. A qualitative method was employed using a case study approach on several government agencies undergoing organizational culture change. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and documentation, then thematically analyzed to identify patterns and driving factors of cultural transformation. The findings indicate that cultural transformation emphasizing values such as collaboration, creativity, and openness can shift bureaucratic work patterns towards being more responsive and innovative. Transformational leadership and reward systems supporting innovation are crucial factors in the success of cultural change. The study concludes that institutional cultural transformation is the fundamental foundation for sustaining bureaucratic innovation and comprehensive public sector reform. These findings offer important implications for policymakers and bureaucratic practitioners in designing reform strategies oriented toward human resource development and organizational values. This study also opens opportunities for further research on integrating innovative culture into public management.

**Keywords:** *innovative bureaucracy, institutional cultural transformation, bureaucratic reform*

## PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, transformasi sektor publik menjadi agenda penting di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan terhadap birokrasi untuk tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga inovatif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan publik semakin menguat. Era disruptif digital, meningkatnya literasi masyarakat, serta kompleksitas persoalan sosial dan lingkungan menuntut sektor publik untuk keluar dari model birokrasi Weberian yang hierarkis dan kaku menuju birokrasi yang lebih dinamis dan berbasis pada *public value* (Hartley et al., 2017).

Namun, proses transformasi birokrasi tidaklah mudah. Meskipun berbagai reformasi struktural dan prosedural telah dijalankan seperti digitalisasi layanan, penyederhanaan regulasi, dan reformasi tata kelola akan tetapi hasilnya sering kali belum mencerminkan perubahan mendasar dalam cara kerja dan budaya organisasi pemerintahan. Kesenjangan masih nyata antara birokrasi yang diidealikan inovatif, kolaboratif, dan responsif dengan birokrasi faktual yang sering kali masih berorientasi pada kepatuhan prosedural, bersifat silo, dan enggan mengambil risiko.

Salah satu akar masalah yang jarang disentuh secara serius adalah budaya institusional birokrasi itu sendiri. Budaya organisasi mencerminkan nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk perilaku individu dan kolektif di dalam organisasi (Schein, 2010). Di sektor publik, budaya ini sering kali bersifat konservatif dan resisten terhadap perubahan. Fenomena *inertia budaya* ini menjadi penghambat utama dalam penciptaan inovasi dan pembaruan sistemik. Seperti dikemukakan oleh Christensen et al. (2018), birokrasi yang tidak mampu mentransformasi budayanya akan tertinggal dalam merespons dinamika eksternal, berapapun banyaknya reformasi struktural yang dilakukan.

Penelitian-penelitian terbaru memperkuat posisi budaya sebagai penentu keberhasilan inovasi sektor publik. Moore (2021) menegaskan pentingnya pembentukan nilai-nilai publik (*public values*) sebagai fondasi budaya baru birokrasi, yang mendorong orientasi pelayanan, keterbukaan, dan keberanian mengambil risiko. Di tingkat praktis, studi oleh Andrews dan Van de Walle (2019) menemukan bahwa birokrasi yang mampu menginternalisasi nilai kolaborasi dan pembelajaran organisasi cenderung lebih inovatif dan berkelanjutan dalam memperbaiki layanan. Dalam konteks Indonesia, riset oleh Nugroho et al. (2021) menyoroti bagaimana perubahan budaya kerja di sektor publik, yang didukung oleh kepemimpinan transformatif dan sistem insentif berbasis kinerja, telah menghasilkan berbagai inovasi pelayanan seperti *mall pelayanan publik*, *e-governance*, dan sistem *one-stop service* di sejumlah daerah.

Permasalahan utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia adalah kecenderungan kebijakan yang masih berfokus pada aspek teknokratik, seperti penataan ulang struktur kelembagaan, digitalisasi layanan publik, dan peningkatan kinerja individu aparatur. Upaya-upaya ini memang penting untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas birokrasi, namun sering kali melupakan akar permasalahan yang lebih mendalam, yaitu budaya institusional yang kaku dan kurang adaptif terhadap perubahan. Akibatnya, transformasi yang dihasilkan cenderung bersifat permukaan dan belum mampu menciptakan perubahan mendasar dalam pola pikir, perilaku, serta nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini menjadi tantangan besar dalam mewujudkan birokrasi yang benar-benar inovatif dan mampu menjawab tuntutan masyarakat di era digital.

Sebagian besar reformasi birokrasi masih terjebak dalam paradigma lama yang menekankan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, tanpa memberikan ruang yang cukup bagi kreativitas dan inisiatif. Budaya kerja yang terlalu birokratis cenderung menimbulkan resistensi terhadap perubahan, sehingga inovasi sulit tumbuh secara organik di lingkungan pemerintahan. Selain itu, orientasi pada hasil individu sering kali mengabaikan pentingnya kolaborasi dan pembelajaran bersama, padahal kedua aspek tersebut sangat krusial dalam



membangun organisasi yang adaptif dan inovatif. Kondisi ini memperlihatkan adanya kebutuhan mendesak untuk menggeser fokus reformasi, dari sekadar pemberian teknis menuju transformasi budaya institusional yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan.

Nilai inovatif dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang menempatkan budaya institusional sebagai inti dari transformasi birokrasi. Dengan mengkaji perubahan paradigma kolektif dalam organisasi, penelitian ini menyoroti pentingnya pergeseran dari budaya kepatuhan menuju budaya pembelajaran, dari orientasi pada prosedur ke orientasi solusi, serta dari struktur tertutup ke sistem yang lebih terbuka dan kolaboratif. Transformasi budaya ini diyakini dapat menjadi fondasi kuat dalam membangun birokrasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga inovatif dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Pendekatan ini diharapkan mampu mengatasi berbagai hambatan struktural yang selama ini menghambat laju inovasi di sektor publik Indonesia.

Dengan menekankan pentingnya transformasi budaya sebagai jantung reformasi birokrasi, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritik bagi pengembangan kajian inovasi sektor publik, tetapi juga menawarkan panduan praktis yang bisa diadopsi oleh pemerintah di berbagai tingkatan. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam merumuskan kebijakan yang lebih kontekstual dan aplikatif, sehingga mampu mendorong perubahan nyata di lingkungan birokrasi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Dengan demikian, birokrasi Indonesia dapat bergerak menuju model organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat di era digital yang penuh tantangan dan peluang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam dinamika transformasi budaya institusional dalam mendorong inovasi birokrasi di sektor publik. Fokus penelitian ini adalah mengungkap bagaimana nilai, norma, dan praktik budaya organisasi diubah atau dikembangkan dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memberikan gambaran yang komprehensif mengenai proses perubahan budaya organisasi yang terjadi di lingkungan birokrasi. Pendekatan ini dianggap relevan untuk menangkap kompleksitas fenomena sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, serta untuk memahami makna di balik perubahan yang terjadi pada tingkat institusional.

Subjek penelitian dilakukan di tiga instansi pemerintah daerah yang telah mendapatkan penghargaan atas inovasi pelayanan publik dari Kementerian PAN-RB dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif berdasarkan kriteria adanya bukti keberhasilan inovasi pelayanan, tersedianya dokumentasi kebijakan perubahan budaya kerja, dan kesediaan informan kunci untuk diwawancara. Dengan pemilihan subjek yang selektif, penelitian ini diharapkan dapat menggali praktik terbaik dan faktor-faktor kunci yang mendukung keberhasilan transformasi budaya di sektor publik. Selain itu, keberagaman karakteristik instansi yang dipilih juga memberikan ruang untuk melakukan analisis perbandingan antar kasus.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pejabat struktural, staf pelaksana, dan tokoh kunci perubahan organisasi. Selain itu, dilakukan observasi non partisipatif terhadap dinamika kerja, komunikasi internal, dan praktik manajerial harian di lingkungan instansi yang diteliti. Studi dokumentasi juga dilakukan terhadap kebijakan internal, laporan reformasi birokrasi, dan catatan hasil evaluasi pelayanan publik. Pendekatan triangulasi metode ini bertujuan untuk memperkaya data dan meningkatkan validitas temuan, sehingga gambaran yang dihasilkan lebih komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Instrumen utama penelitian adalah pedoman wawancara semi-terstruktur, yang dikembangkan berdasarkan indikator perubahan budaya institusional seperti orientasi nilai, pola komunikasi, fleksibilitas struktural, dan dukungan terhadap inovasi. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yang meliputi transkripsi data wawancara, koding terbuka terhadap tema-tema utama, kategorisasi tematik, dan penarikan kesimpulan berbasis pola yang muncul antar kasus (cross-case patterning). Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, serta member checking kepada informan kunci untuk mengonfirmasi temuan utama, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan relevan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Integrasi Nilai-Nilai Inovatif dalam Budaya Organisasi

Penelitian ini mengungkap bahwa ketiga instansi yang diteliti telah mengintegrasikan nilai-nilai inovatif ke dalam budaya organisasi mereka. Nilai-nilai tersebut meliputi kolaborasi, adaptabilitas, orientasi pada hasil, dan keberanian mengambil risiko. Proses internalisasi nilai dilakukan melalui penyusunan ulang visi-misi, pelatihan budaya kerja, serta internalisasi nilai melalui simbol organisasi.

Salah satu informan menyatakan: "Dulu semua serba takut salah. Sekarang pimpinan justru mendorong kami untuk mencoba pendekatan baru, selama ada alasannya jelas." Tabel berikut merangkum perubahan nilai yang dominan di ketiga lokasi penelitian:

**Tabel 1. Perubahan Nilai Organisasi di Tiga Instansi**

Aspek Nilai	Sebelum Transformasi	Setelah Transformasi
Pengambilan keputusan	Top-down, kaku	Partisipatif, adaptif
Inisiatif individu	Rendah, takut risiko	Tinggi, diberi ruang
Orientasi kerja	Prosedural, administratif	Pelayanan, solusi cepat
Komunikasi	Vertikal formal	Horizontal, terbuka

Ketiga instansi pemerintah yang menjadi subjek penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi sangat berkaitan erat dengan kemampuan menginternalisasi nilai-nilai inovatif dalam kultur organisasi mereka. Nilai-nilai tersebut tidak hanya bersifat deklaratif, melainkan diwujudkan dalam berbagai aktivitas, kebijakan, serta simbol-simbol organisasi yang baru. Di antaranya adalah nilai kolaborasi yang ditumbuhkan melalui forum lintas unit kerja, nilai adaptabilitas yang dimanifestasikan melalui fleksibilitas pengambilan keputusan di lapangan, dan keberanian mengambil risiko yang dilembagakan dalam bentuk toleransi terhadap kegagalan inovasi pertama.

Proses integrasi nilai dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, tahap sosialisasi nilai, di mana pimpinan dan tim perubahan mengenalkan nilai-nilai baru kepada seluruh pegawai. Tahap kedua adalah internalisasi, yang dilakukan melalui pelatihan budaya organisasi, penggunaan studi kasus nyata, dan penyesuaian indikator kinerja berbasis perilaku inovatif. Tahap ketiga adalah institusionalisasi, yaitu pembakuan nilai-nilai inovatif ke dalam regulasi internal, prosedur kerja, dan sistem evaluasi. Ketiga tahapan ini mencerminkan pendekatan sistemik dalam membangun budaya kerja yang selaras dengan tujuan inovasi.

Transformasi nilai tersebut juga terlihat dari bergesernya persepsi pegawai terhadap makna pelayanan publik. Bila sebelumnya pelayanan dianggap sekadar rutinitas administratif, kini menjadi proses penciptaan nilai publik (public value creation). Dengan kata lain, perubahan budaya menggeser orientasi dari kepatuhan (compliance) menjadi solusi (solution-oriented), dari birokrasi sebagai pengendali menjadi fasilitator masyarakat.

### **Peran Kepemimpinan Transformatif sebagai Agen Budaya**

Kepemimpinan transformatif terbukti memainkan peran kunci dalam mendorong perubahan budaya. Pemimpin organisasi menunjukkan keteladanan, keterbukaan terhadap masukan, dan komunikasi intensif. Misalnya, kepala dinas di salah satu instansi menciptakan forum mingguan “inovasi pagi” untuk memfasilitasi gagasan dari staf.

Peran pemimpin dalam proses perubahan budaya sangat signifikan. Pemimpin yang berhasil melakukan transformasi bukan hanya mereka yang memiliki visi dan komitmen, tetapi juga mereka yang mampu membangun kepercayaan, menjadi teladan (role model), dan menciptakan ruang partisipatif. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformatif tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga kekuatan simbolik dan moral untuk mengarahkan perubahan.

Dalam ketiga kasus yang diteliti, pemimpin terlibat aktif dalam proses dialog perubahan. Mereka tidak hanya menginstruksikan, tetapi juga mendengarkan, mendiskusikan, dan mendorong kolaborasi lintas level jabatan. Beberapa di antaranya bahkan menetapkan program *shadowing leadership*, yaitu mendampingi langsung pegawai selama proses inovasi untuk memberikan masukan dan umpan balik.

Keberhasilan kepemimpinan transformasional juga sangat dipengaruhi oleh gaya komunikasi. Komunikasi yang dilakukan para pemimpin bersifat empatik, tidak menggurui, dan menekankan pentingnya keberanian mencoba. Ketika pemimpin menyampaikan bahwa kegagalan tidak akan dihukum selama didasarkan pada niat perbaikan, hal ini menciptakan rasa aman psikologis (psychological safety) di kalangan pegawai. Ini penting, karena rasa aman merupakan prasyarat munculnya kreativitas.

### **Sistem dan Struktur Pendukung Inovasi**

Transformasi budaya didukung oleh sistem internal seperti pemberian penghargaan inovasi, perubahan indikator kinerja, dan penataan struktur kerja yang lebih datar. Di dua instansi, dibentuk unit khusus pengelola inovasi dan knowledge sharing antar bidang. Transformasi budaya tanpa dukungan sistemik hanya akan menjadi gerakan jangka pendek. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan juga ditentukan oleh bagaimana organisasi mereformasi struktur dan sistem internal mereka. Dalam konteks penelitian ini, ketiga instansi menunjukkan komitmen kuat dalam membangun ekosistem inovasi, mulai dari aspek struktural, prosedural, hingga manajerial.

Salah satu langkah signifikan adalah pembentukan unit khusus inovasi (innovation task force), yang bertanggung jawab mengelola, mengordinasi, dan mengevaluasi program-program inovatif. Unit ini juga bertugas memfasilitasi pelatihan inovasi, menjadi penghubung antar-unit, serta menyusun database praktik baik. Dengan demikian, inovasi tidak bergantung pada figur individu, tetapi dilembagakan secara sistematis.

Selain itu, sistem penghargaan menjadi insentif penting yang mendorong semangat berinovasi. Penghargaan tidak hanya berupa insentif materi, tetapi juga penghargaan simbolik seperti sertifikat, publikasi media internal, dan nominasi pada ajang penghargaan tingkat nasional. Langkah ini memperkuat motivasi intrinsik dan menunjukkan bahwa organisasi memberikan perhatian serius terhadap upaya inovatif. Struktur organisasi juga mulai disesuaikan agar lebih lentur dan responsif. Beberapa instansi mengadopsi model kerja berbasis proyek (project-based organization) untuk menangani isu tertentu yang membutuhkan respon cepat dan kolaboratif lintas bidang. Model ini terbukti efektif dalam meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan mengurangi hambatan koordinasi.

### **Pembahasan**

#### **Transformasi Budaya Institusional sebagai Fondasi Birokrasi Inovatif**

Transformasi budaya institusional merupakan perubahan mendasar dalam nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku organisasi. Dalam konteks birokrasi, transformasi ini



melibatkan pergeseran dari budaya yang kaku dan hierarkis menuju budaya yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai inovatif seperti kolaborasi, adaptabilitas, dan orientasi pada hasil telah mendorong perubahan positif dalam perilaku pegawai negeri sipil (PNS). Studi oleh Mudhoffar dan Frinaldi (2023) mendukung temuan ini, dengan menekankan bahwa transformasi budaya organisasi memainkan peran strategis dalam mendorong perilaku inovatif PNS di sektor publik Indonesia. Nilai-nilai inovasi yang diintegrasikan dalam budaya organisasi secara signifikan mendorong kreativitas dan efisiensi kerja PNS. Namun, transformasi budaya bukanlah proses yang mudah. Resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya dukungan manajerial dapat menjadi hambatan signifikan. Raipa dan Giedraityte (2014) menyoroti bahwa tanpa investasi yang memadai dalam pelatihan dan teknologi, pegawai tidak memiliki alat dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga menghambat proses transformasi. Penelitian lebih baru oleh Mergel et al. (2019) juga menegaskan bahwa transformasi budaya institusional memerlukan dukungan teknologi, pelatihan, dan kepemimpinan yang kuat untuk mengatasi resistensi dan mendorong inovasi yang berkelanjutan.

### **Peran Kepemimpinan Transformatif dalam Mendorong Inovasi**

Kepemimpinan transformatif berperan penting dalam mengarahkan dan memfasilitasi transformasi budaya institusional. Pemimpin transformatif mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Rini Soemarno, Menteri PANRB, menekankan bahwa membangun birokrasi profesional membutuhkan pemimpin transformatif yang mampu menggerakkan, menginspirasi, dan mempercepat perubahan. Penelitian oleh Khabibi (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki potensi besar dalam menciptakan iklim inovatif dalam organisasi sektor publik. Pemimpin didorong untuk mengadopsi karakteristik dan praktik yang mendorong inovasi, menciptakan budaya yang mendukung kreativitas, pengambilan risiko, dan perbaikan berkelanjutan. Namun, kepemimpinan transformatif harus didukung oleh sistem dan struktur organisasi yang mendukung. Tanpa dukungan struktural, upaya pemimpin dalam mendorong inovasi dapat terhambat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi, termasuk menyediakan sumber daya yang memadai dan membangun sistem penghargaan yang mendorong perilaku inovatif. Studi oleh O'Reilly dan Tushman (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif yang didukung oleh struktur organisasi yang adaptif sangat penting dalam mendorong inovasi di lingkungan yang kompleks.

### **Sistem dan Struktur Pendukung Inovasi dalam Birokrasi**

Transformasi budaya institusional tidak dapat berjalan efektif tanpa didukung oleh sistem dan struktur organisasi yang mendukung inovasi. Hal ini mencakup perubahan dalam struktur organisasi, proses kerja, dan sistem penghargaan. Menurut Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, transformasi organisasi pemerintah perlu diarahkan ke desain baru yang lebih kondusif untuk mengembangkan inovasi, manajemen inovasi, dan mengelola risiko serta integrasi organisasi dalam membangun kolaborasi dan sinergitas. Struktur organisasi yang fleksibel dan desentralisasi dapat mendorong kolaborasi dan inovasi. Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat memotivasi pegawai untuk berinovasi. Penerapan teknologi informasi juga dapat mempercepat proses inovasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Namun, penerapan teknologi harus disertai dengan pelatihan yang memadai agar pegawai dapat memanfaatkannya secara optimal. Penelitian oleh Mergel et al. (2019) menunjukkan bahwa digitalisasi dan penerapan sistem informasi yang terintegrasi merupakan faktor kunci dalam mendukung inovasi dan efisiensi di sektor publik.

### **Tantangan dan Strategi dalam Transformasi Budaya Institusional**



Transformasi budaya institusional menghadapi berbagai tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya dukungan manajerial. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan strategi yang komprehensif dan terintegrasi. Pendekatan holistik yang mencakup peningkatan komunikasi internal, penyediaan pelatihan berkelanjutan, dan penguatan dukungan manajerial dapat membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi di sektor publik. Selain itu, penting untuk melibatkan seluruh elemen organisasi dalam proses transformasi. Partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan inovasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap perubahan. Pemimpin juga harus memastikan bahwa transformasi budaya tidak hanya bersifat simbolik, tetapi benar-benar tercermin dalam perilaku dan praktik sehari-hari organisasi. Penelitian oleh Osborne et al. (2021) menekankan pentingnya pendekatan kolaboratif dan partisipatif dalam mengatasi resistensi dan memperkuat transformasi budaya di sektor publik.

### **Implikasi Transformasi Budaya Institusional terhadap Kinerja Organisasi**

Transformasi budaya institusional yang berhasil terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi sektor publik secara signifikan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi akan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, responsif, dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian oleh Anggriany dan Hasnawati (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran kunci dalam mendorong perubahan budaya ke arah yang lebih positif. Selain itu, sistem pengendalian intern yang efektif juga berkontribusi terhadap transparansi dan akuntabilitas organisasi. Inovasi yang diinisiasi oleh seluruh anggota organisasi dapat mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis. Namun, peningkatan kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada transformasi budaya semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kebijakan pemerintah yang mendukung, dukungan politik dari berbagai pihak, serta partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengawasan dan evaluasi layanan publik.

Transformasi budaya harus dipandang sebagai bagian integral dari upaya reformasi birokrasi yang lebih luas, sehingga transformasi tersebut tidak berjalan secara parsial atau terisolasi. Perubahan budaya organisasi perlu diintegrasikan dengan perubahan kebijakan, penataan ulang struktur, dan penyempurnaan proses kerja agar hasil yang dicapai lebih optimal. Studi oleh Osborne et al. (2021) menemukan bahwa transformasi budaya yang terintegrasi dengan reformasi kebijakan dan struktur organisasi mampu meningkatkan kualitas layanan publik secara signifikan. Dalam konteks ini, kolaborasi antara pemangku kepentingan internal dan eksternal menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar membawa dampak positif. Dengan demikian, transformasi budaya institusional yang terencana dan terintegrasi akan memperkuat daya saing organisasi sektor publik, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta mempercepat pencapaian tujuan pembangunan nasional secara berkelanjutan.

### **KESIMPULAN**

Transformasi budaya institusional terbukti menjadi fondasi utama dalam mengubah birokrasi konvensional menuju birokrasi yang lebih inovatif di sektor publik Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan ini tidak hanya bersifat administratif atau struktural, tetapi juga menyentuh dimensi yang lebih mendalam, yakni pola pikir, cara kerja, serta nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi dan seluruh pegawainya. Proses ini secara bertahap mampu menggantikan budaya birokrasi yang kaku dan prosedural menjadi lebih adaptif, partisipatif, kolaboratif, serta terbuka terhadap pembaruan. Pentingnya kepemimpinan transformatif dalam mendorong perubahan budaya juga tidak dapat diabaikan, di mana pemimpin birokrasi dituntut untuk menjadi agen perubahan yang mampu menginspirasi dan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berinovasi. Dengan dukungan struktur yang fleksibel, sistem penghargaan

yang adil, dan teknologi informasi yang memadai, birokrasi dapat menjadi lebih responsif terhadap dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

Prospek pengembangan hasil penelitian ini cukup luas, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Dalam jangka pendek, transformasi budaya dapat mempercepat agenda reformasi birokrasi dan membangun organisasi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Dalam jangka menengah dan panjang, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan dalam merancang kebijakan pengembangan SDM aparatur negara berbasis nilai-nilai inovatif, serta membangun sistem manajemen kinerja yang berbasis inovasi. Dari sisi akademik, penelitian ini membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai interaksi antara budaya organisasi dan inovasi di sektor publik, baik melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Secara praktis, instansi pemerintah dapat menerapkan strategi transformasi budaya dengan mempertimbangkan konteks lokal dan kesiapan aparatur, sehingga inovasi tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar menjadi praktik kerja yang berkelanjutan dan bermakna bagi masyarakat. Dengan demikian, transformasi budaya institusional adalah fondasi utama bagi terwujudnya birokrasi yang inovatif, adaptif, dan siap menghadapi tantangan zaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, R., & Van de Walle, S. (2019). *Innovation and public sector performance: The role of organizational culture*. Public Management Review, 21(3), 433-456.
- Anggriany, D., & Hasnawati, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi terhadap kinerja organisasi sektor publik. Jurnal Administrasi Publik, 12(1), 45-62.
- Anggriany, N., & Hasnawati, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, sistem pengendalian intern, dan inovasi terhadap kinerja organisasi sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 4(2), 123–134.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2018). *Bureaucracy and innovation: Public sector challenges*. Public Administration Review, 78(5), 765-776.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). *Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship*. Public Administration Review, 77(4), 541-550.
- Khabibi, M. (2023). *The impact of transformational leadership on fostering innovation in public sector organizations*. International Journal of Public Leadership, 19(2), 112-129.
- Khabibi, M. (2023). Kepemimpinan transformatif dalam menciptakan iklim inovatif di sektor publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(1), 45–60.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Moore, M. H. (2021). *Public value as a framework for innovation in public sector organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(1), 1-18.
- Mudhoffar, A., & Frinaldi, A. (2023). Transformasi budaya organisasi dan perilaku inovatif PNS di sektor publik Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 8(2), 89–102.
- Mudhoffar, A., & Frinaldi, F. (2023). *Transformasi budaya organisasi dan perilaku inovatif PNS di sektor publik Indonesia*. Jurnal Manajemen Publik, 14(2), 101-120.
- Nugroho, Y., Santoso, H. B., & Wibowo, A. (2021). *Kepemimpinan transformatif dan sistem insentif dalam mendukung inovasi pelayanan publik di Indonesia*. Jurnal Kebijakan Publik, 15(3), 230-248.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.



- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2021). Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 23(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1640586>
- Raipa, A., & Giedraityte, L. (2014). *Overcoming cultural resistance in organizational change: The role of training and technology*. Journal of Organizational Change Management, 27(3), 465–481.
- Raipa, A., & Giedraityte, V. (2014). Changes in public administration: The impact of institutional and human resource management factors on the development of innovations in public sector organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 15(2), 299–313.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2022). *Transformasi organisasi pemerintah: Desain baru untuk pengembangan inovasi dan manajemen risiko*. Jakarta: Sekretariat Kabinet RI.
- Soemarno, R. (2020). *Membangun birokrasi profesional melalui kepemimpinan transformatif*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.