



**TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI SEKTOR PUBLIK: INOVASI
MENUJU PELAYANAN PUBLIK YANG LEBIH RESPONSIF**

May Sendika¹, Aldri Frinaldi²

Magister Administrasi Publik, Universitas Negeri Padang^{1,2}

e-mail: maysendika@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi budaya organisasi menjadi elemen penting dalam menjawab tantangan sektor publik yang semakin kompleks dan dinamis. Budaya organisasi yang kaku, birokratis, dan resistensi terhadap perubahan telah menjadi hambatan dalam menciptakan pelayanan publik yang responsif dan berorientasi pada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam transformasi budaya organisasi di sektor publik sebagai strategi inovatif dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Fokus utama terletak pada dinamika perubahan nilai, norma, dan praktik kerja birokrasi yang mendukung efisiensi dan responsivitas pelayanan. Penelitian ini menggunakan metode literatur review dengan menelaah hasil-hasil riset mutakhir baik dari sumber nasional maupun internasional, terutama yang berkaitan dengan inovasi, reformasi birokrasi, dan pelayanan publik. Kajian dilakukan secara sistematis dengan mengidentifikasi pola-pola perubahan budaya organisasi, hambatan utama, serta strategi keberhasilan transformasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi memerlukan kepemimpinan visioner, dukungan teknologi digital, dan penguatan nilai-nilai integritas serta orientasi pada pengguna layanan. Selain itu, perubahan harus dilaksanakan secara bertahap dan melibatkan seluruh elemen organisasi agar tercipta budaya baru yang adaptif terhadap perubahan dan tantangan eksternal. Kesimpulannya, transformasi budaya organisasi merupakan langkah strategis yang tidak dapat dihindari dalam mewujudkan sektor publik yang responsif, efisien, dan berdaya saing di era modern ini.

Kata Kunci: *budaya organisasi, inovasi sektor publik, pelayanan publik, transformasi, responsivitas*

ABSTRACT

Organizational culture transformation is an important element in responding to the increasingly complex and dynamic challenges of the public sector. Rigid, bureaucratic organizational culture and resistance to change have become obstacles in creating responsive and community-oriented public services. This study aims to examine in depth the transformation of organizational culture in the public sector as an innovative strategy in improving service quality. The main focus lies on the dynamics of changes in values, norms, and work performance practices that support efficiency and service responsibility. This study uses a literature review method by examining the results of exchange research from both national and international sources, especially those related to innovation, bureaucratic reform, and public services. The study was conducted systematically by identifying patterns of organizational culture change, major obstacles, and strategies for successful transformation. The results of the study show that organizational culture transformation requires visionary leadership, digital technology support, and strengthening the values of integrity and orientation towards service users. In addition, changes must be implemented gradually and involve all elements of the organization in order to create a new culture that is adaptive to external changes and challenges. In conclusion, organizational culture transformation is an unavoidable strategic step in realizing a responsive, efficient, and competitive public sector in this modern era.

Keywords: *organizational culture, public sector innovation, public service, transformation, responsibility*

PENDAHULUAN

Sektor publik memiliki peran vital dalam menjamin kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan layanan publik yang berkualitas. Layanan seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan perlindungan sosial merupakan fondasi bagi pembangunan manusia dan ekonomi suatu negara (Choirunnisa et al., 2023). Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan banyak hambatan dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan responsif. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran, tenaga kerja, maupun teknologi, yang seringkali menghambat optimalisasi layanan. Selain itu, sistem birokrasi yang kompleks dan berbelit-belit memperlambat proses administrasi, sehingga masyarakat kesulitan mengakses hak-haknya. Kondisi ini diperparah oleh kurangnya transparansi dan akuntabilitas, yang memicu ketidakpercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Studi Salim (2023) menunjukkan bahwa akar persoalan ini juga terletak pada budaya organisasi birokrasi yang cenderung hierarkis, tidak fleksibel, dan minim inovasi. Struktur yang kaku menghambat kreativitas dan adaptasi terhadap perubahan, sementara mentalitas "business as usual" membuat birokrat enggan mengambil risiko untuk memperbaiki sistem.

Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan transformasi mendalam dalam tata kelola sektor publik. Pertama, pemerintah perlu mendorong digitalisasi layanan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi praktik korupsi (Yulanda & Adnan, 2023). Kedua, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan insentif yang kompetitif dapat mendorong budaya kerja yang lebih progresif. Selain itu, kolaborasi dengan sektor swasta dan masyarakat sipil dapat membawa perspektif baru dalam perumusan kebijakan. Reformasi birokrasi juga harus fokus pada desentralisasi wewenang agar pemerintah daerah memiliki fleksibilitas dalam merespons kebutuhan lokal. Partisipasi masyarakat dalam pengawasan layanan publik, misalnya melalui platform aduan online, dapat meningkatkan akuntabilitas. Dengan demikian, sektor publik tidak hanya menjadi penyedia layanan, tetapi juga mitra aktif dalam membangun kesejahteraan bersama. Tanpa perubahan sistemik, upaya perbaikan hanya akan bersifat parsial dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, komitmen politik dan kepemimpinan yang kuat menjadi kunci untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih inklusif dan responsif.

Kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas di lapangan menjadi semakin nyata ketika masyarakat menuntut layanan yang cepat, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna. Di era digital seperti sekarang, masyarakat telah terbiasa dengan kemudahan akses informasi dan layanan berbasis teknologi, sehingga harapan mereka terhadap efisiensi pelayanan publik semakin tinggi (Julianti, 2024). Namun, di sisi lain, birokrasi masih berkatut pada prosedur administratif yang lambat dan terkesan menomorduakan kualitas pelayanan (Osborne & Brown, 2011). Masalah ini diperparah oleh struktur hierarkis yang kaku, kurangnya inovasi, dan resistensi terhadap perubahan di kalangan aparatur sipil. Akibatnya, terjadi ketidakseimbangan antara harapan masyarakat dan kemampuan institusi pemerintah dalam memenuhi tuntutan tersebut. Kondisi ini menunjukkan perlunya perubahan mendasar, salah satunya melalui transformasi budaya organisasi yang tidak hanya berfokus pada aturan dan prosedur, tetapi juga pada nilai-nilai seperti akuntabilitas, fleksibilitas, dan orientasi pada hasil. Transformasi budaya organisasi menjadi kunci untuk menjembatani kesenjangan antara harapan masyarakat dan kinerja birokrasi. Perubahan ini harus dimulai dari penguatan mindset para pelaku birokrasi agar lebih adaptif terhadap dinamika sosial dan teknologi. Selain itu, perlu adanya restrukturisasi sistem kerja yang mendorong kolaborasi antarunit, pemanfaatan teknologi digital, serta penyederhanaan prosedur yang berbelit-belit. Pemerintah juga perlu melibatkan masyarakat dalam proses evaluasi layanan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan benar-benar responsif terhadap kebutuhan publik. Dengan demikian, birokrasi



tidak hanya berfungsi sebagai mesin administratif, tetapi juga sebagai mitra masyarakat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan inklusif. Tanpa perubahan budaya yang holistik, upaya reformasi birokrasi hanya akan menjadi lip service belaka, sementara masalah mendasar seperti inefisiensi dan ketidakpuasan masyarakat akan terus berlanjut (Agustinus, 2014). Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi harus menjadi agenda prioritas dalam upaya memperbaiki kualitas pelayanan publik.

Transformasi budaya organisasi mengacu pada proses perubahan nilai, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi, sehingga terbentuk lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan, kolaboratif, dan inovatif (Cameron & Quinn, 2011). Proses ini tidak hanya sekedar mengubah kebijakan atau prosedur, tetapi juga menyentuh aspek fundamental seperti pola pikir, norma, dan kebiasaan kerja yang telah mengakar. Dalam konteks sektor publik, transformasi budaya menjadi sangat penting karena birokrasi sering kali dihadapkan pada tantangan seperti prosedur yang kaku, resistensi terhadap inovasi, dan kurangnya akuntabilitas. Dengan mengadopsi budaya organisasi yang adaptif, lembaga publik dapat lebih responsif dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Misalnya, penerapan prinsip-prinsip governance yang transparan dan partisipatif dapat mendorong terciptanya sistem pelayanan yang lebih efisien dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Selain itu, budaya kolaboratif akan mempermudah koordinasi antarinstansi, sehingga kebijakan publik dapat diimplementasikan dengan lebih efektif. Dalam konteks sektor publik, transformasi budaya organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Aiman, 2024). Ketika birokrasi mampu menunjukkan kinerja yang lebih cepat, transparan, dan inovatif, maka citra lembaga publik di mata masyarakat akan membaik. Hal ini sejalan dengan tuntutan era digital, di mana masyarakat menginginkan pelayanan yang tidak hanya akurat tetapi juga mudah diakses. Namun, proses transformasi budaya tidak dapat terjadi secara instan diperlukan komitmen kuat dari pimpinan organisasi, pelatihan berkelanjutan bagi pegawai, serta sistem reward and punishment yang jelas untuk mendorong perubahan perilaku. Tantangan lain yang sering muncul adalah resistensi dari pegawai yang sudah nyaman dengan budaya lama. Oleh karena itu, pendekatan partisipatif, di mana seluruh anggota organisasi dilibatkan dalam proses perubahan, dapat menjadi solusi untuk menciptakan sense of ownership dan meminimalkan penolakan (Atmim et al., 2024). Dengan demikian, transformasi budaya organisasi bukan hanya tentang menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, tetapi juga tentang membangun fondasi yang kuat untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan dipercaya oleh publik.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak cukup hanya pada aspek struktural dan prosedural, namun harus menyentuh aspek budaya kerja organisasi (Hartanto, 2019 ; Munir, 2017). Pengalaman di berbagai negara membuktikan bahwa perubahan regulasi dan struktur organisasi saja tidak mampu menghasilkan perbaikan kinerja birokrasi yang signifikan jika tidak diikuti dengan transformasi nilai-nilai dan perilaku aparatur. Masalah mendasar seperti mentalitas "business as usual", resistensi terhadap perubahan, dan budaya kerja yang kurang berorientasi pada hasil seringkali menjadi penghambat utama efektivitas reformasi birokrasi. Studi kasus di beberapa lembaga pemerintah menunjukkan bahwa inovasi prosedural yang tidak didukung oleh perubahan mindset hanya menghasilkan kemajuan semu - dimana perubahan terjadi di atas kertas tetapi tidak dalam praktik nyata. Hal ini menjelaskan mengapa banyak program reformasi birokrasi gagal menghasilkan dampak yang berkelanjutan meskipun telah menghabiskan sumber daya yang tidak sedikit. Tanpa perubahan budaya, maka reformasi hanya akan bersifat kosmetik, seperti mempercantik tampilan luar tanpa menyentuh inti permasalahan. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi harus menjadi strategi utama dalam mendorong perubahan yang berkelanjutan. Pendekatan transformasi budaya menawarkan solusi mendasar dengan membangun nilai-nilai

baru seperti akuntabilitas, orientasi pelayanan, dan adaptabilitas dalam diri setiap anggota organisasi. Proses ini memerlukan intervensi komprehensif mulai dari kepemimpinan yang visioner, sistem reward and punishment yang jelas, hingga pembinaan berkelanjutan untuk menanamkan nilai-nilai baru. Dalam konteks birokrasi publik, transformasi budaya harus fokus pada penciptaan budaya pelayanan yang berorientasi pada masyarakat, bukan sekadar memenuhi prosedur administratif (Andry & Sawir, 2024). Pengalaman keberhasilan beberapa negara seperti Singapura dan Estonia dalam reformasi birokrasi menunjukkan bahwa kunci suksesnya justru terletak pada kemampuan mereka melakukan transformasi budaya organisasi secara mendalam dan konsisten. Untuk konteks Indonesia, pendekatan ini menjadi semakin relevan mengingat tuntutan akan birokrasi yang agile dan responsif di era disrupsi teknologi. Transformasi budaya bukanlah proses instan, tetapi investasi jangka panjang yang akan menentukan keberhasilan reformasi birokrasi secara menyeluruh.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang sehat dapat memengaruhi motivasi kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan inovasi pelayanan (Firman et al., 2024). Dalam lingkungan kerja yang didukung oleh nilai-nilai positif seperti transparansi, apresiasi, dan kolaborasi, pegawai cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang memberdayakan dapat meningkatkan produktivitas hingga 20-25%, karena pegawai merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang. Selain itu, budaya yang mendorong kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan akan memicu inovasi dalam pelayanan publik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat. Contoh nyata dapat dilihat pada beberapa instansi pemerintah yang telah menerapkan budaya kerja berbasis kinerja, dimana terjadi peningkatan signifikan dalam efisiensi proses dan kualitas layanan. Hal ini membuktikan bahwa investasi dalam membangun budaya organisasi yang sehat tidak hanya bermanfaat bagi pegawai, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas output organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Peters (2019) yang menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi menjadi fondasi dalam menyukseskan transformasi digital di sektor publik. Dalam konteks era digital saat ini, teknologi saja tidak cukup tanpa didukung oleh budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Peters menemukan bahwa 70% kegagalan transformasi digital di sektor publik disebabkan oleh faktor budaya organisasi yang resisten terhadap perubahan, bukan karena keterbatasan teknologi. Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran akan lebih mudah mengadopsi teknologi baru dan menyesuaikan proses kerja. Studi kasus di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menunjukkan bahwa perubahan budaya menjadi katalisator penting dalam percepatan transformasi digital. Dengan membangun budaya data-driven dan kolaboratif, instansi tersebut berhasil meningkatkan efektivitas layanan digital secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital yang sukses harus dimulai dari transformasi budaya, karena teknologi hanyalah alat, sementara budaya menentukan bagaimana alat tersebut diadopsi dan dimanfaatkan secara optimal.

Namun demikian, transformasi ini tidak lepas dari tantangan, seperti resistensi pegawai, kurangnya kepemimpinan transformasional, serta keterbatasan sumber daya (Hartanto, 2021). Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan hambatan dalam proses transformasi budaya organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji dinamika transformasi budaya organisasi di sektor publik dengan pendekatan literatur review, sebagai kontribusi dalam perumusan strategi penguatan pelayanan publik yang inovatif dan adaptif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literatur review sebagai metode utama untuk menganalisis transformasi budaya organisasi di sektor publik secara komprehensif. Pendekatan



ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang perkembangan konsep, tantangan, dan praktik terbaik berdasarkan studi-studi sebelumnya. Literatur yang dikaji mencakup berbagai sumber akademik dan kebijakan, termasuk artikel jurnal ilmiah terindeks, buku teks otoritatif, serta laporan resmi pemerintah dan lembaga internasional yang relevan dengan topik penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui pencarian di database akademik seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar dengan menggunakan kata kunci terkait transformasi budaya, reformasi birokrasi, dan perubahan organisasi di sektor publik (Adekamwa et al., 2024). Untuk memastikan kedalaman analisis, penelitian ini tidak hanya berfokus pada literatur nasional tetapi juga mengkaji pengalaman internasional yang dapat memberikan perspektif komparatif.

Langkah analisis dilakukan melalui identifikasi dan sintesis tema-tema kunci yang muncul dalam literatur, seperti resistensi terhadap perubahan, peran strategis kepemimpinan dalam transformasi budaya, dampak penerapan teknologi digital, serta implementasi nilai-nilai budaya baru dalam pelayanan publik. Proses seleksi sumber dilakukan dengan menerapkan kriteria ketat yang mempertimbangkan tiga aspek utama: keterkinian (minimal publikasi sepuluh tahun terakhir), kredibilitas (sumber peer-reviewed atau diterbitkan oleh lembaga terpercaya), dan relevansi konten dengan fokus penelitian. Analisis tematik kemudian digunakan untuk mengelompokkan temuan-temuan utama dan mengidentifikasi pola-pola yang konsisten maupun perbedaan pandangan di antara berbagai penulis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mendeskripsikan keadaan terkini tetapi juga mengembangkan kerangka konseptual yang dapat menjelaskan dinamika transformasi budaya organisasi di sektor publik. Melalui metode ini, penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi akademik berupa sintesis kritis terhadap tubuh pengetahuan yang ada sekaligus mengidentifikasi celah penelitian untuk studi lanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dimensi dan Kompleksitas Transformasi Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi di sektor publik merupakan proses yang kompleks dan melibatkan berbagai dimensi, yaitu struktural, psikologis, dan sosial. Pada dimensi struktural, perubahan budaya memerlukan penyesuaian kebijakan, prosedur, serta sistem kerja yang dapat mendukung nilai-nilai baru (Suryono, 2011). Dari sisi psikologis, transformasi budaya menuntut adanya perubahan mindset dan sikap individu terhadap pekerjaan serta perubahan itu sendiri. Sementara itu, pada aspek sosial, proses ini melibatkan interaksi dan dinamika kelompok dalam menerima serta menginternalisasi nilai-nilai baru. Kompleksitas ini semakin meningkat di sektor publik karena karakteristik birokrasi yang cenderung hierarkis dan resisten terhadap perubahan. Tantangan utama yang sering dihadapi antara lain birokrasi yang kaku, sistem reward yang kurang mendukung inovasi, serta budaya kerja yang terlalu berorientasi pada prosedur daripada hasil. Oleh karena itu, transformasi budaya di sektor publik memerlukan pendekatan holistik yang mampu menjangkau ketiga dimensi tersebut secara simultan.

2. Peran Kepemimpinan Transformasional

Salah satu temuan utama dari literatur adalah bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong perubahan budaya. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi teladan, dan menciptakan visi bersama cenderung lebih berhasil dalam membentuk budaya kerja yang adaptif (Bass & Riggio, 2006; Zin et al., 2023). Kepemimpinan transformasional bekerja melalui empat mekanisme utama, yaitu pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration). Dalam konteks sektor publik, pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menumbuhkan komitmen kolektif terhadap

nilai-nilai baru. Studi kasus di beberapa instansi pemerintah menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi budaya seringkali diawali oleh kehadiran pemimpin yang visioner dan konsisten dalam mencontohkan perilaku yang diharapkan. Pemimpin seperti ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, pembelajaran, dan kolaborasi, sehingga perubahan budaya dapat terjadi secara organik dan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa tanpa kepemimpinan yang kuat dan inspiratif, upaya transformasi budaya organisasi di sektor publik akan sulit mencapai hasil yang optimal.

3. Peran Teknologi Digital sebagai Katalis

Selain kepemimpinan, penggunaan teknologi digital menjadi katalis penting dalam percepatan perubahan budaya organisasi di sektor publik. Transformasi digital yang diimplementasikan melalui sistem e-government dan digitalisasi pelayanan publik tidak hanya berdampak pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga secara fundamental mengubah pola pikir dan perilaku aparatur. Gil-Garcia (2015) menemukan bahwa adopsi teknologi informasi menciptakan budaya kerja yang lebih berbasis data, transparan, dan akuntabel. Proses digitalisasi memaksa organisasi untuk meninggalkan budaya kerja manual yang lambat dan tertutup, beralih ke sistem yang lebih terbuka dan terukur. Contoh nyata dapat dilihat pada implementasi Sistem Informasi Manajemen Keuangan (SIMKEU) di berbagai kementerian, yang tidak hanya mempercepat proses penganggaran tetapi juga menciptakan budaya akuntabilitas keuangan yang lebih kuat. Perubahan ini menunjukkan bahwa teknologi digital berperan sebagai enabler sekaligus driver dalam transformasi budaya organisasi, terutama dalam membangun nilai-nilai efisiensi, transparansi, dan orientasi hasil.

Hal ini sejalan dengan kajian Saputra et al (2024) yang menekankan pentingnya integrasi digital sebagai bagian tak terpisahkan dari transformasi birokrasi secara menyeluruh. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa organisasi publik yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital dalam seluruh aspek operasionalnya cenderung lebih cepat mengalami perubahan budaya organisasi. Digitalisasi menciptakan mekanisme kerja yang lebih objektif dan berbasis bukti, mengurangi praktik-praktik subjektif yang selama ini menjadi masalah dalam birokrasi. Lebih jauh, penerapan teknologi informasi memfasilitasi terciptanya budaya kolaborasi antar unit kerja melalui platform digital yang terintegrasi. Namun, perlu diingat bahwa digitalisasi harus didukung oleh perubahan mindset dan kapasitas SDM, agar tidak hanya menjadi perubahan kosmetik belaka. Pengalaman beberapa pemerintah daerah dalam menerapkan smart city menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi dalam menerima perubahan. Dengan demikian, integrasi teknologi digital dan transformasi budaya organisasi harus berjalan beriringan untuk menciptakan birokrasi yang adaptif dan berorientasi pelayanan.

4. Perubahan Nilai Organisasi sebagai Indikator Keberhasilan

Perubahan nilai organisasi menjadi indikator utama keberhasilan transformasi karena nilai-nilai inti inilah yang membentuk karakter dan perilaku kolektif dalam suatu organisasi. Schein (2010) menegaskan bahwa nilai-nilai seperti integritas, pelayanan, inovasi, dan akuntabilitas harus meresap hingga menjadi bagian dari identitas organisasi, bukan sekadar slogan yang tertulis di dinding kantor. Proses internalisasi nilai-nilai ini memerlukan pendekatan komprehensif yang meliputi sosialisasi berkelanjutan, sistem reward and punishment yang jelas, serta keteladanan dari pimpinan. Dalam konteks organisasi publik, perubahan nilai ini sangat krusial karena akan menentukan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan tingkat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Nilai integritas akan mengurangi praktik korupsi, nilai pelayanan meningkatkan responsivitas birokrasi, nilai inovasi mendorong perbaikan terus-menerus, sedangkan nilai akuntabilitas menciptakan transparansi dalam pengambilan keputusan. Tanpa perubahan mendasar pada sistem nilai ini, transformasi organisasi hanya akan bersifat superfisial dan tidak berkelanjutan.



Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi telah mulai menanamkan nilai-nilai tersebut melalui berbagai inisiatif seperti zona integritas dan sistem merit, meskipun penerapannya belum merata. Zona integritas yang dikembangkan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) merupakan contoh konkret upaya menanamkan nilai integritas dan akuntabilitas melalui pendekatan struktural dan kultural sekaligus (Sedarmayanti, 2012). Sementara itu, sistem merit dalam pengelolaan SDM aparatur bertujuan menegakkan nilai-nilai keadilan dan profesionalisme. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai baru ini masih menghadapi tantangan besar, antara lain resistensi dari birokrat yang terbiasa dengan budaya lama, inkonsistensi kebijakan, serta kurangnya komitmen di level menengah. Pengalaman beberapa instansi percontohan seperti Kementerian PANRB menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi nilai memerlukan waktu minimal 3-5 tahun dengan dukungan kepemimpinan yang kuat dan sistem pengawasan yang efektif. Tantangan ke depan adalah bagaimana memperluas praktik-praktik baik ini ke seluruh instansi pemerintah secara konsisten, sehingga nilai-nilai baru benar-benar menjadi DNA organisasi birokrasi Indonesia¹.

5. Hambatan Internal dalam Transformasi Budaya

Namun demikian, transformasi budaya organisasi tidak terlepas dari berbagai hambatan internal yang signifikan. Resistensi terhadap perubahan masih menjadi tantangan serius yang menghambat proses transformasi di banyak organisasi publik. Sebagaimana diketahui, banyak pegawai yang merasa nyaman dengan budaya lama dan enggan menerima pendekatan baru, terutama ketika perubahan tersebut dianggap mengancam kepentingan atau kebiasaan kerja mereka yang sudah mapan. Fenomena ini sering kali muncul dalam bentuk penolakan pasif, seperti kurangnya antusiasme dalam mengikuti program perubahan, atau penolakan aktif seperti upaya sabotase halus terhadap inisiatif transformasi. Sumber resistensi ini beragam, mulai dari ketakutan akan ketidakmampuan beradaptasi dengan sistem baru, kekhawatiran kehilangan status atau kewenangan, hingga ketidakpercayaan terhadap manfaat perubahan yang dijanjikan. Dalam konteks birokrasi yang hierarkis dan cenderung konservatif, resistensi semacam ini menjadi lebih kompleks karena sering kali didukung oleh struktur dan sistem yang sudah mengakar kuat. Situasi ini semakin diperparah oleh lemahnya sistem reward dan punishment yang tidak mendukung perubahan budaya, serta kurangnya pelatihan tentang pentingnya transformasi organisasi (Denhardt & Denhardt, 2015). Tanpa mekanisme penghargaan yang jelas bagi mereka yang mendukung perubahan atau sanksi yang tegas bagi yang menolak, pegawai cenderung tidak memiliki insentif kuat untuk meninggalkan zona nyaman mereka. Sistem pengelolaan SDM yang masih berbasis senioritas daripada kinerja turut memperkuat budaya statis ini. Selain itu, minimnya program pelatihan yang berkelanjutan tentang nilai-nilai baru dan keterampilan yang diperlukan dalam budaya kerja yang berubah membuat banyak pegawai tidak siap secara mental dan teknis. Denhardt & Denhardt menekankan bahwa transformasi budaya memerlukan investasi besar dalam pengembangan kapasitas pegawai, termasuk pelatihan soft skills seperti adaptability, collaboration, dan critical thinking. Tanpa upaya sistematis untuk mengatasi hambatan-hambatan internal ini, transformasi budaya organisasi hanya akan berjalan di tempat, sekalipun desain perubahan yang dibuat sudah sangat baik di atas kertas¹.

6. Strategi dan Peluang Keberhasilan Transformasi

Strategi yang berhasil dalam transformasi budaya organisasi mencakup pelibatan seluruh pegawai secara partisipatif, penguatan kapasitas SDM, serta pengawasan berkelanjutan (Jaskyte, 2004). Budaya organisasi yang diharapkan harus mencerminkan responsivitas, kolaborasi lintas sektor, dan fokus pada kepuasan pengguna layanan (Osborne, 2010). Beberapa instansi pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan keberhasilan dalam mengubah budaya organisasinya. Misalnya, Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kota Surabaya menerapkan budaya kerja berbasis kinerja dan pelayanan digital, yang berdampak pada peningkatan



kepuasan masyarakat. Ini menunjukkan bahwa transformasi budaya bukanlah sesuatu yang utopis, melainkan dapat diwujudkan melalui kepemimpinan dan strategi yang tepat. Transformasi budaya juga dipengaruhi oleh konteks sosial dan politik. Dalam negara demokrasi seperti Indonesia, tekanan dari masyarakat sipil dan media turut mempercepat perubahan budaya birokrasi. Oleh karena itu, pelibatan pemangku kepentingan eksternal juga perlu diperkuat.

Transformasi budaya organisasi secara keseluruhan merupakan prasyarat penting untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih responsif dan berkualitas. Budaya kerja yang inovatif, berorientasi pada hasil, serta adaptif terhadap perubahan menjadi kunci utama dalam reformasi birokrasi yang berkelanjutan, sebagaimana diungkapkan oleh Cameron & Quinn (2011). Pendekatan holistik sangat dibutuhkan dalam proses ini, di mana transformasi tidak hanya berfokus pada aspek struktural seperti perubahan regulasi dan prosedur, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan sosial yang berkaitan dengan pola pikir, nilai, serta interaksi antarindividu dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional memegang peranan sentral sebagai katalis perubahan, mendorong seluruh anggota organisasi untuk bergerak bersama menuju visi yang sama. Selain itu, digitalisasi menjadi pendorong penting dalam mempercepat proses transformasi, memudahkan akses layanan, dan meningkatkan transparansi. Dengan demikian, perubahan nilai inti seperti integritas dan akuntabilitas dapat dijadikan indikator keberhasilan transformasi budaya organisasi di sektor publik.

Meskipun transformasi budaya organisasi di sektor publik sering kali menghadapi resistensi dan tantangan implementasi yang kompleks, strategi partisipatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dari berbagai tingkatan menjadi kunci utama untuk mengatasi hambatan tersebut. Fondasi dari perubahan ini terletak pada penguatan sumber daya manusia (SDM) secara fundamental. Upaya ini tidak hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi baru seperti agilitas, pemecahan masalah yang kompleks, serta peningkatan literasi digital yang komprehensif. Lebih dari itu, penciptaan lingkungan kerja yang secara aktif mendorong kolaborasi dan inklusivitas akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan tanggung jawab bersama. Ketika SDM merasa diberdayakan dan lingkungan kerja terasa aman untuk berinovasi, maka fondasi untuk perubahan yang berkelanjutan telah berhasil diletakkan.

Namun, penguatan kapasitas sumber daya manusia dan lingkungan kerja saja tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan transformasi. Perubahan budaya harus diperkuat oleh sistem penghargaan dan apresiasi yang adil dan transparan, yang secara eksplisit mengakui serta memberi insentif bagi individu maupun tim yang menunjukkan adaptabilitas dan inovasi. Sistem ini berfungsi sebagai peneguh nilai-nilai baru, memastikan motivasi dan semangat kerja terus terpelihara. Dengan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan ini—menggabungkan kesiapan SDM, lingkungan yang suportif, dan mekanisme penguatan—birokrasi publik dapat berevolusi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan zaman, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dan berorientasi pada pelayanan prima. Pada akhirnya, keberhasilan transformasi budaya ini akan bermuara pada dampak yang paling esensial, yaitu peningkatan signifikan pada kualitas, efisiensi, dan kepercayaan publik terhadap layanan yang diselenggarakan.

KESIMPULAN

Transformasi budaya organisasi merupakan fondasi penting dalam meningkatkan kualitas dan responsivitas pelayanan publik. Dalam konteks birokrasi yang dinamis, perubahan budaya tidak hanya sekadar memperbaiki prosedur kerja, tetapi lebih pada pembentukan nilai-nilai inti seperti akuntabilitas, inovasi, dan orientasi pelayanan. Budaya organisasi yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan transparansi,

sehingga mampu merespons tuntutan masyarakat secara lebih efektif. Tanpa transformasi budaya yang mendalam, berbagai upaya reformasi birokrasi hanya akan bersifat permukaan dan tidak berkelanjutan. Dengan kepemimpinan yang kuat, dukungan teknologi, dan pelibatan pegawai secara aktif, sektor publik dapat berkembang menjadi lebih efisien, adaptif, dan berorientasi pada masyarakat. Pemimpin yang visioner berperan sebagai katalis perubahan dengan mencontohkan nilai-nilai baru dan menciptakan visi bersama. Sementara itu, teknologi digital mempercepat transformasi dengan mempermudah akses informasi dan meningkatkan transparansi. Pelibatan seluruh pegawai dalam proses perubahan memastikan bahwa transformasi budaya tidak hanya top-down, tetapi juga tumbuh secara organik dari dalam organisasi, sehingga hasilnya lebih berdampak dan bertahan lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekamwa, A., et al. (2024). Tren penelitian pelayanan publik di Indonesia: Suatu tinjauan sistematis literatur. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(3), 240–263.
- Agustinus, J. (2014). Analogi manajemen keuangan model affirmative action dalam perspektif otonomi khusus. Dalam *Model Pengelolaan Dana Otsus di Papua*.
- Aiman, R. (2024). Pemetaan penyebab persistensi korupsi di sektor publik: Memahami motivasi individu, dukungan faktor eksternal, dan normalisasi dalam budaya organisasi. *Peradaban Journal of Economic and Business*, 3(1), 23–38.
- Andry, A., & Sawir, M. (2024). Membangun budaya pelayanan publik yang ramah: Implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 6(2), 216–228.
- Atmim, R. R., et al. (2024). Kajian teori budaya dalam organisasi berbasis lingkungan sebagai upaya mendorong inovasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan untuk membangun dampak positif dimata publik. *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Multazam*, 10(2), 319–332.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Choirunnisa, L., et al. (2023). Peran sistem pemerintah berbasis elektronik (SPBE) dalam meningkatkan aksesibilitas pelayanan publik di Indonesia. *Sosio Yustisia: Jurnal Hukum dan Perubahan Sosial*, 3(1), 71–95.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Firman, A., et al. (2024). Efek motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435.
- Gil-Garcia, J. R. (2015). *Enacting electronic government success*. Springer.
- Hartanto, D. (2019). Kajian wilayah birokrasi bersih dan melayani Kepolisian Resort Kota Besar Medan. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 7(2), 71–87.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153–168.
- Julianti, D. (2024). Strategi kebijakan penguatan pelayanan publik dan pengawasan perizinan berusaha dengan aplikasi berbasis teknologi informasi. *Kybernology Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Administrasi Publik*, 2(2), 324–363.
- Munir, F. (2017). Pengaruh kepemimpinan negara-negara di Asia dalam refomasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik dan Birokrasi WEDANA*, 3(1), 314–323.

- Osborne, D., & Brown, K. (2011). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Peters, B. G. (2019). *The politics of bureaucracy*. Routledge.
- Saputra, W. N., et al. (2024). Transformasi birokrasi digital dalam pelayanan publik: Studi kasus penerapan e-government. *Jurnal Sosial, Ekonomi dan Humaniora*, 3(2), 82–94.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti, S. H. (2012). Strategi penguatan etika dan integritas birokrasi dalam rangka pencegahan korupsi guna meningkatkan kualitas pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 9(3), 5.
- Suryono, A. (2011). *Manajemen sumberdaya manusia: Etika dan standar profesional sektor publik*. Universitas Brawijaya Press.
- Yulanda, A., & Adnan, M. F. (2023). Transformasi digital: Meningkatkan efisiensi pelayanan publik ditinjau dari perspektif administrasi publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(3), 103–110.
- Zin, E. M., et al. (2023). Studi literatur: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 208–231.