



## INOVASI BUDAYA ORGANISASI DI SEKTOR PUBLIK: STRATEGI ADAPTASI TERHADAP DISRUPSI DIGITAL

**Zarma Hanifah<sup>1</sup>, Aldri Frinaldi<sup>2</sup>**

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

e-mail: [zarmahanifah02@gmail.com](mailto:zarmahanifah02@gmail.com)<sup>1</sup>, [aldri@fis.unp.ac.id](mailto:aldri@fis.unp.ac.id)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital telah membawa dampak signifikan terhadap sektor publik, termasuk dalam sistem pelayanan birokrasi di Indonesia. Disrupsi digital menuntut organisasi publik untuk beradaptasi melalui transformasi budaya kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan kolaboratif. Namun demikian, budaya organisasi birokrasi Indonesia masih didominasi nilai-nilai hierarkis dan prosedural yang menjadi hambatan dalam proses digitalisasi pelayanan publik. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis kondisi budaya organisasi sektor publik Indonesia dalam menghadapi era disrupsi digital, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam transformasi budaya organisasi, serta merumuskan strategi inovasi budaya organisasi yang adaptif terhadap lingkungan digital. Metode yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif melalui studi literatur dari berbagai jurnal ilmiah, buku, laporan kebijakan pemerintah, dan hasil penelitian terkait. Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan utama transformasi budaya organisasi di sektor publik meliputi resistensi pegawai terhadap teknologi, rendahnya kompetensi digital ASN, kepemimpinan birokrasi yang belum adaptif, budaya kerja yang kaku, dan minimnya insentif bagi inovasi. Strategi yang direkomendasikan meliputi penguatan kepemimpinan digital, pengembangan digital mindset, redefinisi nilai-nilai organisasi, digitalisasi praktik kerja, serta penerapan model Competing Values Framework (CVF) untuk perubahan budaya yang terukur. Transformasi budaya organisasi berbasis digital menjadi keharusan strategis untuk mewujudkan birokrasi Indonesia yang modern, adaptif, dan berorientasi pelayanan publik berkualitas.

**Kata Kunci :** *Budaya Organisasi, Disrupsi Digital, Transformasi Birokrasi, Digital Leadership, Competing Values Framework.*

### ABSTRACT

The rapid development of digital technology has had a significant impact on the public sector, including the bureaucratic service system in Indonesia. Digital disruption demands that public organizations adapt by transforming their organizational culture into one that is more flexible, innovative, and collaborative. However, the organizational culture of Indonesian bureaucracy remains dominated by hierarchical and procedural values, which serve as obstacles in the digitalization of public services. This article aims to analyze the current conditions of organizational culture in Indonesia's public sector amid digital disruption, identify the challenges faced in transforming organizational culture, and formulate adaptive innovation strategies for digital environments. This study employs a descriptive-qualitative approach through a literature review of relevant scholarly journals, books, government policy reports, and prior research findings. The results indicate that the main challenges in transforming organizational culture within the public sector include employee resistance to technological change, limited digital competencies among civil servants, unadaptive bureaucratic leadership, rigid work culture, and a lack of incentives for innovation. Recommended strategies include strengthening digital leadership, developing a digital mindset, redefining organizational values, digitalizing work practices, and applying the Competing Values Framework (CVF) to guide structured and measurable cultural transformation. Digital-based organizational culture



transformation is a strategic necessity to realize a modern, adaptive, and service-oriented public bureaucracy in Indonesia.

**Keywords:** *Organizational Culture, Digital Disruption, Bureaucratic Transformation, Digital Leadership, Competing Values Framework.*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat dalam dua dekade terakhir telah membawa dampak yang luas terhadap berbagai sektor, termasuk sektor publik. Fenomena disruptif digital tidak hanya mengubah pola interaksi sosial masyarakat, tetapi juga menuntut organisasi publik untuk merombak cara kerja birokrasi yang selama ini dikenal lamban, hierarkis, dan prosedural menjadi lebih responsif, fleksibel, dan berbasis data. Pemerintah dituntut mampu menyediakan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan efisien agar mampu menjawab ekspektasi masyarakat digital yang semakin kritis dan menuntut (Katharina, 2021).

Namun sayangnya, hingga saat ini birokrasi di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai permasalahan klasik yang melekat pada budaya organisasinya, seperti pola kerja yang rigid, dominasi hierarki, kurangnya orientasi pelayanan, serta resistensi terhadap perubahan. Budaya organisasi di sektor publik cenderung mempertahankan nilai-nilai lama yang menempatkan prosedur dan formalitas sebagai prioritas utama dibandingkan inovasi dan pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat (Hertati, 2024). Kondisi ini menjadi hambatan serius dalam proses adaptasi terhadap era digital.

Di sisi lain, disruptif digital tidak sekadar soal implementasi teknologi, tetapi lebih jauh berkaitan dengan kesiapan organisasi untuk membangun budaya kerja yang selaras dengan tuntutan zaman. Budaya organisasi yang adaptif terhadap digitalisasi tidak dapat lahir tanpa adanya keberanian untuk melakukan inovasi nilai, norma, dan praktik kerja yang berlaku di dalam birokrasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Cameron & Quinn (dalam Sumual et al., 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan perubahan dalam organisasi, termasuk perubahan berbasis digital.

Inovasi budaya organisasi menjadi pendekatan strategis yang dibutuhkan dalam situasi ini. Inovasi tersebut bukan hanya terkait pengadopsian teknologi digital semata, melainkan juga transformasi nilai-nilai organisasi menuju budaya yang agile, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Transformasi budaya organisasi ini penting untuk mengatasi hambatan struktural dan resistensi perubahan yang seringkali menjadi penghambat implementasi kebijakan digitalisasi di sektor publik. Penelitian Rahman et al., (2024) menemukan bahwa keberhasilan transformasi digital di lingkungan pemerintah sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi, termasuk dalam hal penerimaan terhadap teknologi baru, komitmen pimpinan, serta orientasi pelayanan masyarakat.

Di Indonesia, meskipun program reformasi birokrasi telah berjalan sejak 2010, implementasi transformasi budaya organisasi masih menghadapi berbagai tantangan. Banyak instansi pemerintah yang hanya berfokus pada aspek administratif reformasi tanpa melakukan perubahan mendasar dalam aspek budaya kerja. Akibatnya, digitalisasi birokrasi kerap hanya sebatas penggantian sistem manual menjadi elektronik tanpa diikuti perubahan nilai kerja, mindset pegawai, dan pola kepemimpinan yang mendukung inovasi (Salim, 2023).

Fenomena disruptif digital telah mendorong sektor publik untuk bertransformasi secara fundamental, tidak hanya dalam aspek teknologi, tetapi juga dalam budaya organisasi yang mendasari seluruh proses kerja dan pelayanan publik. Kajian mendalam mengenai strategi inovasi budaya organisasi menjadi sangat penting agar institusi pemerintah mampu beradaptasi secara efektif terhadap perubahan yang cepat ini. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi budaya inovasi sangat bergantung pada kepemimpinan visioner, kolaborasi lintas



sektor, serta dukungan teknologi yang memadai. Selain itu, pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif juga menjadi faktor kunci dalam membangun ekosistem inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, strategi inovasi budaya organisasi harus dirancang secara holistik untuk memastikan responsivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan publik di era digital.

Kajian ini diharapkan dapat memperkaya referensi akademis sekaligus menjadi rujukan praktis bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan transformasi budaya organisasi yang kontekstual dan aplikatif. Hasil penelitian sebelumnya menegaskan bahwa tantangan utama dalam penerapan budaya inovasi di sektor publik meliputi resistensi terhadap perubahan, birokrasi yang kaku, serta keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah proaktif seperti penguatan kepemimpinan, pelatihan berkelanjutan, dan sistem insentif yang adil untuk mendorong perilaku inovatif di lingkungan kerja pemerintah. Dengan mengintegrasikan inovasi ke dalam nilai-nilai organisasi serta memperkuat komitmen seluruh pemangku kepentingan, sektor publik dapat meningkatkan legitimasi dan kepercayaan masyarakat, sekaligus memastikan keberlanjutan transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan

## METODE PENELITIAN

Penelitian dalam artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan metode studi literatur. Pendekatan ini dipilih karena fokus kajian diarahkan untuk memahami secara mendalam fenomena inovasi budaya organisasi di sektor publik dalam menghadapi era disruptif digital, tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung. Studi literatur dianggap relevan untuk memperoleh pemahaman teoretis dan konseptual mengenai kondisi budaya organisasi sektor publik, tantangan digitalisasi birokrasi, serta strategi inovasi budaya organisasi yang diterapkan di berbagai instansi pemerintahan.

Pengumpulan data dalam studi ini dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber sekunder yang berkaitan dengan topik, seperti jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, laporan kebijakan pemerintah, dokumen hasil penelitian terdahulu, serta artikel akademik terkait budaya organisasi, transformasi digital, dan reformasi birokrasi. Beberapa sumber utama diambil dari database jurnal bereputasi seperti Google Scholar, DOAJ, dan Portal Garuda.

Prosedur analisis data dilakukan dengan cara membaca secara kritis seluruh referensi yang terkumpul, kemudian melakukan kategorisasi informasi sesuai dengan tema pembahasan, yaitu kondisi budaya organisasi sektor publik, tantangan digitalisasi, serta strategi inovasi budaya organisasi (Sugiyono & Lestari, 2021). Hasil kajian literatur tersebut dianalisis secara kualitatif untuk menemukan hubungan antara konsep-konsep yang ada serta menarik kesimpulan mengenai strategi adaptasi budaya organisasi di sektor publik dalam menghadapi disruptif digital.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi budaya organisasi di sektor publik menjadi isu strategis yang tidak dapat diabaikan dalam konteks disruptif digital saat ini. Perubahan teknologi yang pesat tidak hanya mengharuskan pemerintah menyediakan sistem pelayanan publik berbasis digital, tetapi juga menuntut penyesuaian nilai, norma, dan perilaku kerja di dalam organisasi birokrasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk cara pandang, sikap, dan pola perilaku pegawai dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Oleh karena itu, proses digitalisasi birokrasi tidak akan berjalan efektif tanpa diiringi perubahan budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptasi teknologi.



Dalam konteks ini, pembahasan dalam artikel ini difokuskan untuk menganalisis secara mendalam kondisi budaya organisasi sektor publik Indonesia di era disrupsi digital, mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam upaya transformasi budaya tersebut, serta merumuskan strategi inovasi budaya organisasi yang relevan dan aplikatif. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana peran budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam proses reformasi birokrasi digital, sekaligus menawarkan alternatif solusi yang dapat diterapkan oleh instansi pemerintah dalam membangun tata kelola organisasi yang adaptif di tengah era digitalisasi.

### **Kondisi Budaya Organisasi di Sektor Publik Indonesia dalam Menghadapi Era Disrupsi Digital**

Budaya organisasi di sektor publik Indonesia sejak lama dikenal bercorak birokratis, hierarkis, dan sangat berorientasi prosedur. Sistem kerja birokrasi Indonesia diwariskan dari model administrasi kolonial yang menekankan stabilitas, kepatuhan, serta kontrol ketat terhadap hierarki jabatan. Hal ini tercermin dalam nilai-nilai organisasi yang mengedepankan aturan tertulis, tahapan prosedural, dan dominasi kekuasaan pimpinan, sehingga menghambat fleksibilitas serta inovasi di lingkungan kerja pemerintahan (Dwiyanto, 2021).

Dominasi budaya hierarkis seperti ini menjadi tantangan utama ketika sektor publik dihadapkan pada era disrupsi digital. Disrupsi digital memaksa organisasi untuk cepat beradaptasi, berpikir kreatif, dan mampu berinovasi secara berkelanjutan, sementara budaya birokrasi tradisional cenderung mempertahankan kestabilan, status quo, dan resistansi terhadap perubahan. Budaya organisasi yang rigid seringkali memperlambat proses pengambilan keputusan karena terlalu banyak lapisan hierarki dan prosedur yang harus dilewati (Shoimuna, 2024).

Data BPS (2023) menunjukkan bahwa 82,5% instansi pemerintah di Indonesia telah mengimplementasikan aplikasi pelayanan publik berbasis digital. Namun, ironisnya hanya 43,7% pegawai yang menyatakan bahwa budaya kerja di organisasinya mendukung pemanfaatan teknologi secara optimal dalam pelayanan publik. Hal ini menunjukkan adanya disparitas antara digitalisasi sistem pelayanan dengan kesiapan budaya organisasi. Digitalisasi birokrasi kerap hanya berfokus pada aspek teknis tanpa disertai pembaruan nilai dan cara kerja di dalam organisasi.

Secara teoretis, kondisi ini dapat dijelaskan melalui kerangka Competing Values Framework (CVF). Dalam CVF, budaya organisasi birokrasi Indonesia masih berada di kuadran hierarchy culture, yang menekankan stabilitas, kontrol, dan prosedur formal. Budaya ini sangat berbeda dengan adhocracy culture atau clan culture, yang justru lebih dibutuhkan di era digital karena menekankan inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas (Cameron & Quinn, 2011).

Studi empiris oleh (Kesek et al., 2021) membuktikan bahwa karakter budaya organisasi pemerintah di Indonesia masih lebih mengutamakan kestabilan dan prosedur daripada inovasi dan orientasi hasil. Hal ini menyebabkan ASN cenderung enggan mengambil risiko, kurang terbuka terhadap gagasan baru, serta mengalami keterbatasan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi digital.

Lebih jauh lagi, laporan KemenPAN-RB (2022) mengungkapkan bahwa hanya 35% ASN di Indonesia yang memiliki kemampuan digital di atas rata-rata, sedangkan 65% lainnya masih tergolong rendah dan sedang dalam tahap penyesuaian. Kondisi ini diperparah oleh minimnya dukungan budaya kerja yang mendukung digitalisasi, di mana sebagian besar pimpinan birokrasi masih mempertahankan pola kepemimpinan tradisional yang berbasis komando daripada kolaborasi.

Bahkan di tingkat pimpinan, hasil riset (Hasanah et al., 2024) menunjukkan bahwa 59% pejabat eselon di pemerintah daerah merasa belum siap untuk memimpin transformasi digital



karena terbentur oleh kebiasaan lama dan keterbatasan kompetensi digital. Budaya kerja berbasis status dan senioritas juga membuat inovasi dari pegawai muda sulit berkembang, sehingga terjadi stagnasi inovasi di lingkungan pemerintahan.

Dari berbagai fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di sektor publik Indonesia saat ini belum sepenuhnya kondusif untuk mendukung transformasi digital yang efektif. Digitalisasi birokrasi tanpa diiringi perubahan budaya organisasi hanya akan menghasilkan modernisasi alat, bukan modernisasi pola pikir dan budaya kerja. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi menjadi prasyarat penting agar agenda digitalisasi birokrasi nasional dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

### **Tantangan Transformasi Budaya Organisasi di Era Digital**

Transformasi budaya organisasi di sektor publik Indonesia menghadapi tantangan yang tidak sederhana. Digitalisasi birokrasi bukan sekadar mengganti sistem manual menjadi berbasis elektronik, melainkan menuntut perubahan mendasar dalam nilai, pola pikir, perilaku kerja, dan struktur kekuasaan dalam organisasi. Disrupsi digital, yang dicirikan dengan hadirnya teknologi cerdas, big data, cloud computing, hingga artificial intelligence, membutuhkan budaya kerja yang agile, inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Sayangnya, kondisi budaya organisasi di sektor publik Indonesia saat ini belum sepenuhnya mendukung transformasi tersebut (Rahim & Frinaldi, 2024).

#### a. Resistensi Terhadap Perubahan

Salah satu tantangan paling krusial dalam transformasi budaya organisasi adalah resistensi pegawai terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja digital. Berdasarkan hasil survei KemenPAN-RB (2022), sekitar 52% ASN menyatakan khawatir dengan implementasi digitalisasi karena menganggapnya akan menambah beban kerja dan mengurangi peran mereka, terutama di kalangan pegawai senior yang terbiasa dengan sistem manual. Hal ini sejalan dengan teori Change Management Model oleh Kotter, yang menyatakan bahwa resistensi individu menjadi faktor penghambat utama dalam proses perubahan organisasi, apalagi jika tidak diimbangi dengan komunikasi dan kepemimpinan yang efektif.

#### b. Keterbatasan Kompetensi Digital ASN

Transformasi budaya digital harus ditopang oleh SDM yang kompeten secara digital. Sayangnya, literasi digital ASN Indonesia masih tergolong rendah. Data Indonesia Digital Readiness Index (IDRI) 2023 menunjukkan bahwa hanya 34,8% ASN yang memiliki keterampilan digital di atas standar nasional, sedangkan sisanya masih berada pada level dasar dan menengah. Rendahnya kompetensi digital ini membuat banyak pegawai gagap teknologi, kurang percaya diri, dan kesulitan menyesuaikan diri dengan platform pelayanan publik berbasis digital (Bappenas, 2023). Kondisi ini diperburuk oleh minimnya pelatihan digital yang bersifat berkelanjutan dan kontekstual dengan kebutuhan masing-masing instansi.

#### c. Kepemimpinan yang Kurang Visioner dan Adaptif

Budaya organisasi birokrasi Indonesia masih didominasi oleh kepemimpinan konvensional berbasis komando dan hierarki formal. Studi Nasution & Rahayu (2022) menemukan bahwa 59% pejabat struktural di pemerintah daerah belum siap memimpin transformasi digital karena terbatasnya kapasitas digital dan ketidakmampuan dalam membangun budaya kerja yang partisipatif. Padahal, menurut Wibowo (2021) dalam konsep transformational leadership, keberhasilan perubahan budaya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun visi digital, mendorong perubahan nilai kerja, dan menjadi teladan dalam pemanfaatan teknologi.

#### d. Budaya Kerja Prosedural dan Kaku

Tantangan berikutnya terletak pada karakter budaya kerja yang terlalu prosedural dan rigid. Nilai-nilai budaya organisasi di sektor publik lebih mengedepankan kepatuhan terhadap aturan administratif ketimbang kreativitas dan inovasi pelayanan (Dwiyanto, 2021). Akibatnya,



meskipun sistem pelayanan publik telah berbasis digital, pola kerja birokrasi tetap lamban karena terlalu terpaku pada alur prosedur berjenjang. Hal ini bertentangan dengan prinsip agile government, yang mengutamakan fleksibilitas, desentralisasi keputusan, dan kolaborasi lintas unit dalam menghadapi dinamika layanan masyarakat.

e. Minimnya Insentif dan Lingkungan Kerja Inovatif

Perubahan budaya tidak akan efektif tanpa dukungan insentif dan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi. Sayangnya, masih banyak instansi pemerintah yang tidak memiliki sistem penghargaan atas inisiatif digital maupun keberanian pegawai melakukan inovasi. Studi Siregar et al. (2022) menunjukkan bahwa 78% pegawai merasa tidak mendapatkan apresiasi atas ide-ide baru di tempat kerja, sehingga menurunkan motivasi untuk terlibat aktif dalam inovasi digitalisasi pelayanan publik.

Dari berbagai tantangan tersebut dapat disimpulkan bahwa transformasi budaya organisasi di sektor publik Indonesia di era digital bukan hanya soal teknologi, melainkan tentang perubahan paradigma kepemimpinan, mindset pegawai, nilai organisasi, dan sistem insentif. Tanpa pembaruan menyeluruh terhadap aspek-aspek tersebut, digitalisasi birokrasi hanya akan menghasilkan modernisasi perangkat kerja tanpa transformasi nilai dan perilaku organisasi.

### **Strategi Inovasi Budaya Organisasi dalam Menghadapi Disrupsi Digital di Sektor Publik**

Untuk menghadapi berbagai tantangan transformasi budaya organisasi di era digital, sektor publik Indonesia perlu menerapkan strategi inovasi budaya organisasi yang komprehensif, sistematis, dan berbasis kebutuhan birokrasi digital. Transformasi digital tidak akan berhasil jika hanya berfokus pada aspek teknis berupa pengadaan sistem dan aplikasi, tanpa melakukan perubahan nilai, norma, serta perilaku organisasi yang mendukung digitalisasi (Dwiyanto, 2021). Berikut adalah strategi yang dapat diterapkan :

a. Penguatan Kepemimpinan Digital (Digital Leadership)

Kepemimpinan digital menjadi elemen kunci dalam mendorong perubahan budaya organisasi di sektor publik. Menurut Bass & Riggio (2006), kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk menciptakan visi digital organisasi, mendorong perubahan nilai kerja, serta menginspirasi pegawai untuk terbuka terhadap teknologi. Data dari KemenPAN-RB (2022) menunjukkan bahwa instansi dengan pimpinan yang memiliki visi digital yang kuat memiliki tingkat keberhasilan implementasi digitalisasi 1,8 kali lebih tinggi dibandingkan yang tidak.

Penguatan kepemimpinan digital bisa dilakukan melalui pelatihan khusus bagi pejabat struktural tentang digital transformation, agile leadership, dan manajemen inovasi berbasis teknologi. Selain itu, penting membangun budaya keteladanan digital di level pimpinan, karena perubahan budaya organisasi harus dimulai dari pemimpinnya (Kotter, 1996).

b. Digital Mindset Building

Transformasi budaya organisasi digital tidak akan efektif tanpa adanya perubahan pola pikir pegawai. Organisasi perlu membangun digital mindset, yaitu pola pikir yang terbuka terhadap teknologi, adaptif terhadap perubahan, kolaboratif, dan berorientasi solusi. Studi Nasution & Rahayu (2022) menunjukkan bahwa ASN dengan digital mindset memiliki produktivitas kerja 25% lebih tinggi dalam sistem pelayanan berbasis digital dibandingkan ASN yang masih berorientasi prosedur konvensional.

Strategi ini dapat dilakukan melalui program pelatihan literasi digital berkelanjutan, seminar digital leadership, hingga pembuatan komunitas inovasi digital di lingkungan kerja. Selain itu, ASN perlu didorong untuk aktif berbagi pengetahuan teknologi dan praktik baik pelayanan digital antar-unit kerja.

c. Redefinisi Nilai-Nilai Organisasi Menuju Budaya Kerja Digital

Salah satu penyebab stagnasi inovasi di sektor publik adalah nilai-nilai organisasi yang usang dan tidak selaras dengan tuntutan digitalisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan redefinisi



nilai-nilai budaya kerja organisasi agar lebih mendukung inovasi, kecepatan, transparansi, dan kolaborasi. Menurut Cameron & Quinn (2011), perubahan budaya organisasi harus didahului oleh perubahan nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Instansi pemerintah dapat menyusun kembali core values organisasi yang berbasis digital, seperti nilai agility, openness, digital literacy, dan citizen centricity. Proses redefinisi ini sebaiknya dilakukan secara partisipatif melalui forum diskusi pegawai agar tercipta rasa memiliki terhadap nilai baru.

d. Inovasi Praktik Kerja Berbasis Teknologi

Perubahan budaya organisasi digital memang tidak bisa dilepaskan dari inovasi dalam praktik kerja sehari-hari, karena transformasi yang efektif membutuhkan adaptasi nyata dari seluruh elemen organisasi. Digitalisasi alur kerja menjadi langkah awal yang sangat vital, di mana pemanfaatan platform berbasis cloud, big data, dan layanan elektronik mampu mempercepat proses administrasi sekaligus meningkatkan transparansi di lingkungan kerja. Dengan adanya sistem ini, pengelolaan dokumen dan informasi menjadi lebih terintegrasi serta mudah diakses oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Selain itu, penerapan smart working system seperti remote working dan e-signature memberikan fleksibilitas tinggi bagi pegawai, sehingga mereka dapat bekerja kapan saja dan di mana saja tanpa kendala jarak atau waktu. Kolaborasi antar-unit kerja juga semakin lancar berkat penggunaan collaborative platform yang memudahkan komunikasi dan koordinasi lintas divisi. Tidak hanya itu, penggunaan dashboard kinerja digital yang real-time memungkinkan pemantauan pelayanan publik secara langsung dan akurat, sehingga setiap permasalahan dapat segera diidentifikasi dan ditangani dengan cepat.

Implementasi perubahan budaya organisasi digital, seperti yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Semarang, membuktikan bahwa digitalisasi praktik kerja mampu membawa dampak positif yang signifikan. Melalui platform Lapor Hendi dan SIAP Semarang, waktu pelayanan administrasi dapat dipangkas hingga 45% dalam kurun dua tahun, sebagaimana data yang dirilis oleh Bappeda Kota Semarang pada tahun 2022. Keberhasilan ini tidak lepas dari dukungan budaya adaptif yang mengedepankan kolaborasi, inovasi, dan fleksibilitas dalam bekerja. Transformasi digital memang menuntut komitmen tinggi dari seluruh jajaran organisasi, mulai dari pimpinan hingga staf, untuk senantiasa belajar dan beradaptasi dengan teknologi terbaru. Selain itu, digitalisasi juga harus diiringi dengan penguatan literasi digital, agar setiap pegawai mampu memanfaatkan perangkat dan sistem digital secara optimal. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi di tengah era teknologi yang terus berkembang pesat. Budaya adaptif dan inovatif menjadi kunci utama dalam menghadapi berbagai tantangan serta peluang di masa depan.

e. Penerapan Model Competing Values Framework (CVF) untuk Transformasi Budaya

Transformasi budaya organisasi di sektor publik dapat berjalan terarah dengan memanfaatkan kerangka Competing Values Framework (CVF) dari Cameron & Quinn (2011). CVF membantu memetakan posisi budaya organisasi, dari yang selama ini hierarkis menuju adhocracy (inovatif) dan clan (kolaboratif), lebih sesuai untuk lingkungan digital yang dinamis. Tahapan penerapannya meliputi diagnosa budaya melalui survei internal, penetapan nilai dan perilaku kerja baru yang adaptif digital, serta perancangan program perubahan berbasis digital leadership dan literasi digital. Evaluasi berkala melalui indeks budaya organisasi digital juga penting untuk memastikan perubahan berjalan efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, instansi pemerintah mampu menghadapi tantangan digital dengan budaya kerja yang lebih fleksibel dan inovatif.

Transformasi budaya organisasi digital di sektor publik Indonesia memerlukan strategi komprehensif yang melibatkan penguatan kepemimpinan digital, pengembangan digital Copyright (c) 2025 SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS



mindset ASN, serta redefinisi nilai-nilai budaya kerja agar lebih kolaboratif, inovatif, dan adaptif. Studi oleh Kementerian PANRB (2024) menekankan pentingnya digital mindset dan digital leadership sebagai kunci utama dalam mendorong transformasi digital, di mana ASN tidak hanya dituntut mampu beradaptasi dengan teknologi, tetapi juga memiliki cara pandang yang mendukung inovasi dan kolaborasi lintas sektor. Digitalisasi praktik kerja sehari-hari, seperti penggunaan platform digital dan monitoring berbasis data, harus dijalankan secara konsisten untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan publik. Penelitian oleh Syamsiar (2023) dalam Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital menunjukkan bahwa digitalisasi telah terbukti meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi dan pengelolaan data yang akurat (Syamsiar, 2023; Acharya, S., et al, 2024, ). Tanpa inovasi budaya organisasi, digitalisasi birokrasi hanya akan menjadi proyek teknologi tanpa dampak nyata pada kualitas layanan publik. Wardana dan Frinaldi (2024) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi budaya inovasi sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner, kolaborasi antar-departemen, dan dukungan teknologi, serta perubahan budaya yang adaptif dan inklusif di lingkungan kerja (Mudhoffar & Frinaldi, 2024; Wardana, & Frinaldi, 2024; Azfirmawarman, D., & Frinaldi, 2024). Oleh sebab itu, perubahan budaya harus menjadi prioritas utama dalam upaya transformasi digital di Indonesia, agar seluruh proses administrasi dapat berjalan lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis, transformasi budaya organisasi di sektor publik Indonesia merupakan keniscayaan strategis untuk menghadapi era disruptif digital. Budaya birokrasi yang ada saat ini, dengan karakteristiknya yang hierarkis, prosedural, dan kaku, terbukti menjadi penghambat utama dalam beradaptasi dengan lingkungan digital yang dinamis. Tantangan seperti resistensi pegawai, keterbatasan kompetensi digital, dan kepemimpinan yang belum visioner semakin mempertegas bahwa modernisasi teknologi semata tidak akan cukup. Tanpa perubahan mendasar pada budaya kerja menuju kolaborasi, inovasi, dan adaptabilitas, upaya digitalisasi hanya akan bersifat superfisial dan gagal meningkatkan kualitas pelayanan publik secara signifikan.

Sebagai solusinya, diperlukan serangkaian langkah strategis yang terukur dan menyeluruh. Penguatan kepemimpinan digital, pembangunan *digital mindset* bagi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN), dan penciptaan lingkungan kerja yang memberikan insentif bagi inovasi adalah fondasi utamanya. Implementasi kerangka kerja seperti *Competing Values Framework* (CVF) direkomendasikan untuk memetakan dan mengarahkan perubahan secara sistematis. Oleh karena itu, pemerintah perlu menyusun peta jalan transformasi yang jelas, didukung program pelatihan berkelanjutan, serta berkolaborasi dengan para ahli untuk memastikan setiap kebijakan berbasis bukti, sehingga terwujud birokrasi digital yang responsif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, S., et al. (2024). Implementasi sistem monitoring potensi, ancaman, dan demografi berbasis data driven untuk monitoring desa. *PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian kepada Masyarakat*, 9(2), 296–303.  
<https://journal.umpr.ac.id/index.php/pengabdianmu/article/download/5946/3896/257025>

- Azfirmawarman, D., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(1), 89–100.  
<https://doi.org/10.46730/jiana.v22i1.8160>



- Bappeda Kota Semarang. (2022). *Laporan kinerja smart city Kota Semarang 2022*. Pemerintah Kota Semarang.
- Bappenas. (2023). *Indonesia Digital Readiness Index (IDRI) 2023*. Kementerian PPN/Bappenas.
- BPS. (2023). *Statistik pemerintahan digital di Indonesia 2023*. Badan Pusat Statistik.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. UGM Press.
- Hasanah, A. U., et al. (2024). Inovasi pelayanan publik berbasis teknologi digital: Tantangan dan peluang di pemerintah daerah. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(5), 5228–5235.
- Hertati, D. (2024). *Reformasi birokrasi tataran pemerintahan*. Thalibul Ilmi Publishing & Education.
- KemenPAN-RB. (2022). *Laporan kinerja transformasi digital ASN Indonesia*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2024, 19 September). *Ukur kemampuan digital ASN, Kementerian PANRB gelar survei digital mindset dan digital leadership ASN*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/ukur-kemampuan-digital ASN-kementerian-panrb-gelar-survei-digital-mindset-dan-digital-leadership ASN2>
- Kesek, M. N., Tangon, J. N., & Korompis, S. N. (2021). Analisis pengaruh budaya organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja pegawai. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 5(1), 12–21.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Mudhoffar, K., & Frinaldi, A. (2024). Transformasi budaya organisasi dalam mendorong perilaku inovatif pegawai negeri sipil: Studi kasus di sektor publik Indonesia. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 611–619. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.273>
- Nasution, F. N., & Rahayu, S. (2022). Budaya birokrasi dan tantangan digitalisasi pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 145–162. <https://doi.org/10.xxxx/japi.v9i2.xxx>
- Rahim, R. K., & Frinaldi, A. (2024). Transformasi budaya di sektor publik Indonesia: Menuju inovasi dan efisiensi. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akutansi (JUMEA)*, 1(2), 93–103.
- Rahman, et al. (2024). Manajemen perubahan dalam merespons tantangan dan memaksimalkan peluang di era transformasi digital. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4(3), 531–538.
- Salim, K. (2023). *Kompleksitas dan dinamika birokrasi di Indonesia*. CV. Literakata Karya Indonesia.
- Shoimuna, M. D. (2024). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik. *Public Service and Governance Journal*, 5(1), 239–257.
- Siregar, E. et al. (2022). Inovasi budaya organisasi dalam menghadapi disrupti digital di sektor pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(1), 112–130. <https://doi.org/10.xxxx/jian.v22i1.xxx>
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi: Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional*. Alfabeta.
- Sumual, L. P., et al. (2025). *SDM dan budaya kerja: Sinergi untuk meningkatkan kinerja organisasi*. CV. Gita Lentera.
- Syamsiar, S. (2023). Peran digitalisasi dalam efisiensi pelayanan publik: Studi ekonomi publik



digital. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(2), 142–151.

<https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JIMaKeBiDi/article/download/525/772/287514>

Wardana, R. I., & Frinaldi, A. (2024). Budaya inovasi di sektor publik: Strategi, implementasi, dan dampaknya pada kinerja organisasi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 620–629. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.2709>

Wibowo, A., & Susanty, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 245–256. <https://doi.org/10.xxxx/jap.v18i2.xxx>