

# INOVASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN PELAYANAN PUBLIK

## ORGANIZATIONAL CULTURE INNOVATION IN IMPROVING PERFORMANCE AND PUBLIC SERVICES

Dony Azfirmawarman<sup>1</sup>, Aldri Frinaldi<sup>2</sup>

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

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

E-mail: [dony1980@unp.ac.id](mailto:dony1980@unp.ac.id), [aldrifrinaldi@fis.unp.ac.id](mailto:aldrifrinaldi@fis.unp.ac.id)

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan mengeksplorasi peran pelayanan publik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan peran pemerintah dalam memberikan layanan yang berkualitas. Artikel ini juga membahas pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Ini menyoroti peran budaya organisasi dalam menumbuhkan kepercayaan, membina hubungan baik, dan meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kepustakaan untuk menganalisis data dari berbagai sumber, antara lain buku, jurnal, artikel, dan karya ilmiah, untuk memahami dampak budaya organisasi terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Hasil dari penelitian menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik. Dengan mengkaji dampak budaya organisasi terhadap kualitas dan efektivitas pelayanan publik, maka dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik. Kesimpulannya, artikel ini memberikan wawasan berharga bagi pembuat kebijakan dan praktisi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Inovasi, budaya organisasi, pelayanan publik

**Abstract:** This article aims to explore the role of public services in meeting community needs and the role of government in providing quality services. This article also discusses the importance of organizational culture in improving public service performance. This highlights the role of organizational culture in fostering trust, fostering good relationships, and improving the effectiveness of public services. This research uses a qualitative descriptive approach with literature study to analyse data from various sources, including books, journals, articles and scientific works, to understand the impact of organizational culture on the effectiveness and efficiency of public services. The results of the research highlight the importance of organizational culture in improving the quality and effectiveness of public services. By examining the impact of organizational culture on the quality and effectiveness of public services, it is possible to improve the quality and effectiveness of public services. In conclusion, this article provides valuable insights for policy makers and practitioners to improve the quality and effectiveness of public services.

**Keywords:** Innovation, organization culture, public service

## PENDAHULUAN

Mengutip dari Ngabito & Potale (2023), organisasi adalah sekelompok orang yang tergabung dalam sebuah struktur resmi yang terorganisir dan bertujuan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai bersama. Mereka melanjutkan, diperlukan sistem penyelenggaraan yang matang dalam memenuhi kepentingan organisasi yang ada. Selanjutnya, kapabilitas anggota organisasi serta budaya yang ada dalam organisasi tersebut adalah dua pondasi utama dalam mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, kondisi dalam sebuah organisasi tidak serta merta sesuai dengan bagaimana pendapat umum mengenainya, melainkan dipengaruhi oleh sifat anggotanya yang dilihat dari keluwesan, kepedulian, kerja sama dan lain sebagainya.

Waridin & Masrukhin (2006) dalam Kusumawati (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) dapat didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan simbol yang dipedomani dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi dalam rangka meningkatkan rasa kekeluargaan antar anggota dan menjadikan organisasi tersebut berbeda dari yang lain. Sejatinya, budaya organisasi adalah representasi dari pemahaman anggota organisasi terkait dengan budaya yang ada, bukan mengenai pendapat anggota mengenai budaya tersebut. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan sebuah bentuk ukuran pandangan anggota terhadap organisasinya, kerja sama tim, berinovasi dan inisiatif dari anggotanya. Selain itu, budaya organisasi sendiri mencerminkan budaya organisasi pemerintahan (Setiawati, 2016). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan tujuan organisasi diperlukan upaya penguatan budaya organisasi yang akan membantu anggotanya dalam memupuk keterampilan,

keaktivitas, dan inovasi mereka serta mengoptimalkan kinerjanya.

Jufrizen & Rahmadhani (2020) berpendapat bahwa budaya organisasi berhubungan dengan perilaku anggota organisasi, bukan perasaan mereka mengenai aktivitas yang dilakukan hari tersebut. Dengan kata lain, budaya organisasi lahir dari karakteristik tertentu dari anggotanya yang bersifat behavioral dan menjadi ideologi yang sukar diubah, walaupun pada dasarnya dapat diubah sesuai dengan kondisi yang ada. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ma'num & Dewabrata (1995) dalam (Kusumawati, 2008) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada.

Lebih lanjut, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa penyelenggara pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat belum memberikan kinerja terbaiknya yang kadang terkesan mengabaikan kebutuhan publik (Setiawati, 2016). Hal ini membuat urgensi pengimplementasian Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik menjadi lebih tinggi mengingat masih banyaknya penyelenggara administrasi yang belum memberikan pelayanan maksimal dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Menurut Trilestari (2008) berpendapat bahwa reformasi birokrasi dilaksanakan untuk memahami kekurangan dan solusi yang tepat terhadap permasalahan yang pelayanan yang ada dari dulu sampai sekarang sesuai dengan peraturan yang ada. Sejalan dengan itu, Yanuar (2019) dalam (Maulana & Larasati, 2017) menyatakan bahwa layanan publik merupakan bagian pokok dari birokrasi pemerintah karena dilaksanakan langsung oleh perorangan maupun pengelola organisasi tertentu. Di samping itu, meskipun publik sudah mulai merasakan perubahan dalam pelayanan publik, namun

faktanya kebutuhan mereka masih belum terpenuhi secara optimal. Di antara kekurang bentuk layanan yang diterima publik adalah adanya diskriminasi dalam layanan yang diberikan, publik merasa tidak puas, dan pelayanan yang sering tidak waktu. Dwiyanto (2021) mengungkapkan bahwa tingkat kepercayaan publik yang rendah terhadap pemerintah berdampak terhadap kurangnya mutu pelayanan yang dilakukan. Hal ini sedikit banyak juga berdampak pada investasi yang diberikan pihak swasta maupun investor luar negeri.

Berdasarkan hal tersebut, urgensi pengembangan inovasi budaya organisasi dalam pelayanan publik hendaknya menjadi fokus saat ini. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas penyelenggara birokrasi dalam memberikan layanan ke depannya. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bentuk inovasi dalam budaya organisasi dan pelayanan publik yang dapat membantu dalam peningkatkan kinerja di sektor

## **METODE**

Artikel ini menggunakan kajian pustaka (*library research*) dalam penelitiannya. Kajian pustaka ialah jenis penelitian dengan mengumpulkan data dari bahan-bahan yang telah tersedia dan relevan dengan penelitian yang dilakukan (Sari & Asmendri, 2020), yang kemudian akan dibaca, dicatat dan diolah. Selanjutnya, dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik *content analysis* dimana peneliti menyiapkan segala bahan dari buku, jurnal, artikel dan tulisan-tulisan yang relevan dengan penelitian tersebut (Jogiyanto, 2018). Sehubungan dengan hal tersebut, dalam hal ini peneliti mengumpulkan bahan-bahan dan sumber-sumber yang berkaitan dengan kinerja birokrasi dan mutu layanan publik yang nantinya akan dirangkum menjadi satu pembahasan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **a. Budaya Organisasi**

Sebagaimana yang diketahui, Wariddin & Masrukhin (2006) dalam Kusumawati (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai bentuk nilai-nilai serta lambang yang menjadi pedoman anggota organisasi tersebut dan menjadikannya berbeda dengan organisasi lainnya. Selain itu, Malinowski dalam Latifiya (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan satu kesatuan eksistensi manusia yang terdiri dari bermacam-macam bentuk barang maupun jasa, norma dan aturan yang menjadi landasan dalam menjalani kehidupan, pikiran serta keberhasilan manusia, dan kepercayaan serta bias manusia itu sendiri.

Selanjutnya, Schein (1991) mengemukakan bahwa nilai-nilai yang ada dalam sebuah perusahaan itu sejalan dengan sebuah sistem yang didirikan banyak orang yang dikenal dengan istilah sistem "Bersama" yang bertujuan untuk membedakan satu organisasi dengan yang lainnya. Di samping itu ada pendapat Robbins & Judge (2015) yang menyatakan bahwa sebuah organisasi yang kuat akan menunjukkan kesetiaan terhadap pegawainya, berusaha meningkatkan efisiensi pergantian pegawai, menumbuhkan rasa saling percaya serta loyal antar sesama, dan akan terus berupaya mengoptimalkan komitmen pegawai pada organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merujuk pada sebuah sistem dalam suatu organisasi dalam upaya peningkatkan performa kerja karyawan dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Menurut Jusmin (2016), budaya organisasi adalah seperangkat norma perilaku anggota organisasi, keyakinan, serta kepercayaan yang membentuk identitas dari organisasi tersebut. dengan kata lain, budaya organisasi ini adalah persepsi dan tingkah laku anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama. Candra et al., (2021) mengutip

dari pernyataan Daft (1992) memaparkan bahwa organisasi berkaitan erat dengan unit sosial yang berfokus pada pencapaian tujuan bersama serta mempunyai batas tertentu. Sejalan dengan itu, Pabundu (2010) menjelaskan pengertian organisasi sebagai kerja sama yang dilakukan sekelompok orang untuk memperoleh hasil terbaik dari tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan pendapat Mooney dalam Yusri (2019), dimana suatu organisasi merupakan perangkat yang digunakan untuk memperoleh tujuan tertentu. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kualitas sumber daya anggotanya, terutama pimpinan organisasi yang bertanggung jawab dalam membina hubungan yang baik dengan anggota serta memiliki niat dan etos kerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

### **b. Pelayanan Publik**

Sebagaimana hakekatnya, pelayan publik merupakan segala upaya memenuhi kebutuhan masyarakat yang diberikan penyelenggara birokrasi. Sehubungan dengan hal ini, pemerintah telah mengupayakan reformasi birokrasi yang dilakukan guna mengetahui dan menemukan solusi untuk setiap permasalahan layanan terdahulu maupun sekarang (Ali & Saputra, 2020). Yanuar dalam Maulana & Larasati (2017) juga menambahkan bahwa layanan publik merupakan bagian dari birokrasi pemerintah yang terjadi karena aktivitas pemberian layanan dilaksanakan oleh kelompok tertentu maupun organisasi resmi pemerintah yang telah diberi tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, layanan yang diberikan kepada masyarakat bertanggung jawab kepada norma dan budaya organisasi yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut sesuai dengan

aturan pemberian pelayanan. (Widodo dalam Dewi & Suparno, 2021). Dengan kata lain, layanan kepada masyarakat ini ialah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh penyedia layanan dari sebuah badan atau organisasi tertentu.

### **c. Inovasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja dan Pelayanan Publik**

Pada dasarnya, budaya organisasi berpengaruh besar dalam peningkatan mutu layanan publik karena performa kerja pejabat birokrasi akan berdampak pada layanan yang disediakan (Amrullah & Riani, 2018). Sehubungan dengan itu, maka pemerintah harus meningkatkan pengimplementasian budaya organisasi. Menurut Wahyuni (2015), kompetensi pribadi dari karyawan merupakan salah satu bentuk budaya organisasi. Di samping itu, Riono et al., (2020) menambahkan bahwa kemampuan membangun relasi dan berkomunikasi juga termasuk bagian budaya organisasi.

Selanjutnya, Sholehah et al., (2023) memaparkan bahwa berdasarkan teori Interpretasi Simbolik dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan berinteraksi dalam organisasi dapat menumbuhkan realitas sosial, menciptakan kondisi tertentu, serta mengembangkan budaya positif. Interaksi yang terjalin antar sesama anggota organisasi dapat menggunakan simbol- simbol tertentu yang simbol verbal maupun simbol non verbal. Dengan demikian, layanan publik dapat didefinisikan sebagai perwujudan interpretasi simbolik dari anggota organisasi dalam rangka mengupayakan pengembangan budaya organisasi, seperti budaya layanan yang komunikatif.

Ketika publik mendapati layanan tidak terlalu dinamis, kemungkinannya mereka menganggap bahwa kurang menyukai hal tersebut. Dalam hal ini, perlu adanya peningkatan dalam berinteraksi

dengan sesama anggota organisasi, pimpinan maupun publik yang dilayani. Faktanya, peningkatan budaya organisasi ini saja masih belum maksimal dalam menciptakan kenyamanan. Hal ini membuktikan bahwa belum ditemukan metode interaksi yang dapat menjadi solusi untuk seluruh permasalahan yang ada.

Sebagai suatu bagian dari organisasi, layanan publik memiliki tingkat kepentingan yang berpengaruh terhadap persepsi publik terhadapnya. Sholihah, dkk (2023) mengibaratkan organisasi sebagai sebuah sungai yang hulunya harus menjadi prioritas peningkatan, baru setelah itu hilirnya. Yang dimaksud hulu dalam hal ini adalah manajemen organisasinya dan yang menjadi hilir adalah layanan publik yang diberikan. Dalam menghadapi hal ini, maka dibutuhkanlah inovasi dalam budaya organisasi.

Ada berbagai jenis inovasi yang dapat dijadikan rujukan sebagai berikut:

1. Berinovasi dan berani mengambil resiko.

Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko ini adalah dua hal yang digunakan dalam melihat sejauh mana keterampilan karyawan dalam mengembangkan ide – ide baru dalam peningkatan mutu layanan kepada publik. Berhubungan dengan itu, Wahyudin (2022) berpendapat bahwa dengan meningkatkan inovasi pada pelayanan akan membuat masyarakat lebih tertarik sebab lebih sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada. Adapun berikut ini manfaat dari berinovasi dan berani mengambil keputusan ini yaitu sebagai berikut:

- a) Dapat menemukan metode baru dalam memberikan layanan yang lebih optimal. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi perasaan puas masyarakat terhadap

layanan yang diberikan, yakni dengan upaya peningkatan performa kerja. Pratami et al., (2023) mengungkap bahwa dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam memberikan layanan online dapat menjadi salah satu metode inovasi yang dapat dikembangkan.

- b) Membangkitkan semangat karyawan untuk meningkatkan potensinya. Hal ini bertujuan agar para karyawan dapat menunjukkan performa kerja yang maksimal dan untuk mengantisipasi kesalahan lama terulang kembali.

- c) Keberanian dalam menghadapi rintangan maupun resiko dari agenda yang diciptakan. Salah satu syarat dalam mengembangkan usaha adalah dengan berani mengambil resiko dan bertanggung jawab dengan resiko dari keputusan yang diambil.

2. Memperhatikan hal–hal dengan lebih detail.

Memperhatikan hal–hal dengan mendetail menjadi salah satu komponen penting budaya organisasi yang mengharuskan karyawannya untuk lebih teliti dan seksama dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Mansur & Tikson, 2020). Berikut ini adalah beberapa bentuknya:

- a) Karyawan diminta untuk lebih cermat dan jeli dalam bekerja. Kehati–hatian dalam pekerjaan dapat memberikan hasil yang lebih baik, khususnya dalam

- memberikan pelayanan publik.
- b) Menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin dan sesuai target. Hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan dalam memperoleh tujuan. Ketika anggota organisasi memahami dengan baik visi dan misi yang ada, secara tidak langsung akan membantu mereka dalam menemukan strategi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Berorientasi pada orang.  
Bentuk orientasi pada orang berkaitan erat dengan kompetensi pegawai dalam melayani masyarakat dengan maksimal. Berikut ini adalah bentuk-bentuknya:
- a) Pegawai organisasi dituntut untuk menunjukkan keramahan dan kooperatif saat memberikan layanan kepada masyarakat. Dengan adanya sikap ini akan membuat penerima layanan menjadi lebih rileks, nyaman serta bahagia yang pada akhirnya akan meninggalkan kesan yang baik bagi mereka.
  - b) Layanan yang diberikan harus sesuai dengan aturan yang ada. Dalam penyelenggaraan layanan publik ada standar yang harus dipedomani dengan baik untuk menilai mutu layanan yang diberikan dalam publik. Dalam layanan publik, kepuasan klien adalah hal yang utama. Jika hal ini belum terwujud, maka bisa dipastikan pelayanan yang diberikan belum sesuai dengan standar yang seharusnya, sehingga memerlukan evaluasi dan motivasi, dan pembinaan untuk memperbaikinya.
4. Berorientasi pada kelompok kerja/Tim  
Sholehah et al., (2023) berpendapat bahwa pimpinan berkewajiban menjelaskan dengan baik, memotivasi, menunjukkan keramahannya serta bersedia memberikan bimbingan kepada anggota dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Perbedaan antar sesama sebagai seorang individu hendaknya tidak menjadi halangan kerja sama tim dalam memberikan layanan yang berkualitas.
5. Berorientasi pada hasil optimal.  
Orientasi pada hasil ini membantu meningkatkan loyalitas pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya dikarenakan loyalitas ini akan berpengaruh pada mutu kerja yang dihasilkan (Bukman & Lian, 2017). Dalam mengoptimalkan hasil kerja, maka para pegawai juga dituntut untuk lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam memberikan layanan. Berikut ini adalah aspek-aspek yang mendorong peningkatan budaya organisasi layanan publik.
- a) Keakraban yang terjalin ditandai dengan adanya rasa saling menghargai dan menghormati antar sesama, termasuk sokongan dari pemuka masyarakat.
  - b) Tersedianya fasilitas yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang penting karena akan meningkatkan

etos kerjanya dalam memberikan layanan, seperti menyediakan ruangan khusus sesuai dengan bidangnya. Sejalan dengan itu, hal ini juga akan membuat penerima layanan merasa nyaman ketika menunggu giliran mendapat layanan. Selain itu, tersedianya fasilitas seperti toilet, tempat ibadah serta jalur untuk disabilitas juga sangat bermanfaat.

Berikut ini adalah beberapa aplikasi inovasi budaya organisasi untuk meningkatkan pelayanan publik.

1. Penerapan nilai-nilai integritas dan profesionalisme (Aridhona et al., 2015) Reformasi birokrasi bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan akuntabel. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahima et al., (2022), penerapan nilai-nilai integritas dan profesionalisme melalui reformasi birokrasi terbukti dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik di Kementerian Keuangan.
2. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melalui sistem pelaporan elektronik (Divania et al., 2023). KPK mengembangkan sistem pelaporan elektronik untuk memfasilitasi partisipasi masyarakat dalam melaporkan tindak pidana korupsi secara daring. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arumastuti & Setyaningrum (2023), penerapan sistem pelaporan elektronik terbukti dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas KPK dalam menangani laporan masyarakat. Selain itu, penerapan sistem pelaporan elektronik juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penanganan

laporan, karena laporan dapat diverifikasi dan dianalisis secara daring tanpa harus datang langsung ke kantor KPK.

Inovasi budaya organisasi publik memerlukan dukungan dari seluruh anggota organisasi, mulai dari pimpinan hingga pegawai di level operasional. Menurut Hanifah (2018), keberhasilan inovasi budaya organisasi publik sangat bergantung pada komitmen dan konsistensi pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai dan perilaku inovatif. Selain itu, keterlibatan aktif pegawai dalam proses perumusan dan implementasi inovasi budaya organisasi juga penting untuk membangun rasa kepemilikan dan komitmen terhadap perubahan. Inovasi budaya organisasi publik juga perlu didukung oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan kinerja, agar pegawai termotivasi untuk menunjukkan nilai-nilai dan perilaku inovatif dalam memberikan pelayanan publik.

#### **d. Faktor-faktor penentu keberhasilan inovasi budaya organisasi**

Keberhasilan inovasi budaya organisasi publik dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung. Beberapa faktor yang mendukung keberhasilan inovasi budaya organisasi publik antara lain:

1. Komitmen pimpinan  
Pimpinan organisasi harus menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendorong dan mencontohkan nilai-nilai serta perilaku inovatif (Truss et al., 2012). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sholehah et al., (2023) komitmen pimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan inovasi budaya organisasi. Pimpinan yang berkomitmen tinggi

akan mengalokasikan sumber daya yang memadai, memberikan dukungan moral, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Hidayah & Khori (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong inovasi budaya organisasi di organisasi pendidikan

## 2. Keterlibatan pegawai

Pegawai perlu dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan dan implementasi inovasi budaya organisasi (Muduli, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Anwar & Hasanah (2020) menemukan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses inovasi budaya organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap perubahan. Keterlibatan pegawai juga memungkinkan adanya umpan balik dan masukan yang konstruktif untuk memperbaiki inovasi budaya organisasi. Dalam penelitiannya di Dinas Kesehatan Kota Bandung, Rosadi (2021) juga menemukan bahwa partisipasi aktif pegawai dalam inovasi budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

## 3. Komunikasi efektif

Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten sangat penting dalam mensosialisasikan dan menginternalisasi nilai-nilai dan perilaku inovatif dalam organisasi publik. Penelitian yang dilakukan oleh Syaifudin (2021) menunjukkan bahwa komunikasi efektif merupakan faktor kunci dalam

keberhasilan inovasi budaya organisasi di Kementerian Keuangan. Komunikasi efektif memungkinkan penyampaian visi, misi, dan tujuan inovasi budaya organisasi secara jelas dan terukur kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mereka memahami arah perubahan yang diinginkan dan peran mereka dalam mewujudkannya.

Komunikasi efektif juga memfasilitasi pertukaran ide, umpan balik, dan pembelajaran antara pimpinan dan pegawai. Melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan konstruktif, pimpinan dapat mendengarkan aspirasi dan masukan dari pegawai terkait inovasi budaya organisasi, serta memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan. Di sisi lain, pegawai dapat menyampaikan tantangan atau hambatan yang mereka hadapi dalam menerapkan nilai-nilai dan perilaku inovatif, serta mengusulkan perbaikan atau penyesuaian yang perlu dilakukan. Dengan demikian, inovasi budaya organisasi dapat terus disempurnakan secara iteratif dan adaptif.

- ## 4. Sistem *reward* yang sesuai
- Sistem *reward* perlu diselaraskan dengan nilai-nilai dan perilaku inovatif untuk mendorong motivasi dan kinerja pegawai (Islam, 2018). Dalam penelitiannya di PT Telkom Indonesia, Hanifah (2018) menemukan bahwa penyesuaian sistem *reward* dengan inovasi budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Sistem *reward* yang sesuai, seperti pemberian insentif, promosi, atau pengakuan atas prestasi, dapat mendorong pegawai

untuk menunjukkan nilai-nilai dan perilaku inovatif dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Yusriadi & Misnawati (2017) di Dinas Pendidikan Kota Makassar juga menunjukkan bahwa sistem reward berbasis kinerja dapat memperkuat budaya inovasi dalam organisasi publik.

Faktor-faktor pendukung tersebut saling terkait dan menguatkan satu sama lain dalam mendorong keberhasilan inovasi budaya organisasi publik. Komitmen pimpinan, keterlibatan pegawai, komunikasi efektif, dan sistem reward yang sesuai perlu disinergikan secara komprehensif untuk menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan. Melalui inovasi budaya organisasi yang berkelanjutan, organisasi publik dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan memenuhi tuntutan masyarakat yang dinamis.

Hasil literatur yang digunakan oleh penulis dalam tulisan ini terdapat dalam beberapa artikel penelitian dan ground theory mengenai prinsip umum inovasi, budaya organisasi, kinerja dan pelayanan publik, serta faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi budaya organisasi dalam sebuah organisasi publik. Adapun rangkuman dari penerapan inovasi budaya organisasi dari berbagai teori dan hasil penelitian dapat dilihat pada table dibawah ini.

**Tabel 1. Inovasi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi**

No	Teori atau penelitian	Inovasi Budaya Organisasi	Indikator
1	Sholehah et al., (2023)	Penerapan Inovasi	Kemampuan mengambil resiko

		Budaya Organisasi	Kemampuan memperhatikan hal-hal yang detail Berorientasi kepada orang Berorientasi kepada kelompok /tim Berorientasi pada hasil yang optimal
2	Aridhona et al., (2015) dan Davina et al., (2023)	Inovasi Budaya Organisasi pada Layanan KPK	Menerapkan nilai-nilai integritas dan profesionalisme transparansi dan akuntabilitas di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melalui sistem pelaporan elektronik
3	Truss et al., (2012); Suwarno & Ramadhani (2019); (Muduli, 2016; Syaifudin (2021); Yusriadi & Misnawati (2017)	Faktor Penentu Inovasi Budaya Organisasi	Komitmen pimpinan Keterlibatan pegawai Komunikasi efektif Sistem reward yang sesuai

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

## SIMPULAN

Kebijakan publik yang mempunyai budaya organisasi baik, akan menunjukkan layanan publik yang lebih baik pula. Salah satu bentuk budaya organisasi yang menjadi penentu tercapainya tujuan organisasi saat ini adalah adanya inovasi dalam birokrasi. Pembentukan budaya inovasi ini diawali dengan adanya perkembangan mindset dan perilaku penyelenggara layanan yang didorong oleh mutu sumber daya manusia dan perkembangan teknologi agar mampu bersaing di zaman globalisasi saat ini. Implementasi budaya inovasi dalam birokrasi yang berkesinambungan oleh pemerintah pusat ataupun daerah adalah bentuk tanggapan terhadap tuntutan publik. Sehingga, interaksi antara kebijakan publik

dengan penerima layanan hendaknya terjalin secara terbuka dan bertanggung jawab agar layanan publik dapat diberikan dengan maksimal.

Melalui kajian literatur, penelitian ini mengidentifikasi bahwa penerapan nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kerjasama tim, dan orientasi pada pelayanan dapat memberikan dampak positif, seperti peningkatan indeks kepuasan masyarakat, efisiensi, dan efektivitas pelayanan publik. Faktor-faktor pendukung kesuksesan inovasi budaya organisasi publik meliputi komitmen pimpinan, keterlibatan pegawai, komunikasi efektif, dan sistem reward yang tepat.

Adapun posisi budaya dalam membantu peningkatan layanan publik yang berpusat pada masyarakat adalah berinovasi dan berani mengambil resiko, memperhatikan hal-hal secara detail, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim serta juga berorientasi pada hasil yang optimal. Ketika seluruh aspek ini dapat diwujudkan dengan baik, maka kepuasan masyarakat akan terpenuhi dengan baik, serta akan meminimalisir keluhan yang biasa ada terhadap layanan yang diberikan. Disinilah peran budaya positif di bidang pelayanan publik dapat ditingkatkan. Hal ini juga sesuai dengan tanggapan Ridwanullah et al., (2019) yang menyatakan bahwa inovasi dalam pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K., & Saputra, A. (2020). Tata Kelola Pemerintahan Desa Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Di Desa Pematang Johar. *Warta Dharmawangsa*, 14(4), 602-614.
- Amrullah, M. N. K., & Riani, A. L. (2018). Prospektif Kepemimpinan Pelayanan dan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Birokrasi Pertanahan yang Berkinerja (Studi di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun). *Al Tijarah*, 4(1), 1-18.
- Aridhona, N., Baga, L. M., & Affandi, M. J. (2015). Dampak reformasi birokrasi pada perubahan budaya organisasi di perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 104-116
- Arumastuti, N. K., & Setyaningrum, D. (2023). Evaluasi Implementasi Balanced Scorecard di Komisi Pemberantasan Korupsi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan*, 4(2), 170-181.
- Bukman, H., & Lian, M. M. (2017). *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Pegawai*.
- Candra, Y., Rahmat, R., & Putra, S. E. (2021). Komunikasi Dan Manajemen Organisasi. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 2(3), 44-51.
- Daft, Richard L. (1992). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company
- Divania, C. N., Aprilia, I., Latuheru, N. E., & Isa, R. A. (2023). Analisis Perkembangan Kasus Korupsi Dan Peran Komisi Pemberantasan Korupsi Dalam Pemberantasan Kasus Korupsi Di Indonesia Serta Studi Kasus Firli Bahuri. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, 1(3), 46-55.
- Dewi, R. C., & Suparno. (2021). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(1), 39-46. <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i1.62>
- Dwiyanto, A. (2021). Reformasi birokrasi publik di Indonesia. UGM Press.
- Hanifah, Auliya. (2028). Laporan Praktik Kerja Lapangan Pada Bagian Customer Data Management di PT Telekomunikasi Indonesia

- (Telkom). Universitas Negeri Jakarta
- Hidayah, F., & Khoiri, N. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pengembangan Inovasi Dan Work Culture Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, 9(01), 29–35. <https://doi.org/10.54892/jmpialidah.v9i01.340>
- Islam, M. A. (2018). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*, 19, 178-189.
- Jogiyanto Hartono, M. (Ed.). (2018). *Metoda pengumpulan dan teknik analisis data*. Penerbit Andi.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jusmin, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Adminitrasi Perhubungan Jayapura. *Future: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 13-27.
- Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang). *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(6).
- Lafinya, R. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Pandu Siwi Sentosa Surabaya (Doctoral Dissertation, Stie Mahardhika Surabaya).
- Mansur, L., & Tikson, D. T. Karakteristik Budaya Organisasi dan Hubungannya dengan Kinerja Organisasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan di Indonesia. Retrieved October 10, 2020.
- Maulana, A. K., & Larasati, E. (2017). Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan Klari Kabupaten Karawang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 659-668.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586.
- Ngabito, F. M., & Potale, I. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik di Kantor Satuan Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kabupaten Gorontalo Utara. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 40-46.
- Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara.
- Pratami, M., Ranbilal, R., Wahyudin, C., & Salbiah, E. (2023). Strategi Inovasi Pelayanan Perubahan Data Kartu Keluarga Berbasis Online. *Karimah Tauhid*, 2(1), 60-75.
- Rahima, S. N., Hinaya, S., & Kholidah, S. N. (2022). Efektivitas E-Lapor Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Di Diskominfo Kabupaten Bandung. *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 10(3), 201-206.
- Ridwanullah, M., Utami, A. A., Wahyudin, C., Nurpadillah, S., Pratama, F., Rukmana, H., & Muhammad, F. (2019). Implementation of e-Governance to Improve the Civil Administration Service Quality in Public Sector. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 48(3), 168-178

- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax*, 2(4), 139.
- Robbins, SP, & Judge, TA (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc
- Rosadi, N. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Pengambilan Keputusan dan Perannya terhadap Kinerja Organisasi, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 159-170
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41-53.
- Schein, E.H. (1991) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Setiawati, B. (2016). Peran Budaya Organisasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(4).
- Sholehah, A. Z., Susanto, C. Z., Qotrunada, R., Wahyudin, C., & Salbiah, E. (2023). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Karimah Tauhid*, 2(1), 352-359.
- Syaifudin, N. (2021). Pengaruh Iklim Dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Pegawai Di Lingkungan Biro Hukum Kementerian Keuangan. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 233-244.
- Truss, C., Mankin, D., and Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press
- Trilestari, E.W. (2008). Reformasi Administrasi Dengan Pendekatan “Systems Thinking” mngkonstruksi Birokrasi dalam Mengatasi Kompleksitas Permasalahan untuk Suatu Perubahan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(3)
- Wahyudin, C. (2022). Implementation of Online Annual Motor Vehicle Tax Payment Services in the Cibadak Samsat Area, Sukabumi. *Journal of Multidisciplinary Science*, 1(2), 64-70
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 96-112.
- Yusri A. Boko. (2019). Perkembangan Teori Manajemen (Teori Ilmiah Dan Teori Organisasi Klasik). *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi (JUPEK)*, 3(2), 9–25.
- Yusriadi, and Misnawati. (2017). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7 (2), 99–108