



## Budaya Organisasi dan Inovasi Pelayanan Publik: Mengapa Inovasi Sulit Bertahan

Sri Yulianty Mozin<sup>1</sup>, Sesilia U. Taidi<sup>2\*</sup>, Marsha Oktaviani Sila<sup>3</sup>, Fija Ahaya<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [sesiliataidi2021@gmail.com](mailto:sesiliataidi2021@gmail.com)

**Abstract.** *This study examines the relationship between organizational culture and the sustainability of public service innovation within government bureaucracy. Although many public service innovations show positive results in the initial stages, many do not sustain in the long term. This indicates the presence of fundamental factors affecting innovation sustainability, one of which is organizational culture. Organizational culture plays a role in shaping the behavior, values, and work methods of civil servants in providing services to the public. This study aims to analyze the role of organizational culture in supporting or hindering the sustainability of public service innovations. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, this study analyzes 20 relevant scientific articles from 2002 to 2025. The results indicate that hierarchical, rigid, and administratively-oriented organizational cultures hinder innovation sustainability. Other factors such as low leadership support, limited incentives, and resistance to change also strengthen these barriers. Conversely, an open, collaborative, and adaptive organizational culture to change enhances the likelihood of innovation sustainability. In conclusion, the success of public service innovations is greatly influenced by the organizational culture underlying the behavior of civil servants. Therefore, transforming organizational culture to be more innovative and adaptive is a strategic step to strengthen the sustainability of innovation.*

**Keywords:** *Innovation; Leadership Support; Organizational Culture; Public Service; Sustainability*

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik dalam birokrasi pemerintahan. Meskipun banyak inovasi pelayanan publik yang menunjukkan hasil positif pada tahap awal, banyak yang tidak bertahan dalam jangka panjang. Hal ini mengindikasikan adanya faktor mendasar yang mempengaruhi keberlanjutan inovasi, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku, nilai, dan cara kerja aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam mendukung atau menghambat keberlanjutan inovasi pelayanan publik. Menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini menganalisis 20 artikel ilmiah dari 2002 hingga 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang hierarkis, kaku, dan berorientasi pada prosedur administratif menghambat keberlanjutan inovasi. Faktor lain seperti rendahnya dukungan kepemimpinan, terbatasnya insentif, dan resistensi terhadap perubahan juga memperkuat hambatan tersebut. Sebaliknya, budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan meningkatkan peluang keberlanjutan inovasi. Kesimpulannya, keberhasilan inovasi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendasari perilaku aparatur. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi menjadi lebih inovatif dan adaptif merupakan langkah strategis untuk memperkuat keberlanjutan inovasi.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi; Dukungan Kepemimpinan; Inovasi; Keberlanjutan; Pelayanan Publik

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam konteks perkembangan tata kelola pemerintahan modern, transformasi digital dan agenda reformasi birokrasi telah menjadi dua pilar utama dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Perubahan lingkungan strategis yang semakin dinamis, ditandai dengan kemajuan teknologi informasi, tuntutan transparansi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap layanan pemerintah, mendorong setiap instansi publik untuk terus melakukan inovasi. Inovasi pelayanan publik tidak lagi dipandang sebagai pilihan tambahan,

melainkan telah berkembang menjadi kebutuhan mendasar guna menciptakan layanan yang efektif, efisien, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Bachri & Lonik, 2023). Dalam kerangka ini, pemerintah dituntut untuk mampu menghadirkan berbagai terobosan kebijakan, prosedur, maupun sistem pelayanan yang mampu menjawab kebutuhan publik secara cepat dan tepat.

Meskipun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa implementasi inovasi pelayanan publik sering kali menghadapi tantangan yang kompleks. Banyak program inovasi yang pada tahap awal pelaksanaannya menunjukkan hasil yang cukup menjanjikan, baik dari segi peningkatan kualitas layanan maupun penerimaan masyarakat, namun tidak mampu bertahan dalam jangka panjang. Fenomena ini memperlihatkan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya diukur dari kemunculannya, tetapi juga dari kemampuannya untuk dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan dalam sistem organisasi pemerintahan. Dalam banyak kasus, inovasi berhenti setelah pergantian kepemimpinan, perubahan kebijakan internal, atau lemahnya dukungan kelembagaan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya persoalan yang lebih mendasar daripada sekadar hambatan teknis operasional, yakni berkaitan erat dengan dinamika internal organisasi itu sendiri.

Salah satu faktor internal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan inovasi pelayanan publik adalah budaya organisasi. Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, asumsi bersama, serta pola perilaku yang berkembang dan mengakar dalam suatu institusi. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas serta menghadapi perubahan lingkungan. Dalam organisasi sektor publik, budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis karena menjadi pedoman tidak tertulis yang memengaruhi perilaku aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka normatif yang menentukan bagaimana suatu inovasi diterima, diimplementasikan, dan dipertahankan dalam jangka panjang (Raquel et al., 2024).

Lebih lanjut, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk tingkat adaptabilitas pegawai terhadap perubahan. Organisasi yang memiliki budaya terbuka, kolaboratif, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan cenderung lebih siap dalam menerima ide-ide baru serta lebih fleksibel dalam merespons tantangan pelayanan publik. Sebaliknya, budaya organisasi yang terlalu birokratis, kaku, dan berorientasi pada prosedur formal secara berlebihan sering kali menjadi penghambat utama bagi tumbuh dan berkembangnya inovasi (Kardina et al., 2024). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, karakteristik rigiditas struktural

sering kali tercermin dalam pola kerja yang hierarkis, pengambilan keputusan yang tersentralisasi, serta rendahnya ruang bagi kreativitas pegawai. Situasi semacam ini menyebabkan inovasi yang muncul sulit berkembang karena terbentur oleh budaya kerja yang lebih mengutamakan kepatuhan prosedural dibandingkan pencapaian hasil pelayanan yang optimal (Azfirmawarman & Frinaldi, n.d.).

Selain itu, budaya organisasi juga menentukan bagaimana aparatur memandang risiko perubahan. Inovasi pada dasarnya selalu mengandung unsur ketidakpastian, sehingga membutuhkan keberanian organisasi untuk menerima kemungkinan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Namun dalam organisasi publik yang masih didominasi budaya formalistik, kesalahan sering dipersepsikan sebagai sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya. Akibatnya, pegawai menjadi cenderung pasif, enggan mengambil inisiatif, dan lebih memilih mempertahankan pola kerja lama yang dianggap aman. Kondisi tersebut secara langsung berimplikasi pada rendahnya keberlanjutan inovasi pelayanan publik. Oleh sebab itu, transformasi budaya organisasi menjadi salah satu prasyarat utama dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan di sektor pemerintahan.

Dalam perspektif reformasi birokrasi, budaya organisasi yang inovatif ditandai oleh adanya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal yang efektif, orientasi pada pelayanan masyarakat, serta sistem penghargaan yang mendukung perilaku inovatif. Kepemimpinan memiliki posisi sentral dalam membentuk budaya tersebut, karena pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menanamkan nilai-nilai inovasi ke dalam praktik kerja organisasi. Ketika pimpinan mampu membangun iklim kerja yang mendorong kolaborasi, partisipasi, dan kreativitas, maka peluang keberlanjutan inovasi pelayanan publik akan semakin besar. Sebaliknya, jika inovasi hanya bergantung pada figur pemimpin tertentu tanpa terinternalisasi dalam budaya organisasi, maka inovasi tersebut cenderung berhenti ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokus analisis yang secara khusus menelaah keberlanjutan inovasi pelayanan publik melalui perspektif budaya organisasi dengan memanfaatkan literatur mutakhir sejak tahun 2021 hingga saat ini. Pendekatan ini menjadi penting karena sebagian besar penelitian terdahulu masih lebih banyak menitikberatkan perhatian pada aspek teknis inovasi, seperti digitalisasi sistem layanan, pemanfaatan teknologi informasi, atau efektivitas kebijakan pelayanan. Sementara itu, kajian yang mendalami dimensi budaya organisasi sebagai faktor penentu keberlanjutan inovasi masih relatif terbatas, terutama dalam konteks birokrasi pemerintahan di Indonesia.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis terhadap pengembangan studi administrasi publik, khususnya dalam memahami hubungan antara budaya organisasi dan sustainabilitas inovasi pelayanan publik. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi instansi pemerintah dalam merumuskan strategi penguatan budaya organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Pada akhirnya, keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan sistem dan prosedur, tetapi juga oleh transformasi nilai dan budaya kerja aparatur yang mendasarinya

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Dalam kajian perilaku organisasi, budaya organisasi dipahami sebagai elemen fundamental yang membentuk identitas serta karakteristik khas suatu institusi. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian menjadi pembeda utama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama tersebut mencakup seperangkat nilai, keyakinan, norma, asumsi dasar, serta pola perilaku yang berkembang dan diwariskan secara terus-menerus dalam lingkungan organisasi. Dalam praktiknya, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas simbolik, tetapi juga menjadi pedoman yang mengarahkan bagaimana individu bertindak, mengambil keputusan, serta merespons berbagai dinamika perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Sabela & Etikariena, 2025).

Dalam konteks administrasi publik, budaya organisasi memiliki posisi yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Organisasi sektor publik pada dasarnya berorientasi pada penciptaan nilai publik, sehingga budaya kerja yang berkembang di dalamnya sangat menentukan kualitas output kebijakan dan layanan yang diberikan. Nilai-nilai seperti profesionalisme, akuntabilitas, integritas, orientasi pelayanan, dan keterbukaan terhadap perubahan merupakan unsur budaya yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan organisasi publik dalam menjalankan fungsi-fungsi administratifnya. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai landasan normatif yang memengaruhi pola interaksi antarpegawai, hubungan antara pimpinan dan bawahan, serta pendekatan organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan publik (Cahyadi et al., 2024).

Lebih lanjut, budaya organisasi dalam administrasi publik juga berperan penting dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan. Kebijakan publik yang secara konseptual telah dirancang dengan baik tidak akan mencapai hasil optimal apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang kondusif. Budaya kerja yang terlalu birokratis, hierarkis, dan kaku sering kali menjadi penghambat utama dalam proses implementasi kebijakan. Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan cenderung lebih mampu menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan nyata yang berdampak langsung pada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh substansi kebijakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan praktik budaya yang hidup dalam organisasi pemerintahan.

Sejalan dengan perkembangan reformasi birokrasi dan transformasi digital, inovasi pelayanan publik menjadi salah satu agenda utama dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Inovasi pelayanan publik dapat dimaknai sebagai bentuk pembaruan yang dilakukan terhadap sistem, prosedur, mekanisme, maupun metode pelayanan guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Perspektif ini sejalan dengan pemikiran Stephen P. Osborne yang menekankan bahwa inovasi dalam sektor publik merupakan proses pembaruan yang bertujuan menciptakan nilai publik melalui peningkatan kualitas layanan dan tata kelola pemerintahan. Inovasi tidak terbatas pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan proses kerja, penyederhanaan prosedur administratif, pengembangan model pelayanan baru, serta penguatan kolaborasi antaraktor dalam penyelenggaraan layanan publik.

Dalam praktik administrasi pemerintahan, inovasi pelayanan publik memiliki peran yang sangat penting untuk menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis. Masyarakat saat ini menuntut pelayanan yang cepat, mudah diakses, transparan, serta mampu memberikan kepastian hukum dan administratif. Oleh karena itu, instansi pemerintah dituntut untuk terus melakukan pembaruan agar layanan yang diberikan tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan publik. Inovasi semacam ini dapat berupa digitalisasi layanan, integrasi sistem informasi, penyederhanaan alur birokrasi, maupun pembentukan unit layanan terpadu yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Namun demikian, keberhasilan inovasi pelayanan publik menurut jurnal (Sakawati, 2024) tidak hanya terletak pada kemunculannya, melainkan juga pada keberlanjutannya dalam jangka panjang. Keberlanjutan inovasi menjadi isu penting karena banyak inovasi yang pada awal implementasinya menunjukkan hasil positif, tetapi gagal dipertahankan secara konsisten. Faktor utama yang memengaruhi sustainabilitas inovasi tersebut antara lain komitmen

organisasi, dukungan pimpinan, serta lingkungan kerja yang mendukung perubahan. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seluruh elemen institusi memiliki kesamaan visi dan kesediaan untuk mempertahankan inovasi sebagai bagian dari budaya kerja. Tanpa komitmen yang kuat, inovasi cenderung hanya bersifat temporer dan bergantung pada individu tertentu.

Menurut jurnal (Nurhamdi et al., 2025) dukungan pimpinan juga menjadi determinan utama dalam keberlanjutan inovasi. Kepemimpinan yang visioner dan transformasional mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong kreativitas, keberanian mengambil risiko, serta partisipasi aktif pegawai dalam proses perubahan. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menanamkan nilai inovatif ke dalam budaya organisasi. Ketika pimpinan secara aktif memberikan dukungan sumber daya, penghargaan, dan legitimasi terhadap inovasi, maka peluang inovasi untuk bertahan akan semakin besar. Sebaliknya, minimnya dukungan kepemimpinan sering kali menyebabkan inovasi berhenti setelah terjadi pergantian jabatan atau perubahan struktur organisasi.

Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung perubahan juga merupakan faktor esensial dalam menjaga keberlangsungan inovasi pelayanan publik. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap gagasan baru, mendorong kolaborasi antarunit, serta memberikan ruang bagi eksperimen dan evaluasi akan memperkuat proses inovasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan menjadi prasyarat penting (Id et al., 2021). Pegawai perlu merasa aman untuk mengemukakan ide baru tanpa takut terhadap kegagalan atau sanksi yang berlebihan. Dengan demikian, inovasi dapat berkembang sebagai proses kolektif yang terus diperbaiki berdasarkan pengalaman empiris.

Penelitian yang dilakukan oleh Jacob Torfing dan Peter Triantafillou (Rural, n.d.) menegaskan bahwa inovasi dalam sektor publik memerlukan budaya organisasi yang kolaboratif serta kepemimpinan transformasional agar mampu bertahan dalam jangka panjang. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa inovasi publik yang berkelanjutan lebih mungkin tercapai ketika organisasi membangun pola kerja kolaboratif, baik secara internal antarpegawai maupun secara eksternal dengan masyarakat, sektor swasta, dan pemangku kepentingan lainnya. Pendekatan kolaboratif memungkinkan pertukaran ide, sumber daya, dan pengalaman yang memperkaya proses inovasi sehingga lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa hubungan antara budaya organisasi dan inovasi pelayanan publik bersifat sangat erat dan saling memengaruhi. Budaya organisasi yang

mendukung perubahan akan memperkuat keberhasilan implementasi inovasi, sementara inovasi yang berhasil dan berkelanjutan pada akhirnya turut membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif dan progresif. Dalam konteks administrasi publik, sinergi antara budaya kolaboratif, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini disusun dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) sebagai metode utama (Waheduzzaman, 2026) dalam menelaah, mengidentifikasi, serta mensintesis berbagai temuan ilmiah yang relevan dengan fokus kajian. Pendekatan SLR dipilih karena dinilai mampu memberikan landasan metodologis yang sistematis, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik dalam proses pengumpulan serta analisis literatur (Harsanto et al., 2022). Metode ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konsep, temuan empiris, serta kesenjangan penelitian terkait hubungan antara budaya organisasi dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik. Dalam kajian ilmiah kontemporer, SLR telah menjadi salah satu metode yang banyak digunakan untuk menghasilkan sintesis pengetahuan yang terstruktur, khususnya dalam bidang administrasi publik, manajemen organisasi, dan inovasi sektor publik.

Secara konseptual, Systematic Literature Review merupakan suatu metode penelitian sekunder yang berfokus pada pengumpulan, evaluasi kritis, dan sintesis hasil penelitian terdahulu berdasarkan prosedur yang terencana dan terstandarisasi. Berbeda dengan literature review naratif yang cenderung bersifat deskriptif umum, pendekatan SLR framework (Fuglsang et al., 2021) menekankan proses seleksi literatur yang objektif melalui tahapan metodologis yang jelas. Pendekatan ini bertujuan untuk meminimalkan bias subjektif peneliti dalam memilih sumber, sekaligus meningkatkan validitas hasil analisis melalui prosedur yang dapat direplikasi oleh peneliti lain. Dalam konteks penelitian ini, penggunaan SLR menjadi relevan karena topik mengenai budaya organisasi dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik memerlukan penelusuran literatur yang luas serta sintesis berbagai perspektif teoritis dan empiris yang berkembang dalam beberapa tahun terakhir.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional bereputasi dalam rentang waktu 2021 hingga 2026. Pemilihan rentang tahun tersebut dilakukan dengan pertimbangan untuk memperoleh literatur yang mutakhir dan relevan dengan perkembangan terbaru dalam

bidang reformasi birokrasi, inovasi pelayanan publik, serta budaya organisasi di era transformasi digital. Literatur yang dikaji mencakup artikel yang terindeks dalam berbagai basis data ilmiah terpercaya, baik nasional maupun internasional, sehingga kualitas sumber yang digunakan tetap terjaga. Pembatasan periode publikasi juga bertujuan untuk memastikan bahwa hasil analisis mencerminkan dinamika penelitian terkini serta perkembangan isu-isu kontemporer dalam sektor publik.

Proses seleksi artikel dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang mengacu pada prosedur standar *PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)*, yaitu meliputi tahap identifikasi (*identification*), penyaringan (*screening*), kelayakan (*eligibility*), dan inklusi (*inclusion*). Tahap pertama, yaitu identifikasi, dilakukan dengan menelusuri artikel-artikel yang relevan menggunakan kata kunci yang telah disusun berdasarkan fokus penelitian, seperti *organizational culture*, *public service innovation*, *innovation sustainability*, dan *public sector*. Penelusuran dilakukan melalui mesin pencari akademik dan basis data jurnal yang kredibel.

Tahap berikutnya adalah *screening*, yaitu proses penyaringan awal terhadap seluruh artikel yang diperoleh. Pada tahap ini, artikel-artikel yang memiliki judul, abstrak, dan kata kunci yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dieliminasi. Penyaringan ini dilakukan untuk memastikan bahwa hanya artikel yang memiliki relevansi langsung dengan tema budaya organisasi dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik yang dipertahankan untuk analisis lebih lanjut. Selanjutnya, pada tahap *eligibility*, dilakukan penelaahan secara lebih mendalam terhadap isi artikel, terutama pada bagian tujuan penelitian, metode, hasil, dan pembahasan. Artikel yang tidak memenuhi kriteria kualitas metodologis atau tidak memiliki kontribusi signifikan terhadap fokus kajian kemudian dikeluarkan dari daftar analisis.

Tahap terakhir adalah *inclusion*, yaitu penetapan artikel final yang dinilai layak dan relevan untuk dijadikan sumber data penelitian. Melalui tahapan tersebut, penelitian ini berhasil menetapkan sebanyak 20 artikel yang memiliki relevansi kuat dengan tema kajian. Penggunaan tahapan seleksi yang sistematis ini bertujuan untuk menjaga kualitas data penelitian sekaligus memastikan bahwa hasil sintesis literatur didasarkan pada sumber-sumber yang valid, kredibel, dan mutakhir.

Sebanyak dua puluh artikel yang telah lolos tahap inklusi kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*). Teknik ini dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengelompokkan, serta menafsirkan pola-pola tema yang muncul secara konsisten dalam berbagai literatur. Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk menemukan hubungan konseptual yang mendalam antara budaya organisasi dan keberlanjutan inovasi

pelayanan publik, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan inovasi dalam jangka panjang.

Melalui proses analisis tematik, peneliti mengidentifikasi beberapa tema utama yang berulang dalam literatur, seperti kepemimpinan transformasional, budaya kerja kolaboratif, komitmen organisasi, dukungan struktural, iklim inovasi, serta adaptabilitas terhadap perubahan. Tema-tema tersebut kemudian dianalisis untuk melihat bagaimana masing-masing faktor berkontribusi terhadap sustainabilitas inovasi pelayanan publik dalam konteks organisasi sektor publik. Sebagai contoh, beberapa artikel menegaskan bahwa budaya organisasi yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan inovasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, budaya birokrasi yang terlalu rigid sering kali menjadi penghambat utama dalam mempertahankan inovasi layanan.

Selain itu, teknik analisis tematik juga digunakan untuk memetakan pola hubungan kausal dan konseptual antara variabel-variabel yang muncul dalam literatur. Dalam konteks ini, budaya organisasi diposisikan sebagai variabel yang tidak hanya memengaruhi perilaku individu dalam organisasi, tetapi juga menentukan kapasitas institusi dalam menginternalisasi inovasi sebagai bagian dari budaya kerja yang berkelanjutan. Dengan kata lain, inovasi pelayanan publik yang berhasil bertahan dalam jangka panjang umumnya ditopang oleh budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas aparatur.

Penggunaan metode SLR yang dipadukan dengan analisis tematik dalam penelitian ini memberikan keunggulan dari sisi kedalaman sintesis data. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk tidak sekadar mendeskripsikan hasil-hasil penelitian terdahulu, tetapi juga membangun pemahaman konseptual yang lebih utuh mengenai pola hubungan antara budaya organisasi dan inovasi pelayanan publik. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis yang lebih kuat bagi pengembangan studi administrasi publik, khususnya terkait strategi penguatan budaya organisasi untuk mendukung keberlanjutan inovasi pelayanan publik di era reformasi birokrasi dan transformasi digital.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini menyajikan hasil analisis yang diperoleh melalui penerapan metode Systematic Literature Review (SLR) terhadap 20 artikel ilmiah yang diterbitkan dalam rentang waktu 2021–2026. Analisis dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi pola konseptual, kecenderungan temuan empiris, serta hubungan antara budaya organisasi dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik dalam konteks administrasi publik. Proses pengumpulan data dilaksanakan pada periode Januari hingga Maret 2026 melalui penelusuran

berbagai sumber literatur yang relevan, baik dari jurnal nasional maupun internasional yang memiliki reputasi akademik memadai.

Sumber data penelitian diperoleh melalui berbagai basis data ilmiah yang kredibel, seperti Google Scholar, ScienceDirect, serta jurnal nasional yang telah terakreditasi SINTA. Penggunaan berbagai pangkalan data tersebut bertujuan untuk menjamin keluasan cakupan literatur sekaligus memastikan validitas sumber yang digunakan dalam sintesis penelitian. Mengingat penelitian ini merupakan studi kepustakaan, maka fokus penelitian tidak diarahkan pada lokasi geografis tertentu secara spesifik. Akan tetapi, konteks analisis lebih dipusatkan pada dinamika birokrasi pemerintahan dan penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia, khususnya dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi dan transformasi budaya kerja aparatur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap keberlanjutan inovasi pelayanan publik. Sebagian besar literatur yang dianalisis mengindikasikan bahwa kegagalan inovasi tidak semata-mata disebabkan oleh lemahnya desain program, keterbatasan teknologi, atau kurangnya kebijakan pendukung, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi yang masih bersifat rigid, formalistik, dan berorientasi prosedural. Dalam banyak organisasi publik, aparatur cenderung menempatkan kepatuhan terhadap aturan administratif sebagai prioritas utama, sehingga ruang untuk kreativitas, improvisasi, dan pengembangan inovasi menjadi sangat terbatas.

Kondisi tersebut menyebabkan inovasi pelayanan publik sering kali hanya bertahan pada tahap awal implementasi tanpa mampu berkembang secara berkelanjutan. Aparatur lebih berfokus pada pemenuhan standar formal dan kepatuhan birokratis daripada peningkatan kualitas layanan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan inovasi sangat ditentukan oleh sejauh mana budaya organisasi mampu mendorong orientasi pelayanan yang responsif, fleksibel, dan berpusat pada kepentingan publik.

Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan adanya keterkaitan yang sangat kuat antara budaya kolaboratif dengan keberhasilan inovasi dalam jangka panjang. Organisasi yang mengedepankan nilai keterbukaan, komunikasi horizontal, kerja sama lintas unit, serta dukungan pimpinan terhadap perubahan terbukti memiliki kapasitas yang lebih baik dalam mempertahankan inovasi pelayanan. Budaya kerja yang terbuka memungkinkan pertukaran ide, percepatan proses pengambilan keputusan, serta pembentukan iklim organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan paradigma administrasi

publik modern yang menempatkan budaya organisasi sebagai fondasi utama reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

### **Klasifikasi Tematik Hasil Penelitian**

Pada subbagian ini, hasil penelitian diklasifikasikan ke dalam beberapa tema utama berdasarkan sintesis tematik dari keseluruhan literatur.

#### ***Budaya Hierarkis sebagai Faktor Penghambat Inovasi***

Salah satu tema utama yang muncul secara konsisten dalam hasil sintesis literatur adalah dominannya budaya organisasi yang bersifat hierarkis. Struktur birokrasi yang terlalu bertingkat dan berlapis-lapis terbukti menjadi salah satu hambatan utama dalam pengembangan inovasi pelayanan publik. Dalam struktur seperti ini, proses pengambilan keputusan harus melewati banyak tahapan persetujuan, sehingga respons organisasi terhadap kebutuhan masyarakat menjadi lambat.

Prosedur persetujuan yang panjang sering menyebabkan implementasi inovasi kehilangan momentum strategis. Inovasi yang seharusnya dapat segera diterapkan untuk menjawab kebutuhan masyarakat justru tertunda karena proses administratif yang kompleks. Akibatnya, organisasi publik menjadi kurang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk perkembangan teknologi dan ekspektasi masyarakat yang semakin dinamis (Vanny, 2024).

Lebih jauh, budaya hierarkis juga menciptakan ketergantungan yang tinggi pada otoritas pimpinan, sehingga inisiatif pegawai di level operasional menjadi terbatas. Pegawai cenderung enggan mengambil keputusan inovatif karena khawatir bertentangan dengan struktur formal organisasi.

#### ***Dukungan Kepemimpinan terhadap Keberlanjutan Inovasi***

Hasil literatur menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor pendukung utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif.

Pemimpin yang transformasional mampu membangun visi perubahan, memotivasi pegawai, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan partisipasi aktif. Dalam konteks pelayanan publik, kepemimpinan semacam ini berperan penting dalam mendorong aparatur untuk berani melakukan perubahan dan mengambil inisiatif baru dalam meningkatkan kualitas layanan.

Secara lebih rinci, dukungan kepemimpinan tercermin melalui beberapa aspek, antara lain:

- a. penyediaan sumber daya organisasi,
- b. pemberian insentif dan penghargaan,
- c. penguatan motivasi kerja pegawai,
- d. perlindungan terhadap risiko kegagalan inovasi.

Hal ini menegaskan bahwa inovasi tidak cukup hanya bergantung pada kebijakan atau teknologi, tetapi juga memerlukan kepemimpinan yang mampu membentuk budaya organisasi yang progresif dan adaptif.

### ***Kesesuaian dengan Penelitian Terdahulu***

Temuan penelitian ini memiliki kesesuaian yang kuat dengan berbagai penelitian sebelumnya. Salah satu penelitian yang relevan adalah studi oleh Jean Hartley dkk. (2022), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan inovasi di sektor publik.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik tidak selalu menjamin keberlanjutan inovasi apabila tidak diikuti dengan perubahan budaya kerja. Dengan kata lain, transformasi digital harus dibarengi dengan transformasi nilai dan pola perilaku organisasi.

Hal ini memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi merupakan fondasi utama dalam menentukan keberhasilan inovasi pelayanan publik secara berkelanjutan.

### ***Implikasi Teoritis dan Praktis***

teoritis, hasil penelitian ini memperkuat teori budaya organisasi dalam perspektif administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan inovasi pelayanan dan reformasi birokrasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar elemen normatif, tetapi merupakan variabel strategis yang memengaruhi perilaku organisasi, efektivitas implementasi kebijakan, dan sustainabilitas inovasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa agenda reformasi birokrasi perlu diiringi oleh:

- a. transformasi budaya kerja,
- b. penguatan kepemimpinan adaptif,
- c. peningkatan kapasitas aparatur,
- d. pengembangan sistem kolaborasi internal.

Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak cukup hanya berfokus pada restrukturisasi kelembagaan atau digitalisasi sistem, tetapi juga harus menyentuh aspek nilai, norma, dan perilaku organisasi.

**Tabel 1.** Sintesis Hasil Penelitian

<b>Faktor</b>	<b>Pengaruh terhadap Inovasi</b>
Budaya hierarkis	Menghambat
Kepemimpinan adaptif	Mendukung
Resistensi pegawai	Menghambat
Kolaborasi tim	Mendukung

**Sumber:** Hasil sintesis literatur, 2026

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi merupakan salah satu determinan utama yang memiliki pengaruh kuat terhadap keberlangsungan inovasi dalam pelayanan publik. Dalam konteks administrasi pemerintahan, keberhasilan suatu inovasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain program, dukungan teknologi, ataupun kebijakan formal yang melandasinya, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai, norma kerja, serta pola interaksi yang berkembang di dalam organisasi. Budaya organisasi yang bercirikan keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, serta orientasi kolaboratif antaranggota organisasi terbukti lebih mampu menciptakan kondisi yang kondusif bagi keberlanjutan inovasi pelayanan publik. Organisasi dengan karakteristik budaya seperti ini cenderung memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam merespons kebutuhan masyarakat, mendorong partisipasi pegawai, dan memfasilitasi proses pembelajaran berkelanjutan.

Sebaliknya, organisasi yang masih didominasi oleh budaya kerja yang rigid, hierarkis, dan birokratis sering kali menghadapi hambatan dalam mempertahankan inovasi secara berkelanjutan. Pola kerja yang terlalu menekankan prosedur administratif, kepatuhan formal, serta pengambilan keputusan yang berjenjang dapat memperlambat proses perubahan dan mengurangi ruang bagi kreativitas aparatur. Dalam situasi demikian, inovasi pelayanan publik cenderung hanya bertahan pada tahap awal implementasi tanpa mampu berkembang menjadi bagian integral dari sistem kerja organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat dipandang sebagai fondasi strategis yang menentukan apakah suatu inovasi mampu bertahan dan memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan temuan tersebut, diperlukan upaya transformasi budaya organisasi secara terencana dan berkelanjutan pada instansi pemerintah. Transformasi ini dapat dilakukan melalui penguatan peran kepemimpinan yang visioner dan transformasional, sehingga

pimpinan mampu menjadi agen perubahan dalam menanamkan nilai-nilai inovatif di lingkungan kerja. Selain itu, penerapan sistem penghargaan terhadap inovasi juga menjadi langkah penting untuk mendorong motivasi aparatur dalam menghasilkan gagasan baru dan mempertahankan semangat perubahan. Di samping itu, peningkatan kapasitas aparatur melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara berkesinambungan agar pegawai memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Dengan demikian, transformasi budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai strategi internal kelembagaan, tetapi juga sebagai instrumen utama dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Azfirmawarman, D., & Frinaldi, A. (n.d.). Kinerja dan pelayanan publik: Organizational culture innovation in improving.
- Bachri, S., & Lonik, L. (2023). Public service innovation: Driving the growth of the tourism industry in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 13(2), 623–630. <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i2.53025>
- Cahyadi, E., Aldhi, I. F., & Supriharyanti, E. (2024). Fostering innovative culture for enhanced organizational health and performance in public organizations. *Journal of Theoretical and Applied Management (Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan)*, 17(3), 393–414. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.62879>
- Demircioglu, M. A. (2023). Public sector innovation: Sources, benefits, and leadership. *International Public Management Journal*, 27, 1–31. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2276481>
- Fuglsang, L., Hansen, A. V., & Mergel, I. (2021). Living labs for public sector innovation: An integrative literature review. *Administrative Sciences, Journal Volume, Pages*.
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A systematic review on sustainability-oriented innovation in the social enterprises. 1, 1–18.
- Husen, S. (2024). The role of leadership in promoting innovation within organizations in the public sector. *Journal of Global Social Sciences*, 5(20), 20–42. <https://doi.org/10.58934/jgss.v5i20.296>
- Id, J. L., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing. *Journal Name*, 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Kardina, M., Frinaldi, A., & Padang, U. N. (2024). A L-D Y. 3, 626–634.
- Lee, E. (2025). The moderating role of organizational culture in the relationship between job autonomy and innovative behavior. <https://doi.org/10.1177/0734371X251342001>
- Linåker, J. (n.d.). Public sector platforms going open: Creating and growing an ecosystem with open collaborative development.

- Nurhamdi, N., Bukit, P., & Akbar, A. (2025). The influence of transformational leadership and organizational culture on public service quality through innovation at the transportation agency of West Tanjung Jabung Regency. *6*(4), 2180–2190.
- Raquel, A., Pinto, C., Thiago, F., & Vasconcelos, A. M. De. (2024). Innovation culture in public organizations: A systematic literature review. 1–18.
- Rural, F. (n.d.). The use of the open innovation paradigm in the public sector: A systematic review of published studies.
- Sabela, O. I., & Etikariena, A. (2025). Driving Indonesian public sector innovation with strength-based leadership, psychological safety, and ambidextrous organizational culture. *20*(April), 1–19.
- Sakawati, H. (2024). Efektivitas pelayanan di mall pelayanan publik: Organizational culture and service innovation on service. *30*(April).
- Vanny, M. (2024). Innovation culture in the public sector: Determinants and barriers for promoting organizational innovation. *4*, 6410–6424.
- Waheduzzaman, W. (2026). Understanding post-COVID public sector innovation: A systematic review of concepts, antecedents, outcomes, constraints, and theoretical perspectives. *Volume*(Issue), Page numbers.
- Widodo, S., Marpaung, Z. S., & Santoso, A. D. (2022). What makes public sector innovation sustainable?: A case study from Indonesia. *TEM Journal*, *11*(3), 1376–1384. <https://doi.org/10.18421/TEM113>