



Budaya Inovasi : Upaya Membangun Organisasi Publik Yang Agile

Eny Suryani¹⁾; Nesia Nisatul Hasanah²⁾; Fadhil Miftah Fauzi³⁾; Edi Suhaedi⁴⁾; Juliannes Chadit⁵⁾
¹⁾²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾ Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email: ¹⁾ 7775230001@untirta.ac.id; ²⁾ 7775230012@untirta.ac.id ; ³⁾ 7775230013@untirta.ac.id ;
⁴⁾ 7775230015@untirta.ac.id ; ⁵⁾ Juliannes.cadith@untirta.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [09 Mei 2024]

Revised [09 Juni 2024]

Accepted [12 Juni 2024]

KEYWORDS

agile, innovation culture,
public organization

This is an open access article
under the [CC-BY-SA](#) license



ABSTRAK

Kondisi dunia yang senantiasa berubah menuntut agar organisasi publik dapat bertahan, dimana budaya inovasi dapat dijadikan dasar dalam menghadapi persaingan global. Pendekatan tata kelola yang *agile* dalam organisasi publik diperlukan untuk menghadapi situasi ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mempengaruhi faktor-faktor yang mempengaruhi budaya inovasi dalam rangka membangun organisasi publik yang agile. Metode penelitian ini adalah studi literatur dengan jurnal penelitian yang berhubungan dengan budaya inovasi dalam organisasi publik. Hasil penelitian terdapat 3 faktor yang mempengaruhi budaya inovasi yaitu : pertama adalah komitmen pimpinan dalam rangka mendorong perubahan, Kedua adalah struktur organisasi yang fleksibel dapat mendukung budaya inovasi dan kreativitas personil. Ketiga adalah pendekatan/strategi yang digunakan untuk mendukung terciptanya budaya inovasi dalam organisasi publik. Organisasi publik yang *agile* memungkinkan organisasi publik cepat menyesuaikan diri dan memastikan pelayanan publik lebih baik dimana budaya inovasi menjadi landasan untuk mencapai tujuan ini

ABSTRACT

The ever-changing world conditions demand that public organizations can survive, where a culture of innovation can be used as a basis in facing global competition. An agile governance approach in public organizations is needed to deal with this situation. The purpose of this research is to influence the factors that influence the culture of innovation in order to build an agile public organization. This research method is a literature study with research journals related to the culture of innovation in public organizations. The results of the study there are 3 factors that affect the culture of innovation, namely: first is the commitment of the leadership in order to encourage change, Second is a flexible organizational structure that can support a culture of innovation and creativity of personnel. Third is the approach/strategy used to support the creation of a culture of innovation in public organizations. Agile public organizations allow public organizations to quickly adjust and ensure better public services where a culture of innovation is the foundation for achieving this goal.

PENDAHULUAN

Organisasi biasanya berfungsi sebagai tempat berkumpulnya sejumlah orang dari berbagai jenis kepribadian yang digabungkan untuk mencapai tujuan tertentu. Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka perlu berkolaborasi satu sama lain (Ersandy & Agustina, 2020). Organisasi publik adalah lembaga pemerintah dengan legalitas formal yang dibiayai oleh negara untuk menyelenggarakan kebutuhan masyarakat di semua bidang yang kompleks (Sulistiyani, 2009). Organisasi publik adalah wadah yang memiliki banyak fungsi dan didirikan untuk memenuhi keinginan berbagai pihak serta memenuhi kebutuhan pemilih (Fahmi, 2013).

Gagasan baru yang diterapkan untuk mencoba atau memperbaiki suatu barang atau jasa disebut inovasi dimana organisasi akan ketinggalan zaman jika tidak memiliki inovasi (Robbins SP, 1996). Inovasi, yang merupakan implementasi dari ide-ide kreatif, adalah proses yang diperlukan bagi organisasi dalam bersaing di global di abad ke-21 ini. Seberapa cepat dan tanggap organisasi terhadap perubahan yang terjadi menentukan keberlangsungan hidupnya karena organisasi tidak dapat tanpa inovasi. Akibatnya, strategi persaingan yang efektif diperlukan. Sebuah organisasi yang memanfaatkan inovasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi (Kremer et al., 2018; Manafi & Subramaniam, 2015; Nurjanah, 2015). Terlebih saat ini kita memasuki era disrupsi. Dengan berbagai tantangan di era disrupsi, kita harus siap beradaptasi. Salah satu cara menyesuaikan diri dalam situasi seperti ini adalah melalui inovasi. Inovasi akan mengubah segala sesuatu menjadi lebih baik. Di masa pandemi kemarin, inovasi disebut sebagai upaya untuk dapat bertahan hidup (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020)(Ismawaty, 2022).

Inovasi juga merupakan salah satu indikator pengukuran indeks daya saing global. Menurut laporan Bank Dunia, Indeks daya saing Indonesia turun dari posisi 32 menjadi posisi 40 dari total 63 negara(DPR RI, 2020). Dengan demikian, untuk meningkatkan daya saing Indonesia, perlu dilakukan berbagai upaya. Salah satu cara untuk mengatasi tantangan pembangunan ekonomi dan sosial adalah dengan menggunakan inovasi(Osborne & Brown, 2011). Tidak hanya itu, inovasi juga menjadi bagian penting untuk menunjukkan kemandirian dan kemajuan bangsa(Wati et al., 2023)

Dalam konteks reformasi birokrasi di organisasi publik, budaya inovasi memainkan peran sentral dalam menentukan tingkat keberhasilan transformasi (Daraba et al., 2023). Budaya inovasi dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan karena menciptakan kepercayaan yang memungkinkan setiap karyawan, bukan hanya bos atau atasan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif.(Gunawan et al., 2023)

Organisasi yang lincah memiliki kemampuan untuk mengubah strategi dan beroperasi melalui rantai operasi dengan cepat, yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dan bereaksi cepat terhadap perubahan dan masalah yang dihadapi di lingkungannya(Gligor et al., 2013). Organisasi yang lincah beradaptasi dengan perubahan pasar dengan cepat.(Hormozi, A., 2001; Yusuf et al., 2004). Dengan demikian organisasi publik yang *agile* yaitu organisasi yang bisa dengan segera beradaptasi dengan berbagai perubahan, sesuai dengan kondisi lingkungan.

Budaya inovasi merupakan salah satu aspek penting dalam membangun organisasi yang *agile* (lincah). Keduanya saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang responsif, adaptif, dan inovatif. Inovasi tidak hanya mencakup pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga melibatkan perubahan dalam cara berpikir dan bertindak di seluruh organisasi. Budaya inovasi dapat dianggap sebagai fondasi yang kuat untuk menciptakan organisasi yang *agile*, sementara organisasi yang *agile* pada gilirannya menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan penyebaran budaya inovasi. Keduanya bekerja bersama-sama untuk menciptakan organisasi yang dapat bertahan dan berkembang di era yang berubah dengan cepat. Beberapa penelitian menyoroti hubungan antara budaya organisasi dan inovasi serta bagaimana hal ini dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi budaya inovasi, artikel ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi dalam rangka membangun organisasi publik yang *agile* di era disrupsi saat ini. Disamping itu, artikel ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi keberlangsungan organisasi publik dengan berfokus pada budaya inovasi.

LANDASAN TEORI

Budaya Inovasi

Definisi budaya inovasi masih sangat diperdebatkan di antara para ahli karena makna budaya masih tetap menantang (Benedict R, 2005). Namun, banyak penelitian empiris telah membuktikan hubungan antara budaya inovasi dan organisasi (Jan et al., 2014)(Naranjo-Valencia et al., 2016) yang menyatakan bahwa budaya merupakan penentu penting dari inovasi organisasi. Budaya akan mempengaruhi perilaku seseorang yang memberdayakan orang tersebut untuk berinovasi dan menciptakan sesuatu yang berharga bagi organisasi. Di sisi lain, individu tersebut juga akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi karena adanya kesempatan dan dorongan. Namun, studi empiris yang ada tidak dapat menjelaskan pengaruh fitur budaya yang dapat meningkatkan atau menghambat inovasi.

Faktor-faktor penting dan prinsip-prinsip yang ada dalam budaya organisasi berkontribusi pada pembentukan budaya inovasi, yang merupakan hasil dari interaksi berbagai tahap yang berbeda. Fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, dorongan, toleransi risiko, komunikasi, pengambilan keputusan bersama, dan apresiasi ide adalah beberapa nilai yang dianut oleh orang-orang ini. Oleh karena itu, inovasi bukanlah sesuatu yang dapat dibagi. Sebaliknya, itu harus terjadi dalam budaya yang terdiri dari *mindset* nilai yang dianut secara konsisten untuk memfasilitasi proses inovasi. Membudayakan cara berpikir untuk



belajar melihat dunia dengan cara yang berbeda adalah inti dari budaya inovatif. Ahli lain berpendapat bahwa budaya inovasi terdiri dari semua anggapan, norma, keyakinan, sikap, aturan formal dan informal, kemampuan, dan praktik dan kebiasaan yang diaktualisasi dalam interaksi sosial sebagai tanggapan atas inovasi atau kebaruan serta idealisme pembaharuan atau perbaikan yang berlaku. Budaya inovasi tersebut tercermin dalam hal-hal berikut :Keterbukaan terhadap perspektif yang berbeda, kemauan untuk menerima dan menggunakan metode baru dan inovatif., mencoba (mengembangkan) kreativitas, kesigapan, dan ketangkasan.

Sangat penting bagi suatu organisasi untuk memiliki budaya inovatif, yang dapat dimulai dari sikap terbuka pemimpinya terhadap perubahan. Hal ini disebabkan inovasi hanya dapat berkembang dengan didukung oleh budaya organisasi yang inovatif (Saputro, 2023)

Untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya inovasi, organisasi harus terlebih dahulu membuat lingkungan di mana setiap pekerja dapat melakukan apa yang mereka senangi (Beck & Whistler, 1967). Keterbukaan, kepercayaan, orientasi strategis, struktur yang mendukung, dan metode pembelajaran dan akuisisi pengetahuan adalah semua hal yang diperlukan oleh organisasi. Oleh karena itu, mempertahankan budaya inovasi pada dasarnya terkait dengan faktor manajerial, budaya, strategi, dan struktural. Oleh karena itu, telah dikembangkan model yang menyeluruh tentang pengembangan budaya inovasi dalam organisasi. Model ini terdiri dari lima blok: blok keempat adalah budaya organisasi, struktur, strategi, dan kepemimpinan, yang dianggap sebagai variabel dependen; blok kelima adalah budaya inovasi sendiri, yang dianggap sebagai variabel dependen. (Khairuzzaman & Ismail, 2007)(Azzaakiyah et al., 2023)

Konsep agile governance

Tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) dalam beberapa pustaka, dihadirkan untuk meningkatkan kinerja serta produktivitas organisasi.. Kemampuan manusia untuk memahami, menyesuaikan diri dan memberikan respon dengan cepat dan kontinyu terhadap perubahan di sekitarnya dengan cara memadukan kemampuan gesit dengan kemampuan tata kelola dalam rangka menciptakan layanan yang lebih cepat, lebih baik serta lebih murah dalam mengelola proses bisnis suatu birokrasi disebut sebagai tata kelola yang gesit (*agile governance*) (Busri et al., 2023)

Menurut ahli lain, pemerintahan yang *agile* adalah kemampuan suatu organisasi untuk mengefisienkan anggaran dan menemukan peluang dengan cepat dan tepat sehingga mereka dapat mengambil tindakan yang kompetitif dan inovatif (Huang, Pan and Ouyang, 2014). Dengan demikian, dari gagasan pemerintahan yang gesit dapat disimpulkan bahwa pemerintah harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang sedang dan akan terjadi sehingga pemerintah mampu menyesuaikan diri dan mengambil tindakan yang tepat dan inovatif sesuai dengan perubahan atau situasi yang terjadi di negaranya (Halim et al., 2021).

Tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) dan tata kelola yang adaptif (*Adaptive Governance*) berbeda dalam hal bagaimana menangani dan menanggapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan. Namun, cara mereka melakukannya berbeda. Kegesitan (*agility*) dikaitkan dengan respons yang cepat dan proses belajar yang cepat, sedangkan adaptif dikaitkan dengan mengubah sistem untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Salah satu contoh perubahan yang dapat terjadi adalah kerja sama antara berbagai pihak (*collaborative governance*), perbaikan tata kelola (tata kelola) dalam pengambilan keputusan, dan pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Pada akhirnya, belajar akan menjadi proses yang tertanam (*embedded*) dalam organisasi. (Vernanda, 2020)

Pemimpin yang mengutamakan kreativitas dan inovasi, menekankan pentingnya performa yang adaptif dan responsif, dan mendorong pendelegasian otonomi dan kolaborasi tim diperlukan untuk membangun budaya yang agile. Untuk membuat organisasi tangkas dan gesit dalam menghadapi ketidakpastian, pemimpin harus secara teratur melakukan pembelajaran dan pengembangan. Paradigma organisasi yang agile menegaskan bahwa sistem yang dinamis akan membuat organisasi mampu mempertahankan stabilitas dan dinamisme sambil tetap stabil dengan keuletan, keandalan, dan efisiensi dalam menjalankan proses kerja (Aghina, Smet, & Weerda, 2015). Agilitas organisasi terdiri dari tim yang berfokus pada nilai-nilai manusia organisasi, memanfaatkan teknologi, belajar dan membuat keputusan cepat, dan berkomitmen pada tujuan bersama untuk menciptakan nilai bagi semua pihak yang terlibat (Darino, Sieberer & Vos, 2019). (Sakitri, 2021)

New Public Management (NPM)

Dalam dua dekade terakhir, negara-negara maju seperti Inggris, Australia, dan Selandia Baru mengalami pergeseran paradigma manajemen sektor publik. *New Public Management* (NPM) merupakan perubahan dari *Old Public Administration* (OPA). Pergeseran ini ditandai dengan munculnya konsep managerialisme dan munculnya konsep *New Public Management*, *market-based public administration*, dan *reinventing government*. Osborne dan Gaebler (1992) yang mengembangkan konsep ini.

Terdapat 7 ciri dari sistem manajemen kinerja NPM yaitu : 1. Mengembangkan Perencanaan strategis yang berkaitan dengan perencanaan tahunan organisasi; 2. Menguraikan dan menetapkan tujuan tahunan terhadap organisasi dan individu; 3. Mengembangkan indikator kinerja baik di level individu maupun organisasi; 4. Mengembangkan dan Melaksanakan model perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi; 5. Mengembangkan dan melaksanakan prosedur penilaian individu; 6. Strategi dan tujuan organisasi dihubungkan dengan kesesuaian jabatan, dan; 7. Mengembangkan dan melaksanakan tinjauan manajemen dan model evaluasi kinerja organisasi (Butterfield et al., 2005)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi literatur. Studi literatur dengan cara mengumpulkan data dan informasi dengan menelaah artikel-artikel penelitian, buku referensi, literatur serta sumber-sumber digital dan tulisan yang terpercaya. Untuk memenuhi kebutuhan, data sekunder diolah dan dideskripsikan dalam bentuk narasi. Selanjutnya, analisis triangulasi digunakan untuk menarik kesimpulan dengan menggambarkan fenomena dan karakteristiknya melalui diskusi deskriptif (Nassaji, 2015)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Inovasi adalah prosedur dan/atau keluaran dari pengembangan dan pemanfaatan produk atau sumber daya yang sebelumnya telah ada untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Untuk dianggap sebagai inovasi, sebuah fenomena hanya harus menjadi hal baru dalam lingkungannya. Inovasi dapat menjadi solusi untuk praktik buruk seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk meningkatkan kinerja birokrasi, inovasi harus dilakukan. Menghasilkan ide kreatif bukanlah satu-satunya cara inovasi dilakukan. Ini adalah proses yang lebih panjang yang dimulai dengan memahami inovasi, menggabungkannya ke dalam sistem, serta melaksanakan evaluasi konsisten (Andhika, 2017; Mochammad, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Sibarani & Pertiwi (2022) menyatakan bahwa : ASN memahami inovasi sebagai pembaharuan, bukan hanya aplikasi canggih, atau teknologi (ilmu pengetahuan, karya seni, orientasi pada hasil), efisiensi, efektivitas, dan kreativitas(Sibarani & Pertiwi, 2022)

Di sektor publik, inovasi dapat berkembang dan diterima seperti halnya di sektor bisnis, karena ada banyak ruang untuk inovasi pada masa berkembangnya paradigma *New Public Management* (NPM). Pada dasarnya, NPM dianggap sebagai pendekatan administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman dari dunia manajemen bisnis untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja layanan publik. NPM juga merupakan teori manajemen publik yang mengadopsi praktek manajemen bisnis yang dianggap lebih baik, lebih efisien, dan lebih produktif dalam hal prinsip dan praktik manajerial, keuangan, dan operasional. NPM sebagai ortodoksi baru dalam pelayanan publik menyebabkan perubahan dalam pelayanan public. Kemajuan teknologi yang meningkat serta adanya tuntutan terhadap pemerintah untuk lebih responsive terhadap warga negaranya dalam rangka menjembatani keterputusan hubungan dengan masyarakat (Osborne et al., 2005; Syafri, 2012) (Kamensky, 1996; O'Neill, R. J., 2000).

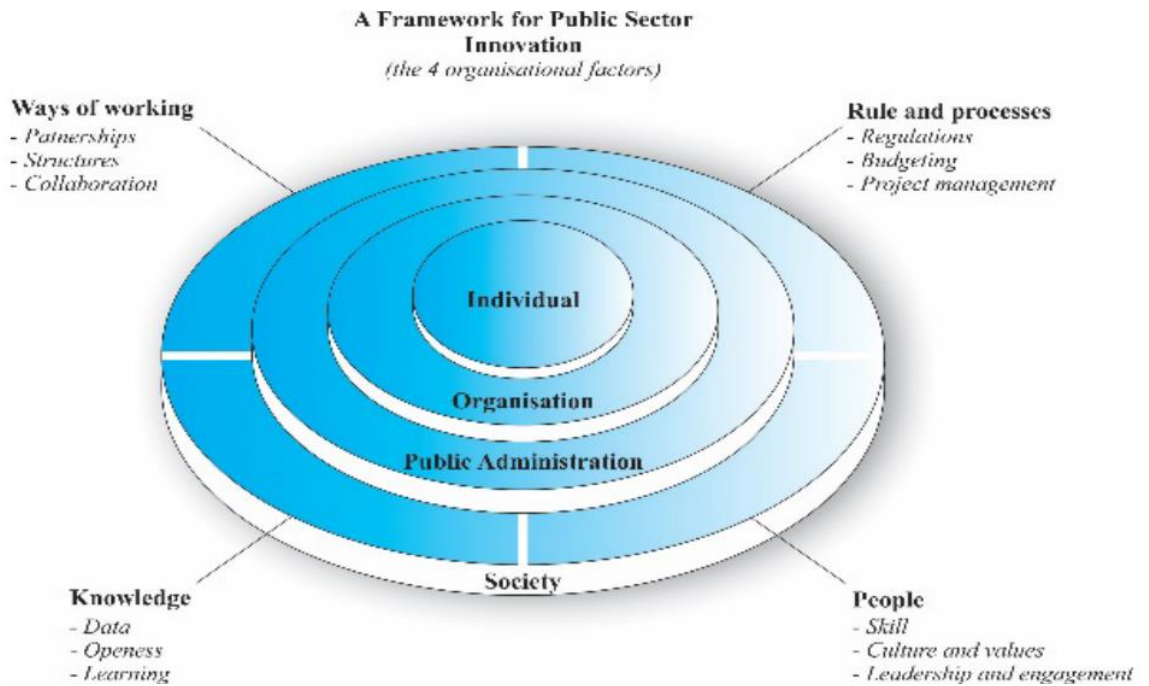
Konsep dari budaya inovasi merupakan gabungan dari budaya dan inovasi. Menurut Uslu (2015), manajemen sumber daya manusia strategik mempengaruhi budaya inovasi dan mempengaruhi kepemilikan organisasi (Uslu, 2015). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gomes et al. (2015) menekankan bahwa struktur organisasi dan fleksibilitas mempengaruhi budaya inovasi (Gomes et al., 2015). Halim et al. (2015) membuktikan tentang dampak budaya inovasi terhadap terhadap kinerja inovasi (Abdul Halim et al., 2015). Budaya inovasi merupakan bagian dari budaya organisasi. Dengan tujuan utamanya menciptakan inovasi. Inovasi adalah proses yang melibatkan berbagai unit, divisi, atau fungsi organisasi. Budaya inovasi berfungsi sebagai budaya lintas sektoral dengan standar dan prinsip yang didukung oleh semua proses yang terlibat dalam proses tersebut.

Budaya inovasi menciptakan fondasi untuk perubahan yang progresif dan terukur, memastikan bahwa organisasi tidak hanya mengadopsi perubahan struktural tetapi juga menggali kreativitas dan solusi baru untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan (Ma'ruf & Harahap, 2022). Sebagai elemen penggerak, budaya inovasi memotivasi karyawan untuk berpikir di luar batas-batas yang ada dan mendorong kolaborasi dalam mencapai tujuan reformasi birokrasi yang ambisius(Kardiat, 2023). Budaya inovasi juga menciptakan iklim yang mendukung kolaborasi antar anggota organisasi, membuka pintu untuk keterlibatan karyawan yang lebih besar dalam proses reformasi birokrasi (Wibowo & Pratomo, 2021). Kolaborasi ini penting untuk mengatasi hambatan departementalisasi dan memastikan bahwa perubahan tidak hanya bersifat top down tetapi juga melibatkan kontribusi dari semua tingkatan organisasi(Farhaini et al., 2022).



Pembahasan

Seperti yang dipaparkan oleh OECD (2014), beberapa komponen yang menentukan keberhasilan proses inovasi pemerintahan adalah pada level organisasi, seperti orang (pegawai), pengetahuan, metode kerja, peraturan, dan proses.



Gambar 1 Faktor Penentu Inovasi

Sumber : (OECD, 2014)

Penjelasan terhadap gambar di atas yaitu :

1. *People* (orang/ pegawai)

Untuk mempercepat transformasi ASN untuk menghasilkan ASN dengan kinerja baik dan perilaku yang berfokus pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, setia, adaptif, dan kolaboratif, pemerintah memperbaharui peraturan terkait ASN yaitu UU ASN No. 20 Tahun 2023. Salah satu yang ditekankan adalah perilaku ASN yang adaptif dengan cara berinovasi terus dan antusias terhadap segala perubahan dan cepat menyesuaikan diri.

OECD (2014) menyatakan bahwa pemerintah harus mendukung inovasi dengan meningkatkan kemampuan dan kapasitas pegawai negeri. Ini termasuk membangun budaya, insentif, dan standar yang mendorong cara baru untuk bekerja. Pengetahuan yang tinggi, dalam kaitannya dengan inovasi, akan mendorong kreativitas seseorang dengan menggali kompetensi personal. Dengan keahlian dalam suatu bidang, kemampuan dalam memimpin dapat ditingkatkan. Hubungan antara pimpinan dan staf jangan dianggap hanya sebagai hubungan vertikal; namun juga dilakukan secara horizontal. Faktor-faktor budaya yang terdapat di daerah tertentu juga dapat mempengaruhi kinerja personal. Ketika inovasi menjadi budaya yang tertanam, kreativitas akan tumbuh dan berkembang menjadi *role model* bagi institusi dan menghasilkan terobosan yang kaya manfaat

Agenda transformasi dalam UU ASN N0. 20 Tahun 2023 diantaranya yaitu percepatan pengembangan kompetensi ASN serta penguatan budaya kerja dan citra institusi. Dalam rangka percepatan pengembangan kompetensi, ASN bukan hanya berhak tetapi wajib mengembangkan kompetensi. Instansi wajib memberikan dukungan akses dan sumber daya kepada ASN untuk belajar.

Penguatan budaya kerja dilakukan dengan simplifikasi nilai dasar yang lebih operasional yang bisa dijadikan akronim “BerAKHLAK” sehingga mudah dihafalkan, serta berlaku sama untuk semua ASN di instansi manapun ditempatkan. Nilai dasar (core value) ini akan menjadi akar budaya kerja yang lebih kuat dalam jangka panjang.

Kepemimpinan serta *engagement* pegawai menjadi hal krusial lain dalam menumbuhkan budaya inovasi dalam organisasi publik. Wan Ismail dan Majid (2007), Read (2000) melaksanakan reviu sistematis dan menyeluruh untuk memastikan faktor-faktor utama yang berkontribusi pada keberhasilan inovasi. Studinya menunjukkan bahwa faktor yang memainkan peran yang penting adalah upaya

manajemen untuk inovasi, terutama dari manajemen puncak, yang memainkan peran yang signifikan dalam pembentukan budaya inovasi (Khairuzzaman & Ismail, 2007; Read, 2000)

2. *Knowledge* (pengetahuan)

Menurut *knowledge management*, mengelola pengetahuan dapat membantu organisasi menciptakan inovasi dan meningkatkan kinerja (Ahmady et al., 2016; Saulais & Ermine, 2012). OECD (2014) menyatakan bahwa arus bebas informasi, data dan pengetahuan di sektor publik harus difasilitasi oleh pemerintah dan dimanfaatkan untuk menghadapi tantangan dan peluang yang baru secara kreatif.

Organisasi harus memiliki komitmen untuk mengembangkan individu melalui proses belajar dalam rangka meningkatkan kualifikasi dan kompetensi personil. Individu yang terus menerus belajar pada akhirnya dapat menciptakan inovasi bagi perbaikan organisasi. Individu yang belajar menghasilkan organisasi pembelajaran. Oleh karena itu, Peter Senge (1990) dalam (Soetjitro, n.d.) menyatakan bahwa "tidak ada organisasi pembelajaran tanpa adanya individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tidak berarti disebut organisasi pembelajaran." Ini berarti bahwa individu harus difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang memfasilitasi individu untuk belajar menuju organisasi pembelajaran. Digitalisasi manajemen ASN menjadi salah satu agenda transformasi dalam UU tentang ASN No. 20 Tahun 2023. Penyediaan digital platform terintegrasi yang memudahkan pengelolaan dan pelayanan kepada ASN, termasuk untuk aktivitas belajar, berkinerja, berkolaborasi, memberikan dan menerima umpan balik, serta pengembangan talenta dan karier. Dengan demikian aturan terkait hal ini sudah dikeluarkan, tinggal bagaimana implementasi di lapangan dalam rangka mengembangkan organisasi pemerintah sebagai organisasi pembelajar.

3. *Ways of working* (cara kerja)

Menurut OECD (2014), pemerintah harus mengembangkan struktur organisasi yang baru dan meningkatkan kolaborasi sebagai cara dan alat kontrol untuk berbagi risiko dan memanfaatkan sumber daya dan informasi yang ada untuk mengembangkan inovasi. Di Indonesia, reformasi birokrasi masih menjadi perhatian utama pemerintah Indonesia. Hal ini dilatarbelakangi atas fakta bahwa birokrasi pemerintah dianggap kaku, tidak terorganisir, tidak terkoordinasi, tidak kreatif, dan stagnan. Oleh karenanya pemerintah memprioritaskan pembenahan birokrasi.

Reformasi birokrasi berhubungan dengan penataan ulang organisasi pemerintah yang gemuk, tumpang tindih, dimana waktu pengambilan keputusan dan kebijakan lama dan tidak efisien karena terjadi miskomunikasi dan miskoordinasi. Birokrasi diharapkan bergerak dengan lebih luwes dan cepat dalam melayani publik (Mahtiasari et al., 2019; Sanatana, 2022; Vernanda, 2020). Transformasi menuju *Agile Governance* melalui Penyederhanaan Birokrasi Peralihan dari satu periode ke periode berikutnya yang disebabkan oleh inovasi atau perubahan struktural dan prosedural, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan, disebut transformasi (Widanarto, 2019).

Kemitraan serta kolaborasi juga harus dibiasakan dalam rangka mengembangkan budaya inovasi. Kolaborasi menyatukan individu dengan latar belakang, keterampilan, dan pengetahuan yang beragam. Dengan bekerja sama, organisasi dapat mengakses ide, teknologi, dan proses baru yang mungkin tidak dapat mereka kembangkan sendiri. Kemitraan memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian eksternal dan mendapatkan wawasan baru. Berkolaborasi dengan entitas lain, seperti kementerian/lembaga lain, lembaga non pemerintah dapat memberikan akses ke kumpulan pengetahuan dan kreativitas yang lebih luas.

4. *Rules and processes* (peraturan dan proses)

Menurut OECD (2014), pemerintah wajib memastikan bahwa peraturan dan proses internal yang seimbang memungkinkan inovasi dan meminimalisir risiko sekaligus melindungi sumber daya. Regulasi, anggaran dan manajemen proyek merupakan faktor yang mempengaruhi pada dimensi ini.

Ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Regulasi yang mendukung inovasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan ide-ide baru. Sebaliknya regulasi yang kaku atau membatasi kreativitas, dapat menghambat budaya inovasi. Kementerian PAN RB telah mengeluarkan regulasi yang mengatur inovasi pelayanan publik serta pembinaan inovasi pelayanan publik yang menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas ASN dalam melayani masyarakat

Alokasi anggaran untuk penelitian, pengembangan, dan inovasi memengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan produk atau layanan baru. Anggaran yang memadai memungkinkan eksperimen, pengujian, dan eksplorasi ide. Organisasi yang mengutamakan inovasi harus mengalokasikan sumber daya secara cerdas. Anggaran yang fleksibel dan terarah pada inovasi akan memperkuat budaya kreativitas



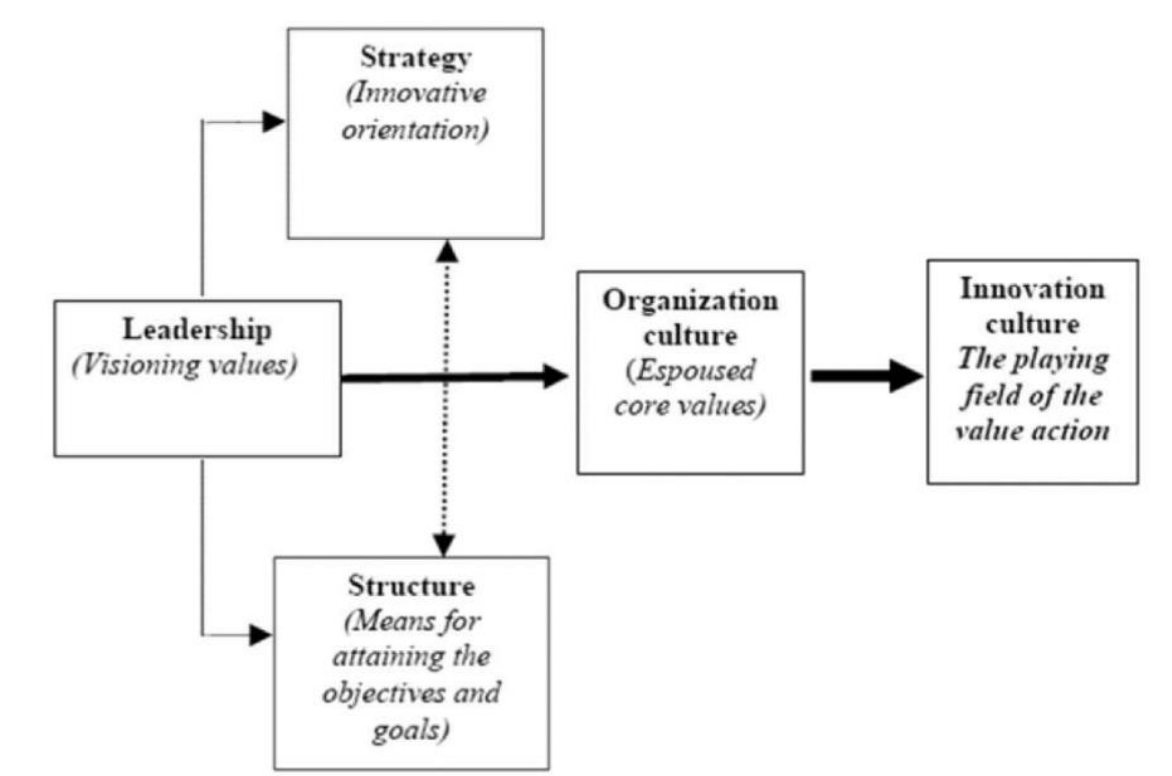
Manajemen proyek yang efektif memastikan bahwa inisiatif inovasi berjalan sesuai rencana. Pengelolaan risiko, penjadwalan, dan pengawasan proyek meminimalkan hambatan dan mempercepat pengembangan produk atau layanan baru. Tim yang terampil dalam manajemen proyek dapat mengatasi tantangan, mengoptimalkan sumber daya, dan memastikan inovasi berjalan lancar.

Selain model yang dijelaskan oleh OECD di atas, terdapat model lain yang dikembangkan oleh terkait dengan faktor yang mempengaruhi budaya inovasi. Model yang kedua adalah model yang dikemukakan oleh Martins dan Terblanche (2003). Model ini menguraikan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya inovasi dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa determinan budaya organisasi yang memengaruhi kreativitas dan inovasi (Martins & Terblanche, 2003):

1. Strategi: Misi dan visi organisasi, ketika didefinisikan dengan baik, mempengaruhi penciptaan budaya yang kuat. Strategi organisasi yang jelas digunakan sebagai pedoman tindakan dan perilaku para anggota organisasi.
2. Struktur: Struktur organisasi juga berperan penting. Struktur yang fleksibel dan mendukung inovasi dapat merangsang kreativitas dan inovasi. Sebaliknya, struktur yang kaku dapat menghambatnya.
3. Mekanisme Dukungan: Adanya dukungan dari manajemen dan rekan kerja dalam mewujudkan ide-ide inovatif sangat berpengaruh. Mekanisme dukungan ini mencakup insentif, pelatihan, dan sumber daya yang memadai.
4. Perilaku yang Mendorong Inovasi: Budaya yang mendorong eksperimen, pengambilan risiko, dan pemecahan masalah kreatif akan memperkuat inovasi.
5. Komunikasi Terbuka: Komunikasi yang terbuka dan transparan memfasilitasi pertukaran ide dan kolaborasi antar anggota organisasi.

Norma dan nilai dalam organisasi berperan mendukung atau menghambat kreativitas atau inovasi tergantung pada bagaimana mereka mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi. Oleh karenanya membangun budaya organisasi yang dapat mendukung terciptanya budaya inovasi dapat menjadi kunci demi keberlangsungan organisasi di era yang senantiasa berubah dan berkembang.

Model ketiga terkait dengan faktor yang mempengaruhi budaya inovasi dikemukakan oleh Wan Ismail dan Majid (2007). Wan Ismail dan Majid (2007) membuat model yang menyeluruh tentang mengembangkan budaya inovasi dalam organisasi (Gambar 1). Model ini terdiri dari lima blok: empat variabel independen (kepemimpinan, struktur, strategi, dan budaya organisasi) dan variabel dependen (budaya inovasi).



Gambar 2. The Holistic model of Innovation Culture (Khairuzzaman & Ismail, 2007)

Model ini didasarkan pada (a) peran penting yang dimainkan oleh para pimpinan puncak untuk mendorong perubahan yang diperlukan organisasi untuk mempertahankan potensi inovasi; (b) struktur yang menunjukkan tanggung jawab, organisasi, dan cara anggota berkomunikasi; (c) pendekatan yang menunjukkan kesempatan yang dapat membantu menciptakan dan mempertahankan budaya inovasi; dan (d) budaya organisasi sebagai sumber utama dari fitur-fitur yang mendukung inovasi. Karena itu, budaya yang muncul dapat menentukan cara kreativitas didorong, jumlah risiko yang diambil, dan seberapa umum berbagi ide dan pengetahuan dijadikan sebagai nilai dasar organisasi

Berdasarkan ketiga model di atas, dapat disimpulkan hal-hal yang mempengaruhi budaya inovasi yaitu :

1. Kepemimpinan dengan komitmen tinggi untuk mendorong perubahan demi terciptanya iklim inovasi. Komitmen ini dapat diturunkan dalam visi misi organisasi sehingga benar-benar menjadi pedoman dalam program dan kegiatan organisasi publik.
2. Struktur organisasi, dimana struktur yang fleksibel dan mendukung inovasi dapat merangsang kreativitas dan inovasi. Sebaliknya, struktur yang kaku dapat menghambatnya. Penyederhanaan birokrasi merupakan langkah penting dalam menciptakan birokrasi yang sederhana, fleksibel, dan lincah guna memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat
3. Pendekatan yang digunakan dalam mendukung budaya inovasi. Adanya regulasi yang merangsang untuk terciptanya inovasi, dukungan manajemen dalam bentuk anggaran serta sumber daya dalam mewujudkan perilaku inovatif. Adanya *reward* bagi pegawai yang berhasil mengembangkan inovasi. . ASN adalah ujung tombak dalam memacu pertumbuhan ekonomi yang harus diberikan dukungan nyata, seperti lingkungan kerja yang mendukung, program pelatihan yang lebih terbuka dengan perubahan, kepercayaan, ruang diskusi yang egaliter, kesempatan berkolaborasi, dan jaringan yang memadai dalam bekerja.

Misalkan sebuah organisasi sektor publik ingin membangun budaya organisasi yang inovatif. Dalam hal ini, permintaan dukungan terhadap inovasi ditujukan kepada individu ASN, namun seluruh elemen organisasi memiliki peran yang saling mendukung. Sistem pengembangan SDM, Teknologi Informasi, pengembangan kebijaksanaan strategi pelaksanaan harus dimiliki oleh organisasi yang inovatif. (Cook, G., Matthews, M., & Irwin, 2009). Penting juga bagi organisasi sektor publik untuk merancang kegiatan yang inovatif dan tidak hanya *copy-paste* dari tahun-tahun sebelumnya. Sebagai contoh, kegiatan benchmarking secara teknis mampu mendorong lahirnya agenda inovasi (Lacity & Willcocks, 2014). Namun, yang perlu ditekankan adalah bagaimana organisasi sektor publik dapat menjalankan tata kelola yang baik

Organisasi publik yang *agile* memungkinkan organisasi publik bergerak cepat dan menyesuaikan diri dengan perubahan pasar atau teknologi. Agile mendorong keterlibatan individu dan memberdayakan tim untuk mengambil keputusan mandiri. Kolaborasi antar tim dalam pendekatan Agile merangsang inovasi dan efisiensi. Agile mendorong komunikasi terbuka di antara anggota tim. Seorang pemimpin yang mengadopsi pendekatan Agile harus berinovasi dalam menghadapi perubahan, krisis, dan tekanan. Mereka tidak hanya memimpin, tetapi juga menjadi contoh bagi karyawan dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi, melakukan inovasi, dan menekankan pada performa yang adaptif. Agile governance (tata kelola yang lincah) mencerminkan pendekatan *agile* dalam menghadapi perubahan dan memastikan pelayanan publik yang lebih baik. Budaya inovasi menjadi landasan untuk mencapai tujuan ini.

Transformasi birokrasi menuju organisasi yang adaptif, *agile*, dan *fluid* adalah respons terhadap Reformasi Birokrasi (RB) yang bertujuan meningkatkan daya saing bangsa. Kultur budaya kompetitif perlu diciptakan dengan menciptakan ekosistem kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Budaya inovasi yang kuat diharapkan dapat menjadi kunci dalam menghadapi era VUCA karena inovasi memfasilitasi pembentukan ide baru dan adaptasi terhadap perubahan. Reformasi birokrasi bukanlah sekadar restrukturisasi formal, tetapi juga melibatkan perubahan budaya organisasi yang mendalam (Rohayatin et al., 2017). Budaya inovasi menjadi fokus utama dalam konteks ini, karena mampu merangsang kreativitas, kolaborasi, dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan (Gumilar, 2016). Bagian integral dari transformasi ini adalah pembangunan budaya inovasi, yang mencakup perubahan dalam sikap, nilai, dan perilaku anggota organisasi (Devi et al., 2023). Budaya inovasi diperkuat sebagai fondasi yang memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif, berkolaborasi, dan mengadopsi.



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Inovasi adalah proses dan hasil dari pengembangan dan pemanfaatan produk atau sumber daya yang sudah ada sebelumnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Inovasi di sektor publik bisa berkembang dan memperoleh tempat yang sangat baik pada masa berkembangnya paradigma NPM. NPM dianggap sebagai pendekatan administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman dari dunia manajemen bisnis untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Budaya inovasi merupakan gabungan dari budaya dan inovasi. organisasi publik yang *agile* adalah organisasi yang dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan, sesuai dengan kondisi sekitar

Berdasarkan hasil penelitian, faktor yang mempengaruhi budaya inovasi dapat dikelompokkan menjadi 3 dimensi. Pertama adalah komitmen pimpinan dalam rangka mendorong perubahan, Kedua adalah struktur organisasi yang fleksibel dapat mendukung budaya inovasi dan kreativitas personil. Ketiga adalah pendekatan/strategi yang digunakan untuk mendukung terciptanya budaya inovasi dalam organisasi publik.

Organisasi publik yang *agile* memungkinkan organisasi publik cepat menyesuaikan diri dan memastikan pelayanan publik lebih baik dimana budaya inovasi menjadi landasan untuk mencapai tujuan ini. Budaya inovasi yang kuat diharapkan dapat menjadi kunci dalam menghadapi era VUCA karena inovasi memfasilitasi pembentukan ide baru dan adaptasi terhadap perubahan.

Saran

1. Untuk merangsang budaya inovasi diperlukan komitmen dari semua pihak baik atasan maupun bawahan. Diperlukan komunikasi dan kolaborasi dalam upaya membangun budaya inovasi menuju organisasi yang *agile*
2. Menciptakan sistem pengakuan dan penghargaan bagi ide-ide inovatif yang berhasil diimplementasikan dapat memotivasi karyawan untuk terus berinovasi. Ini juga membantu memperkuat budaya inovasi di seluruh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, H., Ahmad, N. H., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K., & Mohamad, M. N. (2015). Towards an Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), 85–94. <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n2p85>
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Andhika, L. R. (2017). Systematic Review: Budaya Inovasi Aspek Yang Terlupakan Dalam Inovasi Kepegawaian a Systematic Review: Innovative Culture Forgotten Aspect in the Civil Service Innovation. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 11(1991), 49–62.
- Azzaakiah, H. K., Ausat, A. M. A., Gadzali, S. S., Diawati, P., & Suhartono. (2023). Analisis Faktor Pembentuk Budaya Inovatif Dalam Konteks Bisnis : Kunci Kesuksesan Untuk. *Jurnal Riset Bisnis*, 7(1), 41–52.
- Beck, S., & Whistler, T. (1967). Innovative organizations: A selective view of current research. *Journal of Business*, 40, 462–469.
- Benedict R. (2005). *Chrysanthemum and Sword: Patterns of Japanese Culture*. . OH: Meridian Books.
- Busri, Ihyani Malik, & Nur Wahid. (2023). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119. <https://doi.org/10.52316/jap.v19i1.134>
- Butterfield, R., Edwards, C., & Woodall, J. (2005). The new public management and managerial roles: The case of the police sergeant. *British Journal of Management*, 16(4), 329–341.
- Cook, G., Matthews, M., & Irwin, S. (2009). *Innovation in the public sector: Enabling better performance, driving new directions*.

- Daraba, D., Salam, R., Wijaya, I. D., Baharuddin, A., Sunarsi, D., & Bustamin, B. (2023). Membangun Pelayanan Publik Yang Inovatif Dan Efisien Di Era Digital Di Indonesia. *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, 5(1), 31–40. <https://doi.org/10.61076/jpp.v5i1.3428>
- Devi, I. A. K., Yasintha, P. N., & Yudharta, I. P. D. (2023). Inovasi Pelayanan Patriot Melalui Aplikasi Fishgo Sebagai Upaya Peningkatan Kesejahteraan Nelayan Di Kabupaten Badung. *Jurnal Akuntan ...*, 1(3), 51–67.
- DPR RI. (2020). Perkembangan Indeks daya saing global Indonesia. *Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian SETJEN RI*, 2013–2015.
- Ersandy, D., & Agustina, I. F. (2020). Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 16, 1–12.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi, Teori Aplikasi dan Kasus*. Alfabeta.
- Farhaini, A., Putra, B. K., & Aini, D. (2022). Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Halodoc di Kota Mataram. *Professional: Jurnal Komunikasi ...*, 9(1), 71–82.
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C., & Stank, T. P. (2013). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 94–108. <https://doi.org/10.1111/jbl.12012>
- Gomes, G., Machado, D., & Alegre, J. (2015). Determinants of Innovation Culture: a Study of Textile Industry in Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 99–122. <https://doi.org/10.15728/bbr.2015.12.4.5>
- Gumilar, P. C. (2016). Inovasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Kota Sumenep, Kabupaten Sumenep. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 4(3), 1–11.
- Gunawan, G., Assidqy Nasution, Z., Azzahra aljuned, R., & Suwifania, J. (2023). Pemimpin Inovatif Dalam Manajemen SDM: Membangun Budaya Inovasi yang Berkelanjutan. *Journal of Management, Economic and Accounting (JMEA)*, 2(2), 72–79.
- Halim, F. R., Astuti, F., & Umam, K. (2021). Implementasi Prinsip Agile Governance Melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 48–67.
- Hormozi, A., M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132–143.
- Humas Sekretariat Kabinet. (2017). *Sambutan Presiden Joko Widodo pada Peresmian Pembukaan Rapat Koordinasi Nasional Bidang Kemaritiman Tahun 2017 , 4 Mei 2017 , Sasana Kriya , Taman Mini Indonesia Indah (TMII) , Jakarta Timur*.
- Ismawaty, A. (2022). Improving the Competence of State Civil Apparatus in the Vuca Era. *Jurnal Hukum Volkgeist*, 6(2), 168–177. <https://doi.org/10.35326/volkgeist.v6i2.2144>
- Jan, M. A., Shah, S. M. A., & Khan, K. U. (2014). The Impact of Culture on Innovation: the moderating role of Human Capital. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 1(1), 607. <https://doi.org/10.5296/ijaf.v4i2.6871>
- Kamensky, J. (1996). *Role of the 'reinventing government' movement in federal management reform*. 247–55.
- Kardiat, Y. (2023). Inovasi Administrasi Publik. *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, 4(2), 143–149. <https://doi.org/10.61076/jpp.v4i2.3067>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Dua Karakter Kunci Inovasi Pelayanan Publik. *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*.
- Khairuzzaman, W., & Ismail, W. (2007). *Framework of the culture of innovation : A revisit*.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2018). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2014). Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing*, 7(1), 66–92. <https://doi.org/10.1108/SO-11-2013-0023>
- Ma'ruf, M., & Harahap, M. I. (2022). Peran Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Bagian Perencanaan dan Keuangan Setda Kota Medan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen*, 2(1), 884.
- Mahtiasari, A., Mardiyono, M., & Amiruddin, A. (2019). Analisis Kapasitas Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 6(7), 384–392.



- Manafi, M., & Subramaniam, I. D. (2015). Relationship between human resources management practices, transformational leadership, and knowledge sharing on innovation in Iranian electronic industry. *Asian Social Science*, 11(10), 358–385. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n10p358>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Mochammad, R. (2019). Inovasi Pelayanan Publik:(Studi Kasus: Public Safety Center (PSC) 119 Kabupaten Bantul Sebagai Layanan Kesehatan dan Kegawatdaruratan). *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129–132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Nurjanah, S. (2015). PERANAN MANAJEMEN INOVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PENDIDIKAN. *Jurnal Unissula*, vol 2, 1–6.
- O'Neill, R. J., J. (2000). *Forces of change in the public sector*. 4–5.
- OECD. (2014). *The Innovation Imperative: A Call to Action*.
- Osborne, S. P., Brown, K., & Osborne, S. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations (Routledge Masters in Public Management Series)*.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Read, A. (2000). *Determinants of Successful Organisational Innovation : a Review of Current Research*. 3(1), 95–119.
- Robbins SP. (1996). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & -, S. (2017). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Caraka Prabhu*, 1(01), 22–36. <https://doi.org/10.36859/jcp.v1i01.50>
- Sakitri, G. (2021). Agilitas Organisasi dan Talenta Esensial. *Forum Manajemen*, 35(1), 1–11. <https://journal.prasetiyamulya.ac.id/journal/index.php/FM/article/view/510>
- Sanatana, I. M. M. (2022). Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.51172/jbmb.v3i1.222>
- Saputro, H. N. (2023). Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik. In *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik* (Vol. 26, Issue 1). <https://doi.org/10.31845/jwk.v26i1.823>
- Saulais, P., & Ermine, J. L. (2012). Creativity and knowledge management. *Vine*, 42(3), 416–438. <https://doi.org/10.1108/03055721211267521>
- Sibarani, S. E. M., & Pertiwi, K. (2022). *Public sector innovation and Indonesian civil servants: An insider's view*.
- Soetjitro, P. (n.d.). *TRANSFORMASI ORGANISASI MENGGUNAKAN PENDEKATAN 4R*. 1–11.
- Sulistiyani, A. T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Syafri, W. (2012). *Studi Tentang Administrasi Publik*. Erlangga.
- Uslu, T. (2015). Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1463–1470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.445>
- Vernanda, R. (2020). Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0 (KNIA 4.0)*, 1–6. <http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/view/147>
- Wati, R., Achmad, M., & Toana, A. A. (2023). Innovative Behavior on the State Civil Apparatus. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 4(2), 237–246. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v4i2.1768>
- Wibowo, A. A., & Pratomo, S. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Dalam Mendukung Reformasi Birokrasi Di Era Masyarakat Informasi. *Jurnal Media Administrasi*, 3, 42–49.

- Widanarto, A. (2019). Transformasi Manajemen Pemerintahan Di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 9(1), 75–94. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v9i1.337>
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2 SPEC. ISS.), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.022>