



Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan

La Ode Muhammad Ichwan Sjachrawy^{1*}, Thasman², Maudhy Satyadharma³
Neni Susanti⁴, Hado⁵

¹Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kab. Konawe Kepulauan

²Dinas pekerjaan umum dan penataan ruang kab. Kolaka utara

^{3,4}Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara

⁵Universitas Sulawesi Tenggara

*e-mail korespondensi penulis: ichwanlaode@gmail.com

diterima:.....direvisi:.....diterbitkan:.....

Abstract

Bureaucratic transformation has become an inevitable necessity for governments to respond to the increasingly complex, dynamic, and quality-oriented demands of society. This study aims to examine the role of public service innovation as the main driver of bureaucratic transformation in Indonesia through a literature review approach. The research employs a narrative literature review method by analyzing previous studies, government policies, and academic reports relevant to innovation and bureaucratic reform. The results indicate that public service innovation plays a strategic role in shifting the bureaucratic paradigm from a power-oriented approach to a service-oriented one while strengthening accountability, transparency, and the effectiveness of public governance. Innovation not only produces technical improvements, such as service digitalization and procedural simplification, but also fosters cultural change among civil servants toward more adaptive, collaborative, and change-oriented mindsets. However, challenges such as limited human resource capacity, digital infrastructure inequality, and inflexible regulations remain significant barriers to sustainable innovation. Therefore, bureaucratic transformation through innovation must be built systematically with strong leadership, an adaptive organizational culture, and responsive policies aligned with the dynamics of the digital society.

Keywords: *Public Service Innovation, Bureaucratic Transformation, Administrative Reform, Accountability, Digital Governance*

Abstrak

Transformasi birokrasi merupakan keniscayaan bagi pemerintah dalam menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, dinamis, dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah peran inovasi pelayanan publik sebagai penggerak utama transformasi birokrasi di Indonesia melalui pendekatan kajian literatur. Metode yang digunakan adalah studi literatur naratif dengan menelaah berbagai hasil penelitian terdahulu, kebijakan pemerintah, dan laporan akademik yang relevan dengan tema inovasi dan reformasi birokrasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa inovasi pelayanan publik berperan strategis dalam mendorong perubahan paradigma birokrasi dari orientasi kekuasaan menuju orientasi pelayanan, serta memperkuat nilai akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas penyelenggaraan

pemerintahan. Inovasi tidak hanya menghasilkan pembaruan teknis, seperti digitalisasi layanan dan simplifikasi prosedur, tetapi juga perubahan kultural dalam pola pikir aparaturnya yang lebih adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. Namun demikian, tantangan seperti rendahnya kapasitas sumber daya manusia, ketimpangan infrastruktur digital, serta regulasi yang belum fleksibel masih menjadi hambatan dalam implementasi inovasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, transformasi birokrasi melalui inovasi harus dibangun secara sistemik dengan dukungan kepemimpinan visioner, budaya kerja adaptif, dan kebijakan yang responsif terhadap dinamika masyarakat digital.

Kata kunci: Inovasi Pelayanan Publik, Transformasi Birokrasi, Reformasi Administrasi, Akuntabilitas, Pemerintahan Gigital

1. Pendahuluan

Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berlangsung secara cepat dan masif membawa konsekuensi besar bagi cara birokrasi bekerja (Nurharyoko, 2020; Wulandari, 2023). Birokrasi yang selama ini dikenal kaku, prosedural, dan lamban, tidak lagi relevan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat modern yang dinamis, kritis, dan menuntut efisiensi serta transparansi dalam pelayanan (Ulum, 2018; Zein, 2023). Dalam konteks ini, transformasi birokrasi bukan lagi sebatas wacana reformasi, melainkan suatu keniscayaan yang harus dilakukan demi menjaga keberlanjutan fungsi negara sebagai pelayan publik (Saggaf et al., 2018).

Transformasi birokrasi tidak hanya berbicara mengenai restrukturisasi organisasi, tetapi juga menyentuh aspek budaya kerja, nilai-nilai pelayanan, kepemimpinan, hingga sistem digital yang mengintegrasikan proses pelayanan dari pusat hingga daerah (Andriani et al., 2022; Supriadi & Huseini, 2020). Pemerintah, sebagai penyelenggara layanan publik, tidak bisa lagi bergantung pada pendekatan administratif tradisional (Saggaf et al., 2018). Sebaliknya, dibutuhkan pola pikir baru yang berorientasi pada inovasi dan penciptaan nilai (*value creation*) bagi masyarakat (Buana et al., 2019).

Inovasi pelayanan publik menjadi tulang punggung dari transformasi birokrasi (Hamdillah, 2023; Susilawati et al., 2023). Melalui inovasi, birokrasi dapat mempercepat waktu layanan, mengurangi biaya, serta memperbaiki kualitas interaksi antara pemerintah dan masyarakat (Sofianto, 2020; Suprianto, 2023). Inovasi dalam pelayanan publik dapat berbentuk digitalisasi, simplifikasi prosedur, integrasi layanan, hingga pemanfaatan teknologi terkini seperti artificial intelligence (AI), blockchain, maupun big data analytics untuk meningkatkan akurasi dan prediktabilitas dalam pengambilan keputusan (Badrudin et al., 2022).

Salah satu contoh konkret dari inovasi dalam pelayanan publik di Indonesia adalah implementasi sistem Online Single Submission (OSS) dalam perizinan usaha (Robby & Tarwini, 2019; Sanjoyo et al., 2020). OSS merupakan terobosan dalam memangkas proses birokrasi yang selama ini mempersulit pelaku usaha, khususnya usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Dengan OSS, pelaku usaha dapat mengakses layanan perizinan secara daring, cepat, dan lebih transparan (Carlo et al., 2021). Sistem ini menggambarkan bagaimana inovasi teknologi mampu mengatasi hambatan struktural

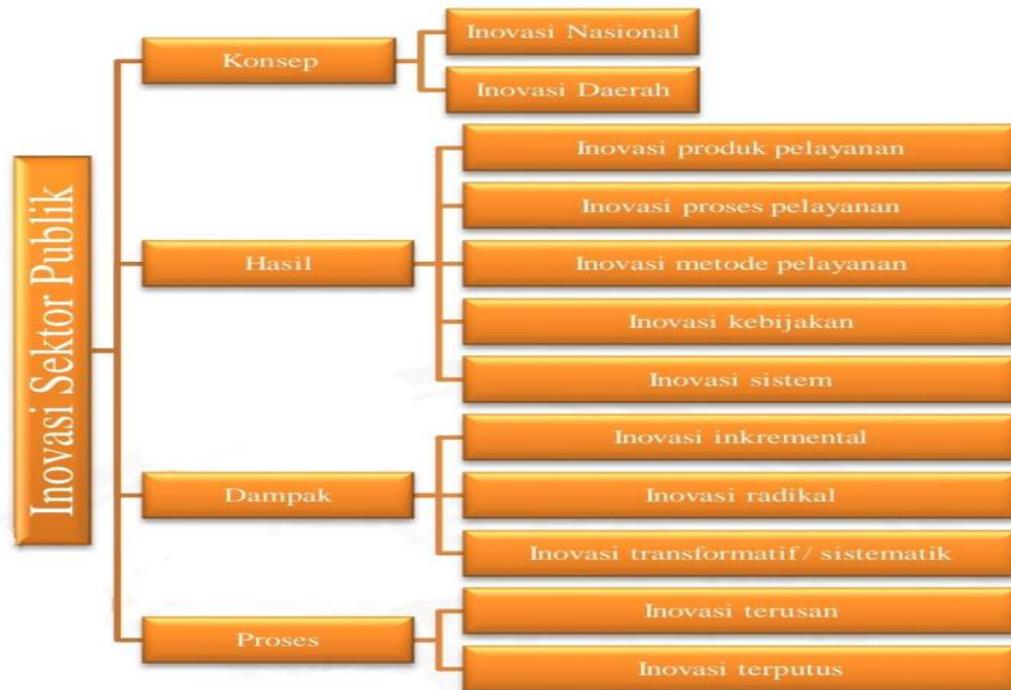
yang selama ini menjadi tantangan besar dalam pelayanan publik. Namun, implementasi inovasi tidak serta-merta berjalan tanpa hambatan. Tantangan terbesar justru terletak pada kesiapan sumber daya manusia (SDM) aparatur negara (Atmojo et al., 2017; Prasojo, 2023). Banyak aparatur yang masih gagap teknologi, tidak memiliki mindset inovatif, serta terjebak dalam zona nyaman sistem lama. Oleh karena itu, transformasi birokrasi harus dimulai dari internal birokrasi itu sendiri: pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, perubahan kultur organisasi menjadi lebih adaptif, serta kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong perubahan (Yuaningsih, 2017).

Reformasi birokrasi, yang kerap disamakan dengan reformasi administratif, merujuk pada suatu perubahan yang dirancang secara sadar dan dipertimbangkan dengan matang dalam organisasi atau sistem sektor publik (Prasetya, 2017). Tujuan utama dari perubahan ini adalah untuk meningkatkan struktur organisasi, cara kerja, maupun kualitas sumber daya manusia di dalamnya.

Kepemimpinan birokrasi juga menjadi faktor penentu dalam keberhasilan transformasi (Arifah, 2020; Wulandari, 2023). Pemimpin birokrasi yang visioner, terbuka terhadap gagasan baru, dan berani mengambil risiko memiliki kemampuan untuk mendorong inovasi di lingkungan kerja mereka (Gunawan et al., 2023; Kusuma, 2017). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter, birokratis, dan anti-kritik akan menjadi penghambat utama dalam penciptaan inovasi pelayanan (Setiyono, 2023). Maka dari itu, dibutuhkan pemimpin yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga cakap dalam membangun komunikasi, kolaborasi, dan manajemen perubahan.

Selain faktor internal birokrasi, keberhasilan transformasi juga dipengaruhi oleh regulasi yang fleksibel dan mendukung inovasi (Mahmud et al., 2022). Banyak inovasi pelayanan publik yang akhirnya tidak bisa diadopsi secara luas karena terbentur regulasi yang kaku dan tidak responsif terhadap perkembangan teknologi (Susilawati et al., 2023). Untuk itu, diperlukan mekanisme yang memungkinkan uji coba inovasi (*policy experimentation*) dalam ruang aman kebijakan (*regulatory sandbox*), agar birokrasi dapat terus bereksperimen dan beradaptasi tanpa melanggar aturan hukum.

Transformasi birokrasi juga harus mempertimbangkan aspek inklusivitas. Inovasi pelayanan publik tidak boleh hanya dinikmati oleh masyarakat di kota besar yang memiliki akses internet dan pendidikan tinggi, tetapi juga harus menjangkau kelompok rentan, seperti masyarakat di daerah terpencil, penyandang disabilitas, dan kelompok ekonomi lemah (Haryanto & Iriyanto, 2021; Zein, 2023). Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk memastikan bahwa digitalisasi pelayanan tidak menimbulkan kesenjangan akses (*digital divide*), tetapi justru memperluas cakupan pelayanan secara merata.



Gambar 1 Klasifikasi Inovasi Pelayanan Publik
Sumber : Yamin (Hamdillah, 2023)

Salah satu pendekatan strategis yang dapat dilakukan adalah membangun kolaborasi lintas sektor. Pemerintah tidak dapat menjalankan transformasi birokrasi secara sendiri. Pelibatan sektor swasta, masyarakat sipil, perguruan tinggi, dan media sangat penting untuk menciptakan ekosistem inovasi yang kuat (Nurharyoko, 2020). Kolaborasi ini dapat mendorong ide-ide baru, memperkuat akuntabilitas, dan memperluas partisipasi masyarakat dalam proses pelayanan publik. Di sisi lain, inovasi pelayanan publik juga harus diarahkan untuk membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah (Riani, 2021). Pelayanan yang cepat, adil, dan bebas dari praktik korupsi akan menciptakan persepsi positif di mata masyarakat. Kepercayaan publik ini sangat penting sebagai modal sosial dalam mendorong keterlibatan warga negara dalam pembangunan. Tanpa kepercayaan, pelayanan public sebaik apapun inovasinya akan tetap dipandang sinis dan tidak efektif (Putri & Mutiarin, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Pudjiarti (Hamdillah, 2023) mengungkap bahwa inovasi dalam pelayanan publik mendorong pegawai untuk bersikap lebih proaktif dalam merespons dinamika yang terjadi. Pegawai mulai melihat inisiatif baru sebagai kesempatan untuk berkembang, bukan sebagai ancaman. Hal ini turut membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif dan terbuka terhadap pembaruan. Dengan kata lain, inovasi tidak hanya berdampak pada metode kerja, tetapi juga mengubah perspektif pegawai terhadap perubahan itu sendiri. Ketika pegawai mulai melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman, maka terjadi pergeseran paradigma yang signifikan. Inovasi mendorong terbentuknya pola pikir yang lebih terbuka, adaptif, dan berorientasi pada solusi. Pegawai menjadi lebih proaktif dalam menyikapi tantangan dan berkontribusi pada pengembangan organisasi. Perubahan perspektif ini penting

karena menciptakan budaya kerja yang mendukung keberlanjutan reformasi birokrasi dan memastikan bahwa inovasi benar-benar terinternalisasi dalam praktik pelayanan publik.

Dengan demikian, transformasi birokrasi melalui inovasi pelayanan publik bukan sekadar program jangka pendek, melainkan bagian dari reformasi struktural yang harus dibangun secara berkelanjutan. Pendekatan sistemik memungkinkan terjadinya perubahan menyeluruh, baik dari aspek kelembagaan, budaya kerja, hingga sistem pengambilan keputusan. Dengan keterlibatan aktif seluruh lapisan birokrasi, transformasi ini dapat menciptakan sinergi antara kebijakan nasional dan implementasi di tingkat daerah. Inovasi menjadi jembatan antara aspirasi masyarakat dan respons pemerintah, yang pada akhirnya memperkuat legitimasi serta efektivitas pelayanan publik. Hal ini penting untuk menciptakan institusi negara yang adaptif, akuntabel, dan dipercaya publik.

Artikel ini bertujuan untuk menelaah peran inovasi dalam mempercepat transformasi birokrasi di Indonesia dengan menggali studi-studi terdahulu, kebijakan yang relevan, serta tantangan-tantangan implementatif yang dihadapi dalam konteks pelayanan publik.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan naratif deskriptif untuk memahami secara komprehensif peran inovasi pelayanan publik dalam mendukung transformasi birokrasi di Indonesia. Pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu, kebijakan pemerintah, serta dokumen akademis yang relevan dengan tema reformasi birokrasi dan akuntabilitas pemerintahan. Penelitian literatur ini menelaah berbagai sumber ilmiah, termasuk jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, buku akademik, laporan penelitian, dan dokumen kebijakan publik, sehingga menghasilkan dasar pengetahuan yang komprehensif dan beragam (Tulungen et al., 2022).

Proses pengumpulan literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa basis data ilmiah seperti *Google Scholar*, *Garuda Dikti*, *DOAJ*, dan *ResearchGate*. Pencarian dilakukan dengan memanfaatkan kata kunci: *inovasi pelayanan publik*, *transformasi birokrasi*, *reformasi administrasi*, *akuntabilitas pemerintahan*, dan *digital governance* (Kartika & Oktariyanda, 2022; Haryani & Puryatama, 2020). Dari hasil pencarian tersebut, diperoleh 10 literatur utama yang memenuhi kriteria seleksi dan dianggap paling relevan dengan topik penelitian. Jumlah tersebut mencakup delapan artikel dari jurnal ilmiah dan dua dokumen kebijakan pemerintah yang membahas secara langsung hubungan antara inovasi dan transformasi birokrasi.

Kriteria inklusinya meliputi artikel yang membahas keterkaitan antara inovasi pelayanan publik dan transformasi birokrasi, diterbitkan antara tahun 2016 hingga 2024, serta telah melalui proses *peer-review*. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel opini, berita populer, maupun tulisan non-akademik yang tidak berbasis metodologi ilmiah yang jelas (Rohman & Kurniawan, 2023). Dengan demikian, proses seleksi ini memastikan bahwa literatur yang dianalisis memiliki kredibilitas akademik dan relevansi substantif terhadap topik penelitian.

Setelah proses seleksi dilakukan, tahap berikutnya adalah analisis dan sintesis data. Setiap literatur dibaca secara mendalam untuk mengidentifikasi fokus, tujuan, hasil temuan, dan rekomendasi yang disajikan. Seluruh temuan kemudian dikategorikan ke dalam tiga tema utama, yaitu: (1) peran inovasi dalam mendorong transformasi birokrasi, (2) tantangan dan hambatan implementasi inovasi pelayanan publik, dan (3) strategi penguatan inovasi dalam konteks reformasi pemerintahan (Haryani & Puryatama, 2020; Panjaitan, 2024). Teknik sintesis tematik (*thematic synthesis*) digunakan untuk menemukan pola keterkaitan antar-literatur dan menafsirkan hasil penelitian secara holistik agar menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika inovasi dalam birokrasi publik (Sunarti, 2022).

Untuk menjaga validitas hasil analisis, peneliti menerapkan pendekatan triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan hasil kajian dari artikel ilmiah, laporan kebijakan, serta studi empiris yang relevan (Dewi & Mahi, 2022). Pendekatan ini dilakukan guna memastikan konsistensi data dan memperkuat interpretasi terhadap fenomena yang dikaji. Seluruh proses analisis dilakukan secara sistematis dengan mengintegrasikan hasil temuan teoretis dan empiris, sehingga menghasilkan gambaran yang utuh mengenai bagaimana inovasi pelayanan publik berfungsi sebagai motor penggerak dalam mempercepat transformasi birokrasi menuju sistem pemerintahan yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (Wibowo & Kertati, 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap sejumlah literatur, ditemukan sepuluh jurnal yang membahas topik Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik. Rangkuman dari temuan tersebut disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Studi Literatur Inovasi Pelayanan Publik dan Transformasi Birokrasi

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Prasetya (2017)	Mengintegrasikan Reformasi Birokrasi dengan Inovasi Sektor Publik	Analisis deskriptif kualitatif	Reformasi birokrasi dan inovasi sektor publik perlu dilakukan secara simultan untuk perbaikan penyelenggaraan pemerintahan yang komprehensif
2	Yusriadi (2018)	Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan.	Analisis deskriptif kualitatif	Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi saat ini tidak dapat dianggap sebagai tanda kegagalan. Justru, tantangan-tantangan tersebut membuka peluang untuk mendorong perubahan yang lebih mendasar dan menyeluruh. Salah satu bentuk nyata dari langkah perbaikan ini adalah kebijakan penerapan e-government, yang menjadi strategi penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan berbasis teknologi digital. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik secara lebih efektif dan efisien melalui penataan sistem manajemen yang lebih terstruktur, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
3	Rahadian (2019)	Revitalisasi Birokrasi Melalui Transformasi Birokrasi Menuju E-Governance Pada Era Revolusi Industri 4.0.	Analisis deskriptif kualitatif	Revitalisasi birokrasi melalui e-governance menawarkan alternatif strategi mengubah pola kerja dan perilaku birokrasi. Good will pemerintah untuk menerapkan <i>e-governance</i> pada era revolusi industri 4.0, menjadi faktor penentu dalam implementasinya. Kemudian kebijakan Pemerintah melalui <i>roadmap Making Indonesia 4.0</i> , ternyata masih menghadapi kendala, terutama belum cukup tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang memadai pada aspek manajerial pengelolaan situs
4	Hadi et al. (2020)	Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi Pelayanan Publik Yang Partisipatif (Kajian Sistem	Analisis deskriptif kualitatif	Sistem Pelayanan Malang Online (SINGO) yang diterapkan di kelurahan Sawojajar, Malang merupakan bukti dari keberhasilan inovasi dialogis antara masyarakat

		Pelayanan Malang Online)		dengan pemerintah. Sistem pelayanan aradi berbasis aplikasi android digagas dan diciptakan oleh masyarakat Sawojajar sendiri, didukung oleh pemerintah setempat. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang dialogis dan partisipatif berhasil mengubah paradigam birokrasi lama yang patologis menjadi emansipatif.
5	Herlina et al. (2023)	Pentingnya Inovasi Dalam Pelayanan Administrasi Publik Di Tengah Era Disrup	Analisis deskriptif kualitatif	Hambatan-hambatan yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi tidak dapat serta-merta dianggap sebagai bentuk kegagalan dari proses yang sedang berlangsung hingga saat ini. Justru, berbagai kendala tersebut membuka peluang untuk melakukan perubahan yang lebih signifikan. Salah satu bentuk respons terhadap tantangan tersebut adalah melalui kebijakan penerapan e-government, yaitu penyelenggaraan pemerintahan berbasis teknologi digital. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara lebih efektif dan efisien.
6	Zulfia & Frinaldi (2022)	Urgensi Penerapan Budaya Inovasi Bagi Asn Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi	Penelitian library research	Penerapan budaya berinovasi, Urgensi inovasi bagi ASN dalam peningkatan kinerja organisasi dan urgensi penerapan inovasi bagi sector public dalam mewujudkan reformasi birokrasi.
7	Rahmanda (2022)	Tata kelola dan tantangan penyelenggaraan inovasi daerah di Indonesia.	Analisis deskriptif kualitatif	Temuan dalam penelitian ini yaitu masih adanya sejumlah tantangan dalam penyelenggaraan inovasi daerah di Indonesia, seperti minimnya pelaporan dan publikasi data inovasi daerah, belum efektifnya integrase data yang dilakukan, serta tantangan kompetensi sumber daya aparatur dalam pengelolaan dan penyelenggaraan inovasi daerah
8	Kusuma et al. (2022)	Inovasi Pelayanan Publik Di Era Pandemi Covid-19: Best Practices Di	Penelitian library research	PIKOBAR Provinsi Jawa Barat, Pelayanan Administrasi Kependudukan Kota Bandung dan MOPELING SARASA Kabupaten

		Provinsi Jawa Barat			Sukabumi terbukti dapat memberikan kemudahan dalam pelayanan di kondisi pandemi Covid-19. Di saat berbagai hal serba terbatas, ketiga inovasi tersebut dapat membantu masyarakat untuk tetap mendapatkan pelayanan dari pemerintah. Berdasarkan inovasi diatas prasyarat keberhasilan inovasi pelayanan publik di masa Pandemi Covid-19 diantaranya komitmen pimpinan, sinergitas antar pihak, berorientasi output dan dukungan teknologi informasi. Sedangkan tantangan yang dihadapi dalam implementasi inovasi pelayanan publik tersebut adalah sumber daya, partisipasi masyarakat dan keberlanjutan inovasi.
9	Hamdillah (2023)	Inovasi Pelayanan Publik dan Transformasi Birokrasi.	Analisis deskriptif kualitatif		Hasil temuan penelitian ini mengungkapkan urgensi penerapan budaya inovatif dalam pelayanan publik sebagai langkah awal dalam mencapai good governance. Inovasi dalam pelayanan publik mendorong transformasi birokrasi, memfasilitasi koordinasi antara pemerintah dan masyarakat, serta mengurangi tumpang tindih kebijakan. Melalui inovasi, sektor publik dapat meningkatkan kinerjanya dan merespons perubahan dalam kebutuhan masyarakat dengan lebih efektif.
10	Frinaldi (2023)	Transformasi Sektor Publik dalam Inovasi Pelayanan.	Analisis deskriptif kualitatif		Penelitian ini memberikan jawaban yang jelas tentang pentingnya inovasi pelayanan publik sebagai alat utama untuk mencapai tujuan umum tata kelola pemerintahan yang baik dan keberhasilan transformasi birokrasi.

Sumber : Data diolah (2024)

Adapun pembahasan dari sepuluh studi literatur akan diuraikan dan dibahas sebagai berikut :

3.1 Peran Inovasi dalam Perubahan Transformasi Birokrasi

Inovasi memiliki peran strategis dalam mendorong perubahan mendasar pada sistem birokrasi yang selama ini kerap dianggap lamban, kaku, dan penuh hambatan structural

(Zein, 2023). Kehadiran berbagai layanan digital seperti OSS (*Online Single Submission*) untuk perizinan usaha, e-KTP untuk identitas kependudukan yang terintegrasi, serta SP4N-LAPOR sebagai kanal pengaduan publik, menunjukkan bahwa transformasi pelayanan publik berbasis teknologi mampu memutus rantai panjang birokrasi yang tidak efisien. Sistem-sistem ini secara nyata memangkas waktu pelayanan, mengurangi biaya transaksi, serta menyederhanakan prosedur yang sebelumnya berbelit (Zein, 2023).

Lebih dari itu, inovasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mendorong perubahan paradigma dalam tata kelola birokrasi (Faedlulloh, 2021). Misalnya, birokrasi yang sebelumnya tertutup dan cenderung bekerja secara eksklusif kini mulai terbuka terhadap kolaborasi lintas sektor. Kerja sama dengan sektor swasta, masyarakat sipil, dan media menjadi bagian penting dari sistem pelayanan publik yang transparan dan akuntabel. Kolaborasi ini memperluas jangkauan pelayanan dan menciptakan ekosistem pemerintahan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Di sisi lain, inovasi dalam bentuk monitoring dan evaluasi berbasis data semakin memperkuat kapasitas pemerintah dalam mengelola kebijakan publik (Sururi, 2016). Data yang dikumpulkan secara sistematis dan real-time memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, tepat sasaran, dan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Hal ini menjadi salah satu ciri utama dari birokrasi modern yang ingin dicapai melalui program reformasi birokrasi nasional, yakni birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada hasil (*result-oriented*).

Tidak kalah penting, inovasi sosial seperti pelayanan berbasis komunitas menunjukkan bahwa pembaruan birokrasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek kultural (Sururi, 2016). Pendekatan ini berhasil menjangkau kelompok masyarakat rentan yang sering kali terpinggirkan dalam model pelayanan konvensional. Inovasi berbasis komunitas mencerminkan semangat reformasi birokrasi yang inklusif, partisipatif, dan berbasis kebutuhan riil masyarakat.

Dengan demikian, inovasi dalam berbagai bentuknya berfungsi sebagai penggerak utama reformasi birokrasi. Inovasi menjadi jembatan antara struktur birokrasi yang masih kaku dengan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis. Tanpa inovasi, reformasi birokrasi akan sulit diwujudkan secara utuh dan berkelanjutan (Wulandari, 2023).

3.2 Tantangan dalam Implementasi Inovasi

Hasil studi literature menunjukkan masih ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan inovasi pelayanan public, diantaranya :

- a. Kurangnya Kapasitas SDM pelaksana
Kualitas sumber daya manusia menjadi pilar utama keberhasilan inovasi, namun di banyak instansi pemerintah, kapasitas SDM masih menjadi kendala besar (Dumalang, 2021; Solong, 2020). Banyak ASN yang belum memiliki literasi digital

yang memadai untuk menjalankan sistem pelayanan berbasis teknologi. Penguasaan terhadap aplikasi, perangkat lunak, serta pemahaman atas prinsip-prinsip dasar transformasi digital sering kali rendah, terutama di level pelaksana teknis. Selain itu, kemampuan manajerial termasuk dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan berbasis data, dan manajemen proyek juga masih terbatas. Hal ini menyebabkan banyak program inovatif yang berjalan tanpa arah yang jelas, tidak terukur, atau tidak berkelanjutan. Dalam konteks reformasi birokrasi, penguatan kapasitas ASN bukan hanya untuk mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga untuk membangun kompetensi dalam memimpin perubahan. Investasi dalam pelatihan, coaching, dan pengembangan kepemimpinan publik menjadi sangat penting (Haryanto, 2021). Pemerintah perlu memperkuat ekosistem pembelajaran di lingkungan birokrasi, menciptakan budaya belajar sepanjang hayat, dan memberikan insentif bagi ASN yang adaptif terhadap inovasi. Tanpa SDM yang kompeten dan siap menghadapi tantangan digital, inovasi hanya akan menjadi slogan yang tidak berdampak nyata pada kualitas pelayanan publik (Katharina, 2021).

b. Ketimpangan infrastruktur

Salah satu tantangan besar dalam pelaksanaan inovasi pelayanan publik adalah masih adanya ketimpangan infrastruktur, terutama antara daerah perkotaan dan daerah tertinggal (Katharina, 2021; Pratama, 2023). Inovasi yang mengandalkan sistem digital membutuhkan akses internet yang stabil, perangkat teknologi yang memadai, serta dukungan teknis yang konsisten (Nurharyoko, 2020; Wahyuddin et al., 2023). Namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak daerah, khususnya di wilayah 3T (terdepan, terluar, dan tertinggal), masih mengalami keterbatasan konektivitas dan infrastruktur dasar (Situmorang & Ayustia, 2019; Waris et al., 2023). Hal ini menyebabkan pelayanan publik berbasis digital sulit diakses oleh masyarakat, bahkan oleh aparat pemerintah setempat. Akibatnya, inovasi yang berhasil di kota-kota besar belum tentu bisa diterapkan di daerah dengan kondisi infrastruktur yang lemah. Dalam kerangka reformasi birokrasi, pemerataan akses menjadi kunci agar seluruh masyarakat, tanpa kecuali, dapat menikmati manfaat dari inovasi pelayanan (Hutagalung & Hermawan, 2018). Pemerintah perlu melakukan investasi besar dalam penguatan infrastruktur digital secara nasional, disertai dengan strategi pendampingan teknis yang sesuai dengan konteks lokal (Wang et al., 2023). Tanpa mengatasi ketimpangan ini, transformasi birokrasi melalui inovasi berisiko memperdalam kesenjangan layanan antara pusat dan daerah.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa inovasi pelayanan publik memiliki peran strategis sebagai penggerak utama dalam proses transformasi birokrasi di Indonesia. Inovasi tidak hanya berfokus pada pembaruan teknis seperti digitalisasi layanan dan penyederhanaan prosedur, tetapi juga mendorong perubahan paradigma birokrasi dari sistem yang bersifat administratif

dan tertutup menuju birokrasi yang lebih terbuka, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Melalui inovasi, birokrasi dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan, serta memperkuat hubungan kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat. Penerapan berbagai bentuk inovasi, seperti *e-government*, sistem *online single submission* (OSS), dan kanal pengaduan publik digital, menunjukkan bahwa penggunaan teknologi telah mempercepat transformasi struktur birokrasi menuju sistem pelayanan yang modern dan responsif.

Namun demikian, implementasi inovasi birokrasi masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti rendahnya kapasitas sumber daya manusia, ketimpangan infrastruktur digital antarwilayah, serta kekakuan regulasi yang belum mendukung fleksibilitas inovasi. Kesenjangan kompetensi aparatur, terutama dalam literasi digital dan kemampuan manajerial, menjadi kendala utama dalam penerapan inovasi secara efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, transformasi birokrasi memerlukan dukungan yang kuat dari aspek kepemimpinan visioner, pembinaan budaya kerja inovatif, serta kebijakan publik yang adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial dan teknologi.

Dengan demikian, inovasi pelayanan publik bukan hanya instrumen teknokratis, tetapi merupakan strategi transformasional yang mampu memperkuat reformasi administrasi dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, inklusif, dan berorientasi pada hasil (*result-oriented governance*). Inovasi yang dilakukan secara sistemik, kolaboratif, dan berkelanjutan akan menjadi fondasi bagi terwujudnya birokrasi yang profesional, responsif, dan dipercaya publik di era digital saat ini.

Daftar Pustaka

- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., & Dewi, I. C. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 1). Tohar Media.
- Arifah, U. (2020). Transformasi Birokrasi melalui E-Government. *Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, 4(2), 30–41.
- Atmojo, M. E., Zakiya, U., & Fridayani, H. D. (2017). Inovasi Peningkatan Sumber Daya Manusia bagi Perangkat Desa di Desa Bendungan Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo. *Dewan Redaksi*, 5(2), 158.
- Badruddin, S., Halim, P., & Ismowati, M. (2022). *Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik*. zahir publishing.
- Buana, Y., Isanawikrama, I., Hutomo, E. J., & Kurniawan, Y. J. (2019). Konseptualisasi Value Co-Creation dalam Konteks Customer to Customer. *Jurnal Pengabdian dan*



Kewirausahaan, 3(1).

- Carlo, H. H., Bachrudin, D. H., & Firdaus, S. F. (2021). Analisa terhadap Kebijakan Perizinan Usaha Berbasis Resiko. *Gema Publica*, 6(2), 76–94.
- Dewi, N. S., & Mahi, B. R. (2022). Peran Penyuluhan Pajak Terhadap Inefisiensi Pemungutan Pajak Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 212–226. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.7277>
- Dumalang, G. V. (2021). Adaptif, Agile dan Inovatif Kunci SDM Unggul. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 175–196.
- Faedlulloh, D. (2021). Birokrasi, Disrupsi, dan Anak Muda: Mendorong Birokrat Muda Menciptakan Dynamic Governance. *Jurnal Transformative*, 7(1), 112–127.
- Frinaldi, A. (2023). Transformasi Sektor Publik dalam Inovasi Pelayanan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(3), 87–93.
- Gunawan, A., Hasyim, W., & Ardianto, R. E. (2023). *Kepemimpinan Kreatif: Menggabungkan Inovasi dan Kepemimpinan untuk Pertumbuhan Bisnis*. Takaza Innovatix Labs.
- Hadi, K., Asworo, L., & Taqwa, I. (2020). Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi Pelayanan Publik yang Partisipatif (Kajian Sistem Pelayanan Malang Online). *Journal of Government and Civil Society*, 4(1), 115–129.
- Hamdillah, H. (2023). Inovasi Pelayanan Publik dan Transformasi Birokrasi. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, 6(2), 91–102.
- Haryani, T. N., & Puryatama, A. F. (2020). Pelayanan Prima Melalui Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Di Indonesia. *Kybernan Jurnal Studi Kepemerintahan*, 3(1), 40–54. <https://doi.org/10.35326/kybernan.v1i1.580>
- Haryanto, M. P. (2021). *Membangun Pola Pikir ASN dalam Pelayanan Sepenuh Hati*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Haryanto, M. P., & Iriyanto, H. (2021). *Pelayanan Publik bagi Penyandang Disabilitas*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Herlina, A., Hamka, & Katuuk, H. (2023). Pentingnya Inovasi Dalam Pelayanan Administrasi Publik Di Tengah Era Disrupsi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 4791–4800.
- Hutagalung, S. S., & Hermawan, D. (2018). *Membangun Inovasi Pemerintah Daerah*. Deepublish.
- Kartika, D. F., & Oktariyanda, T. A. (2022). Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Poedak (Pelayanan Online Pendaftaran Administrasi Kependudukan) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik. *Publika*, 245–260. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p245-260>
- Katharina, R. (2021). *Pelayanan Publik & Pemerintahan Digital Indonesia*. Yayasan



Pustaka Obor Indonesia.

- Kusuma, H. B. (2017). Kepemimpinan Inovatif dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 7(1), 1274–1292.
- Kusuma, H. B., Cahyarini, B. R., & Samsara, L. (2022). Inovasi Pelayanan Publik di Era Pandemi Covid-19: Best Practices di Provinsi Jawa Barat. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 131–142.
- Mahmud, M. F., Soekirman, A., & Tesniwati, R. (2022). Penguatan Kinerja melalui Transformasi Digital, Budaya Adaptif, Transfer Pengetahuan dan Pola Kerja pada Bea Cukai Indonesia. *Jurnal Perspektif Bea dan Cukai*, 6(2), 323–342.
- Nurharyoko, G. O. (2020). *Inovasi Birokrasi*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Panjaitan, J. S. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sleman. *Journal of Society Bridge*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.59012/jsb.v2i1.26>
- Prasetya, A. G. (2017). Mengintegrasikan Reformasi Birokrasi dengan Inovasi Sektor Publik. *Jurnal Analis Kebijakan*, 1(1).
- Prasojo, E. (2023). *Isu-Isu Kontemporer Kebijakan dan Governansi Publik di Indonesia*. Prenada Media.
- Pratama, M. N. (2023). Inovasi Pelayanan Publik pada Bidang Pendidikan di Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar (3T). *Administratie: Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 35–44.
- Putri, L. D. M., & Mutiarin, D. (2018). Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik; Pengaruhnya pada Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(9), 527–643.
- Rahadian, A. . (2019). Revitalisasi Birokrasi Melalui Transformasi Birokrasi Menuju E-Governance pada Era Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar Stiarni*, 85–94.
- Rahmanda, A. R. (2022). Tata Kelola dan Tantangan Penyelenggaraan Inovasi Daerah di Indonesia. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(02), 176–192.
- Riani, N. K. (2021). Strategi Peningkatan Pelayanan Publik. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(11), 2443–2452.
- Robby, U. B. I., & Tarwini, W. (2019). Inovasi Pelayanan Perizinan melalui Online Single Submission (OSS) Studi pada Izin Usaha di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Bekasi. *Administratio: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 10(2), 51–57.
- Rohman, H., & Kurniawan, T. (2023). Analisis Naratif Kebijakan Reformasi Birokrasi Di Indonesia 2005-2025. *Publikauma Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 11(1). <https://doi.org/10.31289/publika.v11i1.9621>
- Saggaf, S., Said, M. M., & Saggaf, W. S. (2018). *Reformasi Pelayanan Publik di Negara*



Berkembang (Vol. 1). Sah Media.

- Sanjoyo, S., Sapriani, S., Setiawan, A., & Suroyya, S. (2020). Perizinan Berusaha Melalui Online Single Submission Sebagai Ketaatan Hukum Dalam Rangka Meningkatkan Investasi. *Borneo Law Review*, 4(1), 64–78. <https://doi.org/10.35334/bolrev.v4i1.1397>
- Setiyono, B. (2023). *Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi*. Nuansa Cendekia.
- Situmorang, D. M., & Ayustia, R. (2019). Model Pembangunan Daerah 3T: Studi Kasus Daerah Perbatasan Kabupaten Bengkayang. *Mbia*, 18(1), 49–64.
- Sofianto, A. (2020). Inovasi Layanan Berbasis Teknologi Informasi pada Rumah Sakit sebagai Bentuk Reformasi Birokrasi. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 18(1), 81–102.
- Solong, H. A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Deepublish.
- Sunarti, S. (2022). *Analisa Pendekatan Kebijakan Pemerintahan Daerah*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/btgv5>
- Supriadi, H., & Huseini, M. (2020). Inovasi Dilingkungan di Kementerian Sekretariat Negara RI Dilihat dari Perspektif Knowledge Management. *Reformasi Administrasi*, 7(2), 63–79.
- Suprianto, B. (2023). Literature Review: Penerapan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 8(2), 123–128.
- Sururi, A. (2016). Inovasi Kebijakan Publik (Tinjauan Konseptual dan Empiris). *Jurnal Sawala*, 4(3), 1–14.
- Susilawati, F. E., Yanti, R., & Erni, E. (2023). Transformasi Digital Pemerintah (Studi Kasus: Implementasi E-Government dan Hambatannya). *Journal Social Society*, 3(2), 80–94.
- Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Ulum, M. C. (2018). *Public Service: Tinjauan Teoretis dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Publik*. Universitas Brawijaya Press.
- Wahyuddin, S., Pasaribu, J. S., Bau, R. T. R., Munawar, Z., Hermila, A., Harto, B., & Rukmana, A. Y. (2023). *Layanan Digital di Era 5.0*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wang, C., Zhang, M., Sesunan, A., & Yolanda, L. (2023). Peran Teknologi dalam Transformasi Pendidikan di Indonesia. *Kemdikbud*, 4(2), 1–7.
- Waris, M., Gusty, S., Safar, A., Rustam, M. S. P. A., & Susanto, H. A. (2023). *Inovasi*



Pendidikan dan Teknologi (Perspektif Kemaritiman). Tohar Media.

- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, 3(01), 1. <https://doi.org/10.56444/psgj.v3i01.2785>
- Wulandari, S. (2023). Penguatan Reformasi Birokrasi di Indonesia Menuju Era Society 5.0. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 4(2), 51–61.
- Yuaningsih, L. (2017). *Kepemimpinan Sektor Publik*. Bintang Visitama.
- Yusriadi, Y. (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 8(2), 178–185.
- Zein, M. H. M. (2023). *Reformasi Birokrasi: Dunia Birokrasi dan Pemerintahan*. Sada Kurnia Pustaka.
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2022). Urgensi Penerapan Budaya Inovasi bagi ASN dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(1).