



Analisis Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja melalui Inovasi Digital SILATAR pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

Taufik Edwarsya¹, Desmi Satriana²

¹UIN Mahmud Yunus Batusangkar

²STAI Nurul Falah Airmolek

¹bank.tau@gmail.com, ²satriana@stainf.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh upaya peningkatan pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar melalui inovasi digital SILATAR (Sistem Informasi Layanan dan Administrasi Tanah Datar) sebagai media implementasi Lima Nilai Budaya Kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Berbagai tantangan, seperti rendahnya disiplin pegawai, keterbatasan literasi digital, resistensi terhadap perubahan, serta belum optimalnya pelayanan publik, mendorong perlunya analisis mendalam terhadap efektivitas integrasi nilai budaya kerja dalam sistem digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi nilai budaya kerja melalui SILATAR, mengidentifikasi tantangan dan solusi yang dihadapi, serta menilai perkembangan pelayanan publik yang dihasilkan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam terhadap pimpinan dan staf, observasi partisipan, serta analisis dokumen kebijakan dan arsip aplikasi. Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman serta divalidasi melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SILATAR efektif mendukung implementasi nilai budaya kerja melalui peningkatan transparansi, efisiensi kinerja, inovasi berkelanjutan, tanggung jawab administratif, dan keteladanan aparatur. Tantangan yang ada direspon melalui penguatan SDM, pelatihan berkelanjutan, peningkatan infrastruktur, dan penguatan integritas digital. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi inovasi digital dan nilai budaya kerja mampu memperkuat tata kelola pelayanan publik, meskipun memerlukan komitmen kolektif dan dukungan infrastruktur yang memadai.

Kata kunci: Budaya Kerja, Inovasi Digital, Pelayanan Publik, Aplikasi SILATAR.

1. Latar Belakang

Pembangunan menuju Indonesia Emas 2045, Kementerian Agama hadir dengan visi yang mengedepankan harmoni sosial dan kemajuan berlandaskan nilai-nilai keagamaan. Visi “Terwujudnya Masyarakat yang Rukun, Maslahat, dan Cerdas Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045” bukan sekadar slogan, melainkan komitmen untuk menciptakan tatanan masyarakat yang hidup berdampingan secara damai, saling menguatkan, dan terus berkembang dalam ilmu pengetahuan. Visi ini menjadi penyeimbang dalam pembangunan nasional, memastikan kemajuan material berjalan beriringan dengan penguatan spiritual dan moral bangsa (Kementerian Agama RI, 2024).

Untuk mewujudkan cita-cita luhur tersebut, Kementerian Agama mengambil peran aktif melalui tiga pilar utama. Pertama, menjadi garda terdepan dalam merawat kerukunan umat beragama sebagai pondasi kehidupan berbangsa. Kedua, memodernisasi sistem pendidikan agama dan pesantren agar mampu melahirkan generasi yang tidak hanya religius tapi juga kompetitif di era global. Ketiga, membangun tata kelola pemerintahan yang bersih dan efektif, di mana nilai-nilai integritas dan transparansi menjadi napas setiap kebijakan. Melalui trilogi misi inilah Kementerian Agama ikut mengukir sejarah perjalanan bangsa menuju puncak kejayaan di 2045 (Kementerian Agama RI, 2024).

Sebagai ujung tombak pelayanan keagamaan di daerah, Kementerian Agama membentuk jaringan kerja yang solid melalui Kantor Wilayah di tingkat provinsi dan Kantor Kementerian Agama di kabupaten/kota. Landasan hukumnya diperkuat melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 25 Tahun 2024, yang menjadi panduan operasional bagi unit kerja dalam menjalankan tugasnya. Ditengah perubahan sosial budaya yang dinamis, kehadiran

organisasi publik yang efektif menjadi semakin krusial, bukan hanya sebagai penyelenggara layanan, tetapi juga sebagai penjaga harmoni kehidupan beragama di tingkat akar rumput.

Robbins & Judge tahun 2013 menyatakan budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain(Tewal et al., 2017). Menurut Edgar H. Schein (2010), budaya organisasi dapat dipahami melalui tiga level: artefak, nilai yang diadopsi, dan asumsi dasar. Artefak mencakup dokumen dan simbol yang terlihat, sementara nilai yang diadopsi meliputi prinsip dan keyakinan yang dinyatakan secara formal. Asumsi dasar merupakan nilai-nilai yang telah diinternalisasi secara mendalam oleh anggota organisasi. Budaya kerja, yang mencakup norma, nilai, dan asumsi ini, memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga berdampak positif pada produktivitas kerja (Selviana et al., 2023). Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sejalan dengan temuan bahwa perbaikan atmosfer organisasi dapat mendorong produktivitas yang lebih baik.

Penerapan budaya kerja yang positif di lingkungan Kementerian Agama juga terkait dengan reformasi birokrasi yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai (Natardi, 2022). Dalam upaya tersebut, budaya kerja yang adaptif menuju era globalisasi menjadi sangat penting. Selain itu, budaya kerja yang kuat akan mendorong keterlibatan pegawai, yang berarti pegawai lebih aktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi (Natardi, 2022).

Menjawab tantangan tersebut, Menteri Agama telah mencanangkan Budaya Kerja Kementerian Agama pada tahun 2014. Kemudian ditetapkan melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama tahun 2015-2019. Kemudian Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama juga dilembagakan melalui Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor : 13A Tahun 2018 Tentang Modul Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama.

Lima Nilai Budaya Kerja tersebut mencakup integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Balitbangdiklat Kemenag RI, 2018). Pertama, Integritas, yang berarti keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Nilai ini tercermin dalam tekad berbuat baik dan benar, berpikir positif serta arif dalam bertugas, mematuhi peraturan, dan menolak segala bentuk korupsi, suap, atau gratifikasi. Sebaliknya, indikasi negatif yang harus dihindari adalah melanggar sumpah jabatan, melakukan rekayasa atau manipulasi, serta menerima pemberian di luar ketentuan. Kedua, Profesionalitas, bermakna bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu untuk hasil terbaik. Hal ini diwujudkan dengan bekerja sesuai kompetensi, disiplin dan sungguh-sungguh, bekerja secara terukur, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta menerima reward and punishment secara proporsional. Indikasi negatifnya mencakup bekerja tanpa perencanaan matang, tidak sesuai tugas, kemalasan, dan menghasilkan pekerjaan di bawah standar.

Ketiga, Inovasi, yang berarti menyempurnakan yang sudah ada dan menciptakan hal baru yang lebih baik. Nilai ini ditunjukkan dengan melakukan perbaikan berkelanjutan, terbuka pada ide konstruktif, meningkatkan kompetensi pribadi, berani mengambil terobosan solutif, dan memanfaatkan teknologi secara efektif-efisien. Indikasi negatif yang bertentangan adalah rasa cepat puas, sikap apatis terhadap kebutuhan stakeholder, enggan belajar atau berdiskusi, serta menutup diri dari ide pengembangan. Keempat, Tanggung Jawab, bermakna bekerja secara tuntas dan konsekuensi. Wujud positifnya antara lain menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, berani mengakui kesalahan serta memperbaikinya, segera mengatasi masalah, dan berkomitmen pada tugas. Di sisi lain, indikasi negatif seperti kelalaian, menunda-nunda atau menghindar dari tugas, suka menyalahgunakan orang lain, menolak risiko hasil kerja, memilih-milih pekerjaan, serta menyalahgunakan wewenang harus dihindari. Kelima, Keteladanan, yang bermakna menjadi contoh baik bagi orang lain. Nilai ini diindikasikan secara positif dengan berakhhlak terpuji, memberikan pelayanan yang ramah dan adil, membimbing bawahan dan rekan sejawat, serta memulai perbuatan baik dari diri sendiri. Indikasi negatif yang merusak keteladanan adalah berakhhlak tercela, melayani dengan setengah hati, memperlakukan orang secara subjektif dan tidak adil, melanggar peraturan, serta membiarkan terjadinya pelanggaran. Kelima nilai budaya kerja Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan merupakan pilar penting dalam membangun etos kerja dan pelayanan yang unggul di lingkungan Kementerian Agama.(Balitbangdiklat Kemenag RI, 2018)

Penelitian ini sangat penting dalam melihat fenomena dan isu yang sedang hangat di era transformasi digital, terutama dalam konteks pelayanan publik di Indonesia. Secara global, dunia saat ini sedang memasuki era digitalisasi yang telah mengubah cara interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Menurut laporan terbaru, estimasi global menunjukkan bahwa sekitar 63% penduduk dunia kini memiliki akses ke internet, mendukung terbentuknya ekosistem baru dalam layanan publik yang lebih efisien (Suaidah, 2021). Di Indonesia, fenomena ini semakin nyata dengan pencapaian terbatas, di mana hanya 54% dari masyarakat yang merasa puas dengan layanan publik yang mereka terima (Lestari & Nasution, 2023). Penerimaan ini terlihat dari berbagai survei yang menunjukkan kekhawatiran masyarakat terhadap transparansi dan efektivitas layanan publik yang tersedia.

Hal ini menjadi lebih kritis ketika kita meninjau kecenderungan sosial-budaya di Indonesia. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam layanan publik masih rendah, dengan banyak yang merasa kesulitan untuk mengakses layanan yang diperlukan karena adanya kendala teknis dan bauran kebijakan yang kurang terintegrasi (Yunaningsih et al., 2021).

Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, menunjukkan komitmen kuat dalam menerapkan budaya kerja melalui inovasi digital. Nilai-nilai budaya kerja tidak hanya terinternalisasi melalui media konvensional seperti pamflet dan papan informasi, tetapi juga diwujudkan dalam sistem inovasi digital SILATAR (Sistem Informasi Layanan dan Administrasi Tanah Datar). SILATAR merupakan inovasi berbasis digital sebagai pusat informasi dan layanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. SILATAR merupakan sebuah program aplikasi yang dikembangkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar dalam upaya peningkatan pelayanan publik. Optimalisasi aplikasi Silatar diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, kualitas, jangkauan dan integrasi layanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar (Kemenag Tanah Datar, 2024). Transformasi digital ini menjadi bukti nyata bagaimana teknologi dapat memperkuat nilai-nilai efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam birokrasi, sekaligus menjawab tantangan era digital yang menuntut pelayanan publik yang lebih cepat dan akurat.

Keberadaan SILATAR telah membawa perubahan signifikan dalam pola kerja pegawai. Fitur-fitur seperti slip gaji online, laporan kinerja digital, dan sistem rekapitulasi absensi elektronik tidak hanya mempermudah proses administrasi, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih terukur dan akuntabel. Digitalisasi dokumen keuangan dan sistem pelaporan perjalanan dinas secara online telah mengurangi praktik manual yang rentan kesalahan, sekaligus meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan instansi. Inovasi ini juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif, di mana setiap pegawai dapat berkontribusi secara optimal dengan dukungan teknologi.

Dalam konteks Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, timbul permasalahan nyata, di mana inovasi digital SILATAR yang dicanangkan sebagai sistem informasi layanan dan administrasi masih menemui banyak tantangan dalam implementasinya. Pelayanan yang tidak optimal, kurangnya kedisiplinan, serta masih terbatasnya pemahaman pegawai terhadap teknologi menjadi masalah serius yang perlu diatasi untuk mencapai efektivitas pelayanan. Manifestasi dari fenomena ini terlihat dalam keseharian interaksi antara pegawai dengan masyarakat. Bahwa petugas pelayanan sering kali absen dari tempat kerja, diiringi dengan perilaku ASN yang meninggalkan kantor tanpa izin, menunjukkan bahwa masalah disiplin dan tanggung jawab dalam pelayanan publik masih sangat mengkhawatirkan. Ditambah lagi, kendaraan pribadi pegawai yang memenuhi lahan parkir kantor menyulitkan masyarakat yang ingin mengakses pelayanan. Hal ini menciptakan ketidakpuasan yang mendalam di masyarakat serta memperburuk citra institusi publik. Selain itu, aplikasi SILATAR yang dirancang untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas juga dapat berfungsi lebih baik jika pegawai memahami cara penggunaannya dengan baik. Namun, saat ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang beradaptasi dengan teknologi.

Dalam upaya untuk memahami yang lebih dalam, perlu mengkaji beberapa konsep teoritis utama. Salah satu teori yang relevan adalah teori budaya organisasi Edgar Schein. Dalam Model Budaya Organisasinya menegaskan bahwa budaya dalam suatu organisasi bukan sekadar komplementer, melainkan fondasi krusial yang menentukan bagaimana sebuah lembaga berfungsi(Schein, 2010). Teori relevan lainnya adalah *Technology Acceptance Model* (TAM), yang dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mendasari penerimaan teknologi dalam konteks pelayanan publik (Wibowo et al., 2022). Dari segi disiplin, teori perilaku organisasi dapat membantu menjelaskan bagaimana integritas dan profesionalisme dalam kerja dapat ditegakkan di instansi publik(Ngusmanto & Si, 2017). Pendekatan interpretif dan konstruktivis yang diterapkan dalam penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana serta mengapa pegawai mengadopsi atau menolak teknologi baru dalam pelayanan mereka (Yustina & Zainuri, 2022).

Sejumlah penelitian sebelumnya yang berfokus pada tema serupa menunjukkan bahwa implementasi aplikasi digital dalam sektor publik memberikan keuntungan signifikan meskipun tidak lepas dari berbagai tantangan. Penelitian Kharismasyah et al. (2023) menunjukkan bahwa teknologi informasi dan komunikasi di sektor publik dapat meningkatkan efisiensi layanan, sementara studi lain menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi teknologi sangat bergantung pada keahlian pengguna dalam mengoperasikan sistem tersebut (Sukawati et al., 2024). Dalam konteks Kementerian Agama, laporan sebelumnya menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan pegawai dan hambatan sikap menjadi penghambat utama keberhasilan penggunaan aplikasi (Fachrizal et al., 2023). Penelitian terbaru juga mencatat bahwa aspek budaya organisasi, seperti inovasi dan keteladanan, sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik di level pemerintahan daerah (Santoso et al., 2024).

Meskipun banyak studi yang menganalisis aspek digitalisasi pelayanan, masih ada kesenjangan signifikan dalam penelitian yang berfokus pada budaya kerja dan pandangan pegawai serta masyarakat terhadap transformasi digital (Rizky et al., 2024) dalam konteks Kementerian Agama. Banyak penelitian cenderung memperhatikan hasil teknis dan pengukuran kinerja, sementara aspek personal dan budaya yang mendasari implementasi sistem sering kali diabaikan (Remaja & Arta, 2023). Pendekatan kualitatif sangat penting untuk mengisi kesenjangan ini, karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman dan pandangan pegawai serta masyarakat terhadap proses transformasi digital di Kementerian Agama (Rizky et al., 2024).

Fokus penelitian ini adalah pada analisis implementasi lima nilai budaya kerja yang diharapkan dapat memperbaiki kualitas pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar melalui inovasi digital SILATAR. Dengan mengeksplorasi budaya kerja yang mencakup integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan panduan praktis bagi pembentukan kebijakan yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Pamadi et al., 2022). Penyampaian perspektif ini, ditambah dengan pendekatan kualitatif yang mendalam, diharapkan akan menghasilkan kontribusi yang tidak hanya teoritis tetapi juga praktis, dalam rangka meningkatkan performa layanan publik di Kementerian Agama (Sholicha & Oktariyanda, 2023).

Pentingnya penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan di bidang transformasi digital dan untuk mengadvokasi kebijakan yang lebih baik di tingkat kementerian. Hasil studi diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak terkait, termasuk pembuat kebijakan, akademisi, dan praktisi, sehingga dapat menciptakan sistem pelayanan publik yang lebih baik ke depannya (Noeridha, 2023). Penelitian ini tidak hanya relevan bagi Kementerian Agama di tingkat lokal, tetapi juga dapat berkontribusi dalam konteks kebijakan nasional yang lebih luas dalam memajukan digitalisasi pelayanan publik di Indonesia (Tasyah et al., 2021). Oleh karenanya, memahami konteks dan kompleksitas permasalahan ini adalah langkah penting untuk mencapai tujuan yang lebih besar dalam pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam kesimpulannya, riset ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai fenomena pelaksanaan budaya kerja dalam pelayanan publik di era transformasi digital, dengan penekanan pada aplikasi SILATAR di Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Fenomena ini mengharuskan kita untuk berpikir kritis mengenai batasan dan tantangan yang ada dalam pengimplementasian sistem baru, serta bagaimana kita dapat mengoptimalkan perubahan ini dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam prosesnya, demi tercapainya efektivitas layanan publik yang selaras dengan harapan masyarakat (Devi & Meirinawati, 2022). Penelitian ini akan menempatkan budaya kerja dalam kerangka kerja yang lebih besar, merangsang diskusi yang lebih dalam tentang inovasi dalam pelayanan publik yang relevan dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah fenomenologi dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian fenomenologi adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami makna pengalaman subjektif individu terhadap suatu fenomena tertentu secara mendalam dan komprehensif. Fokus utama penelitian fenomenologi adalah untuk menggali bagaimana seseorang mengalami dan memberi makna atas suatu kejadian, peristiwa, atau situasi dalam kehidupannya, bukan hanya sekadar mengukur atau mengamati fakta eksternal.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

a. Implementasi lima nilai budaya kerja melalui inovasi digital SILATAR pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

Pegawai menempatkan integritas sebagai pondasi utama dalam pelayanan publik. Sistem SILATAR mendukung transparansi dan akuntabilitas sehingga mampu meminimalkan praktik yang merugikan seperti gratifikasi dan penyalahgunaan wewenang. Berdasarkan hasil observasi, terlihat bahwa digitalisasi melalui SILATAR mengurangi kontak fisik langsung yang berpotensi terjadi penyimpangan. Data dokumentasi menunjukkan penggunaan menu layanan keuangan dalam SILATAR yang aktif dan optimal, khususnya dalam pengelolaan laporan kinerja dan slip gaji yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas pelayanan dan menurunkan risiko penyalahgunaan wewenang. Dengan sistem yang mendorong transparansi, integritas menjadi lebih mudah dipertahankan karena semua data dan proses terekam dan dapat diaudit. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi digital tidak hanya sebagai alat, tapi juga sebagai pengawal nilai-nilai budaya kerja yang esensial dalam birokrasi.

SILATAR memperkuat profesionalitas pegawai melalui sistem kerja yang terorganisir, terdokumentasi, dan terukur. Hasil observasi memperlihatkan bahwa pegawai secara disiplin menggunakan SILATAR untuk mengisi laporan harian secara tepat waktu, yang didukung oleh bukti dokumentasi rekap penyampaian laporan yang masuk lebih dari 700 per bulan dengan tingkat pengiriman dan persetujuan yang tinggi Pengumpulan dan dokumentasi data melalui SILATAR membuat proses evaluasi internal menjadi sistematis, sehingga profesionalisme terjaga dalam setiap pelaporan dan pelayanan. Profesionalitas pegawai meningkat signifikan melalui pemanfaatan sistem digital yang memastikan tugas dan laporan dikerjakan secara tepat waktu dan terdokumentasi baik. Ini mengubah pola kerja yang cenderung manual dan rentan kesalahan menjadi proses yang lebih terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan. SILATAR menjadi media penguat budaya kerja profesional yang mengedepankan ketepatan dan akurasi.

Nilai inovasi menjadi sangat penting dan terus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus mengikuti kemajuan teknologi. Observasi mencatat adanya pengembangan fitur-fitur baru secara berkelanjutan dalam aplikasi SILATAR, termasuk peningkatan menu layanan yang aktif, khususnya sektor keuangan dan pelaporan kinerja. Dokumentasi menunjukkan bahwa inovasi ini diterima dan dimanfaatkan secara positif oleh pegawai dan masyarakat sebagai wujud kelangsungan peningkatan layanan. Inovasi di SILATAR tidak hanya berfungsi sebagai teknologi baru, tetapi telah menjadi budaya dalam organisasi yang mendorong pegawai untuk selalu memperbaiki dan menyesuaikan pelayanan sesuai perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Ini mencerminkan bahwa inovasi merupakan elemen vital untuk memastikan keberlanjutan dan adaptabilitas sistem pelayanan public.

Penggunaan SILATAR memberikan gambaran yang jelas tentang tanggung jawab pegawai karena setiap kegiatan terekam dan dapat dipantau secara digital. Data dokumentasi penggunaan aplikasi memperlihatkan tingkat ketercapaian laporan yang konsisten dengan standar yang telah ditentukan, serta adanya monitoring progres kerja oleh pimpinan. Dari observasi ditemukan pegawai menjadi lebih disiplin dan akuntabel dalam mengelola tugasnya digital yang membuat setiap aktivitas kerja tersimpan dan terpantau. Hal ini menimbulkan efek pengawasan internal yang efektif, meningkatkan disiplin dan kesadaran akan kewajiban tugas, sehingga memperkecil peluang terjadinya kesalahan atau penyimpangan.

Keteladanan menjadi kunci pembentukan budaya kerja baru yang didukung oleh pimpinan dan pegawai senior. Observasi terhadap lingkungan kerja menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya mengarahkan tapi juga memberikan contoh nyata dalam penggunaan SILATAR dan penerapan nilai budaya kerja. Dokumentasi internal organisasi memperkuat bahwa keteladanan ini dihargai dan menjadi motivasi pegawai untuk menjalankan tugas dengan dedikasi tinggi. Keteladanan yang diperlihatkan oleh pimpinan dan senior sangat berpengaruh dalam membentuk budaya kerja yang diharapkan. Contoh nyata dan konsistensi dalam perilaku menjadi motor penggerak komitmen bersama serta motivasi bagi pegawai lainnya untuk menegakkan nilai budaya kerja secara konsisten.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi lima nilai budaya kerja melalui inovasi digital SILATAR pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah berjalan dengan efektif: Nilai integritas diimplementasikan

dengan menjadikan SILATAR sebagai sistem yang menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas. Dengan mengurangi kontak fisik langsung, sistem ini meminimalkan potensi penyimpangan. Setiap data yang diinput harus valid dan sesuai fakta lapangan, sehingga integritas terjaga melalui rekam digital yang dapat diaudit, yang pada akhirnya memperkuat kredibilitas pelayanan dan menurunkan risiko penyalahgunaan wewenang. Nilai profesionalitas, SILATAR mendukung terciptanya sistem kerja yang terorganisir, terukur, dan terdokumentasi. Pegawai secara disiplin menggunakan sistem untuk mengisi laporan harian secara tepat waktu, yang ditunjukkan dengan banyaknya laporan yang masuk setiap bulannya. Pola kerja manual yang rentan kesalahan berubah menjadi proses yang terstruktur dan akuntabel, sehingga pegawai dapat lebih fokus memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan standar profesional yang tinggi.

Nilai inovasi diwujudkan melalui pengembangan fitur SILATAR yang berkelanjutan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi. Inovasi ini tidak hanya sekadar menghadirkan aplikasi, tetapi telah menjadi budaya dalam organisasi yang mendorong seluruh pegawai untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan cara kerjanya yang konvensional menjadi lebih efisien dan responsif, sehingga memastikan adaptabilitas dan keberlanjutan sistem pelayanan publik.

Nilai tanggung jawab, implementasinya terlihat dari bagaimana SILATAR memberikan gambaran yang jelas dan transparan tentang tugas setiap pegawai karena setiap kegiatan terekam dan dapat dipantau secara digital. Rekam digital ini menciptakan efek pengawasan internal yang efektif, meningkatkan disiplin dan kesadaran akan kewajiban, sehingga memperkecil peluang terjadinya kesalahan atau penyimpangan dan membuat tanggung jawab setiap individu dapat dibuktikan secara nyata.

Nilai keteladanan diimplementasikan melalui peran aktif pimpinan dan pegawai senior yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga memberikan contoh nyata dalam penggunaan SILATAR dan penerapan nilai budaya kerja lainnya. Keteladanan ini menjadi motor penggerak dan motivasi bagi seluruh staf untuk mengikuti jejak tersebut, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat komitmen bersama dalam menegakkan nilai-nilai budaya kerja secara konsisten.

Secara keseluruhan, inovasi digital SILATAR tidak hanya berfungsi sebagai alat teknologi, tetapi telah menjadi pengawal nilai-nilai budaya kerja yang memperkuat kualitas dan kredibilitas pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

b. Tantangan dan solusi dalam implementasi lima nilai budaya kerja dengan inovasi digital SILATAR di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

Pengamatan melalui observasi di lapangan menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan digital terutama berasal dari pegawai yang sudah terbiasa bekerja dengan sistem manual. Penerapan SILATAR sebagai inovasi digital masih menemukan penolakan atau keengganahan beradaptasi, terutama oleh kalangan pegawai senior. Data dokumentasi internal juga memperlihatkan bahwa beberapa unit kerja masih melakukan pengelolaan kinerja secara tradisional meskipun aplikasi digital telah tersedia.

kerja yang kuat dengan kecenderungan mempertahankan cara lama menimbulkan hambatan emosional dan kognitif dalam adopsi inovasi digital. Dibutuhkan langkah-langkah intensif membangun engagement dan kemauan kolektif agar kultur baru digital bisa diinternalisasi bersama. Hasil penelitian menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan digital di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, terutama dari pegawai senior yang sudah terbiasa bekerja dengan sistem manual. Pegawai ini cenderung enggan beradaptasi dengan inovasi digital seperti aplikasi SILATAR, sehingga meskipun teknologi digital sudah tersedia, sebagian masih mengelola kinerja secara tradisional. Wawancara dengan pejabat terkait mengungkapkan bahwa tantangan utama berasal dari ketidaksiapan mental dan kurangnya pemahaman pegawai terhadap teknologi digital, serta kecenderungan mereka untuk tetap berada dalam zona nyaman dengan metode kerja lama. Resistensi ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga faktor psikologis dan kultural yang membuat adaptasi menjadi lambat, terutama di kalangan pegawai senior. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan khusus berupa pelatihan intensif, perubahan mindset, serta dukungan dari pimpinan untuk mengatasi hambatan tersebut dan mempercepat transformasi digital di kantor tersebut.

Analisis data dokumentasi penggunaan sistem SILATAR memperlihatkan ketimpangan signifikan dalam penguasaan fitur-fitur digital. Observasi pelatihan yang dilakukan masih bersifat sporadis, tidak menjangkau

seluruh pegawai secara merata, dan belum menyesuaikan kebutuhan kelompok umur serta latar belakang pendidikan yang berbeda.

Kesenjangan digital mempengaruhi efektivitas inovasi dan menurunkan produktivitas. Pendekatan pelatihan yang bersifat personalisasi dan berkelanjutan menjadi kebutuhan utama untuk mengakselerasi adaptasi teknologi baru.

Hasil penelitian menunjukkan adanya keterbatasan literasi digital di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, yang berdampak pada penerapan sistem SILATAR. Penguasaan fitur digital bervariasi antar pegawai, dengan ketidakseimbangan yang cukup mencolok terutama pada pegawai yang sudah lama bekerja dan terbiasa dengan sistem manual. Pelatihan literasi digital yang ada masih dilakukan secara sporadis dan belum mencakup seluruh pegawai secara merata, juga tidak disesuaikan dengan kebutuhan berdasarkan usia dan latar belakang pendidikan masing-masing. Dalam wawancara, pejabat terkait mengakui bahwa beberapa pegawai memang antusias belajar teknologi baru, namun banyak pula yang mengalami kesulitan dalam memahami sistem digital, termasuk aspek keamanan dan logika kerja aplikasi. Hal ini menyebabkan pengaplikasian SILATAR belum optimal karena kurangnya pemahaman digital yang merata. Oleh karena itu, peningkatan pelatihan literasi digital yang terstruktur dan menyeluruh sangat diperlukan untuk mengatasi hambatan ini dan meningkatkan kompetensi pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif.

Dokumentasi teknis dan evaluasi menunjukkan kendala jaringan internet yang sering bermasalah, perangkat IT yang sudah usang, serta gangguan teknis lainnya yang menyebabkan aktivitas digital mengalami hambatan signifikan. Observasi mengamati ada keterlambatan dalam penyelesaian tugas karena keterbatasan teknologi ini.

Ketidakstabilan infrastruktur teknologi tidak hanya menghambat proses kerja, tetapi juga menurunkan kepercayaan dan motivasi pegawai untuk berinovasi secara digital. Pemenuhan infrastruktur menjadi dasar utama untuk kesiapan transformasi budaya kerja digital.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa infrastruktur teknologi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar mengalami kendala yang berdampak pada kelancaran aktivitas digital. Gangguan jaringan internet yang tidak stabil, perangkat IT yang sudah usang, serta masalah teknis lainnya sering kali menghambat pelaksanaan tugas-tugas digital. Dalam wawancara, para pejabat kantor menyatakan bahwa jaringan internet yang putus-putus menyebabkan aktivitas penginputan data di sistem SILATAR terganggu dan menghambat proses digitalisasi secara keseluruhan. Kondisi ini juga menurunkan semangat pegawai untuk bekerja secara digital karena sering mendapat kendala teknis. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan infrastruktur teknologi yang mendesak agar digitalisasi dapat berjalan dengan lebih lancar dan efisien. Data dokumentasi dan catatan program pelatihan mengindikasikan frekuensi pelatihan digital yang menurun dan pendampingan teknis yang belum konsisten. Hal ini berdampak pada kemampuan pegawai dalam mengoperasikan SILATAR terutama saat terjadi pembaruan sistem.

Penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan mutlak diperlukan agar pegawai tidak hanya menguasai aplikasi, tapi juga siap beradaptasi dengan perubahan teknologi yang dinamis. Ini adalah kunci keberlangsungan inovasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar menghadapi kendala terkait kurangnya pelatihan berkelanjutan dalam penggunaan sistem digital SILATAR. Dokumentasi dan catatan program pelatihan menunjukkan bahwa frekuensi pelatihan digital menurun, dan pendampingan teknis yang diberikan masih belum konsisten. Hal ini menyebabkan banyak pegawai, terutama ASN, mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem, apalagi ketika terjadi pembaruan atau update pada aplikasi. Wawancara dengan pejabat terkait menegaskan perlunya dorongan dari pimpinan dan dukungan kolega agar pelatihan berkelanjutan dapat dilaksanakan dengan baik. Pegawai yang jarang mengikuti pelatihan cenderung cepat lupa dan kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan sistem terbaru. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi hal yang mutlak demi memastikan penggunaan teknologi digital dapat berjalan efektif dan optimal.

Observasi dan dokumentasi audit menunjukkan adanya gap disiplin dan ketidaksesuaian data dalam penggunaan SILATAR, yang berpotensi mengancam validitas sistem dan inovasi digital secara keseluruhan. Budaya kejujuran dan tanggung jawab atas data digital masih perlu ditingkatkan. Budaya integritas digital harus dikembangkan secara sistematis agar data dan informasi yang dihasilkan valid dan menjadi sumber kepercayaan dalam pengambilan keputusan. Ini adalah pondasi nilai budaya kerja yang mutlak terintegrasi dengan transformasi digital.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar terdapat rendahnya kesadaran akan integritas digital yang memengaruhi validitas data dan efektivitas penggunaan sistem digital SILATAR. Observasi dan dokumentasi menyatakan adanya ketidaksesuaian data dan gap disiplin dalam penggunaan sistem, yang bisa mengancam keandalan sistem dan inovasi digital secara keseluruhan. Budaya kejujuran dan tanggung jawab dalam menangani data digital masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Wawancara dengan berbagai pejabat menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum berani mengakui kendala atau kesalahan dalam pelaporan, masih ada yang menganggap pengisian data sebagai formalitas semata, dan mindset bekerja secara manual belum sepenuhnya berubah. Kondisi ini juga diperburuk dengan adanya praktik seperti berbagi password, penundaan pelaporan, dan kurangnya pelaporan real-time, yang semuanya berisiko merusak kredibilitas data dan integritas sistem. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan upaya kuat untuk meningkatkan kesadaran dan disiplin integritas digital melalui perubahan budaya kerja dan penguatan pengelolaan sistem secara bertanggung jawab.

Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa tantangan integrasi lima nilai budaya kerja dengan inovasi digital SILATAR bersifat multidimensional, meliputi aspek manusia, teknologi, dan budaya organisasi. Resistensi budaya lama, keterbatasan literasi digital, infrastruktur yang belum memadai, pelatihan yang tidak konsisten, dan rendahnya kesadaran integritas digital merupakan tantangan utama yang harus diatasi secara terpadu agar inovasi digital dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Solusinya yaitu mengatasi Resistensi terhadap Perubahan dengan Pendekatan Bertahap dan Penguatan, Meningkatkan Literasi Digital melalui Pelatihan Terstruktur dan Berkelanjutan, Memperkuat Infrastruktur Teknologi dengan Penyediaan Jaringan dan Perangkat yang Stabil, Memperkuat Budaya Pelatihan dan Pendampingan Berkelanjutan untuk Adaptasi Sistem.

Pembahasan

1. Implementasi lima nilai budaya kerja melalui inovasi digital SILATAR pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

Beberapa teori utama yang menjadi kerangka konseptual penelitian ini. Pertama, teori *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1989) menegaskan bahwa persepsi kegunaan (*perceived usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) menjadi faktor utama yang memengaruhi sikap dan niat individu untuk mengadopsi teknologi dalam organisasi. Dalam konteks SILATAR, TAM digunakan untuk memahami bagaimana pegawai menerima dan memanfaatkan inovasi digital dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kedua, teori budaya organisasi dari Edgar Schein (2017) membagi budaya organisasi menjadi tiga level, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang merupakan keyakinan mendalam. Budaya dipandang sebagai sistem makna kolektif yang mengarahkan perilaku pegawai serta membentuk identitas organisasi, di mana digitalisasi berperan sebagai artefak yang memperkuat nilai-nilai budaya kerja. Ketiga, teori kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990) dan Burns (1978) menempatkan pemimpin sebagai figur yang mampu menginspirasi dan membangkitkan komitmen melalui visi bersama, motivasi, dan keteladanan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dianggap kunci dalam menginternalisasi nilai budaya dan keberhasilan implementasi inovasi digital. Keempat, nilai-nilai budaya kerja seperti integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan dijadikan tolok ukur budaya kerja yang semestinya tercermin dalam perilaku pegawai sebagai dampak keberhasilan SILATAR sebagai inovasi digital.

Analisis kritis terhadap hubungan teori dengan hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan penting. Pertama, peningkatan dan perluasan TAM terlihat dari kontribusi signifikan *perceived usefulness* SILATAR, tidak hanya dalam penerimaan teknologi, tetapi juga dalam internalisasi nilai budaya kerja. Hal ini memperluas cakupan TAM yang pada awalnya fokus pada adopsi individu, menjadi kerangka yang juga mengakomodasi dampak teknologi terhadap budaya organisasi secara holistik, sesuai dengan temuan studi mutakhir di era digitalisasi birokrasi (Venkatesh et al., 2016). Kedua, SILATAR sebagai artefak budaya baru yang simbolik sekaligus fungisional memperkuat nilai inti organisasi, mengonfirmasi dan memperbarui teori budaya organisasi Edgar Schein dengan menempatkan teknologi sebagai elemen aktif dalam pembentukan dan reproduksi nilai budaya (Schein, 2010) ; (Alvesson, 2012). Ketiga, peran strategis kepemimpinan transformasional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar terbukti krusial dalam mensukseskan implementasi SILATAR sekaligus memudahkan penerimaan dan praktik nilai budaya oleh pegawai, memberi bukti empiris atas teori Bass dan Burns bahwa kepemimpinan menjadi katalis perubahan budaya digital (Bass, 1990). Keempat, penelitian menegaskan nilai budaya kerja sebagai penggerak inovasi berkelanjutan, dimana digitalisasi inovasi seperti SILATAR menjadi medium revolusioner untuk menginternalisasi nilai integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan

keteladanan dalam ekosistem kerja yang adaptif. Kelima, penelitian menantang pandangan teori *Diffusion of Innovation tradisional* Rogers (2003) yang melihat budaya sebagai konteks pasif dalam difusi inovasi, dengan menggantikan paradigma tersebut melalui penempatan budaya sebagai aktor dinamis yang mengkondisikan dan mengarahkan proses perubahan teknologi dan perilaku, sehingga membentuk sistem terintegrasi teknologi, budaya, dan manusia (Rogers, 2003) ; (Greenhalgh et al., 2020).

Kontribusi dan keunikan model teoretis penelitian ini terletak pada model integratif antara teknologi dan budaya kerja digital yang memberi kerangka holistik dan valid dalam konteks birokrasi pemerintah Indonesia, dengan penyesuaian nilai budaya lokal yang kental di Kabupaten Tanah Datar. Hal ini menjadikan penelitian ini relevan untuk diterapkan pada institusi lain yang memiliki karakteristik serupa. Di samping itu, penegasan peran kepemimpinan dalam pengelolaan perubahan teknologi dan penguatan budaya secara simultan memberikan insight baru dalam literatur manajemen perubahan organisasi.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan berupa sifat deskriptif dan kontekstual yang membutuhkan validasi empiris lebih luas di tempat dan organisasi berbeda untuk menguji generalisasi teori. Selain itu, tidak terdapat data longitudinal yang memadai untuk memantau adaptasi teknologi dan budaya secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model manajemen perubahan budaya digital yang lebih adaptif dan dinamis dengan pendekatan komparatif maupun longitudinal

2. Tantangan dan solusi dalam implementasi lima nilai budaya kerja dengan inovasi digital SILATAR di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

Pada penelitian ini, ditemukan lima tantangan utama dalam implementasi nilai budaya kerja melalui inovasi digital SILATAR di lingkungan birokrasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, yakni resistensi perubahan, keterbatasan literasi digital, infrastruktur teknologi yang belum optimal, kebutuhan pelatihan berkelanjutan, serta isu integritas digital. Kerangka yang dikembangkan mencerminkan pendekatan multidimensional yang mengakomodasi aspek psikologis, teknis, edukasi, dan etika secara simultan, sehingga memberikan gambaran holistik atas dinamika transformasi digital yang terjadi.

Dalam analisis kritis terhadap teori terdahulu, ditemukan bahwa tantangan resistensi perubahan sesuai dengan teori klasik Lewin (1947) yang menggarisbawahi pentingnya pengelolaan resistensi sebagai hambatan utama pada perubahan organisasi. Penelitian ini menguatkan pandangan tersebut dengan memperluasnya pada konteks birokrasi Indonesia yang didominasi oleh budaya lokal dan tradisi kerja institusional, sebagaimana dipaparkan Kurniawan (2023). Selanjutnya, aspek literasi digital dianalisis menggunakan kerangka *Technology Acceptance Model* (TAM) dari Davis (1989), yang diperkuat oleh riset terbaru menyoroti pentingnya kesiapan budaya dan mental di samping kemampuan teknis semata (Laar, 2024). Dengan demikian, penelitian ini memperluas cakupan TAM sehingga lebih sesuai dengan konteks birokrasi pemerintahan Indonesia.

Masalah infrastruktur teknologi yang menjadi tantangan selanjutnya dianalisis dalam kerangka kapabilitas teknologi menurut Sambamurthy et al. (2003), dengan perluasan konteks yang menyesuaikan kondisi negara berkembang. Pendekatan ini didukung oleh rekomendasi dari OECD (2024) yang menekankan perlunya mempertimbangkan konteks geografis dan sosial dalam pengembangan infrastruktur publik. Kemudian, dibahas pula pentingnya pelatihan berkelanjutan dan pembelajaran organisasi berdasar teori Argyris & Schön (1990) serta Senge (1990), yang didukung oleh temuan empiris terkait pembelajaran digital di sektor publik (Frontiers, 2022). Penerapan komunitas belajar berkelanjutan ini menjadi inovasi penting dalam penguatan budaya digital birokrasi.

Selanjutnya, integritas digital dan etika teknologi diulas berdasarkan prinsip etika digital Floridi (2013), terutama dari sisi kepercayaan, transparansi, dan perlindungan data pegawai, yang diperkuat oleh laporan IDB (2023) yang menekankan pentingnya tata kelola digital yang kontekstual dan inklusif di pemerintahan. Secara kritis, penelitian ini tidak hanya menguatkan teori-teori klasik tetapi juga secara signifikan memperluasnya dengan menekankan konteks budaya birokrasi Indonesia dan tantangan infrastruktur negara berkembang, sehingga memberikan kontribusi berarti bagi kajian transformasi digital sektor publik. Berbeda dengan model-model barat yang cenderung generalis, model ini mengintegrasikan dimensi budaya organisasi, kesiapan budaya digital, dan pelatihan berkelanjutan secara holistik, yang menjadi keunikan tersendiri dalam pengembangan teori dan praktik digitalisasi birokrasi Indonesia. Oleh karena itu, model konseptual ini memiliki potensi sebagai acuan transformasi

digital birokrasi yang lebih adaptif, inklusif secara budaya, dan dapat menjadi basis ilmiah dalam kebijakan serta praktik pelayanan publik pada era digital.

Meski demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan terkait cakupan yang terbatas hanya pada Kabupaten Tanah Datar dan penggunaan metode kualitatif yang dominan sehingga dibutuhkan pendalaman dan validasi kuantitatif untuk hasil yang lebih kuat dan generalisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, disarankan penelitian selanjutnya mengadopsi studi komparatif antar birokrasi dengan latar budaya dan infrastruktur berbeda, serta menggunakan pendekatan mixed-method untuk menguatkan validitas data. Selain itu, eksplorasi lanjutan tentang pengaruh kepemimpinan digital dan penerapan teknologi baru sangat penting untuk mengimbangi dinamika perkembangan teknologi di masa depan.

3. Perkembangan penerapan lima nilai budaya kerja terhadap pelayanan publik melalui inovasi digital SILATAR di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

Penelitian ini merumuskan lima dampak utama dari penerapan nilai budaya kerja terhadap efektivitas pelayanan publik melalui transformasi digital, yaitu: pertama, penerapan nilai budaya kerja kolaborasi yang terintegrasi dengan platform digital terbukti meningkatkan kecepatan dan kualitas koordinasi pelayanan publik. Kedua, penguatan literasi dan kompetensi digital sebagai bagian dari nilai profesionalisme secara signifikan meningkatkan efektivitas dan akurasi pelayanan publik berbasis teknologi. Ketiga, pengelolaan integritas data melalui sistem digital memperkuat transparansi dan kepercayaan publik terhadap pelayanan pemerintah. Keempat, profesionalisme pegawai dalam menghadapi hambatan infrastruktur digital menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan efektivitas pelayanan publik digital. Terakhir, tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik digital menjadi indikator valid keberhasilan integrasi nilai budaya kerja dengan inovasi teknologi.

Analisis dan perbandingan kritis terhadap teori terdahulu menguatkan dan memperluas pemahaman tentang budaya kerja dan efektivitas layanan publik digital. Hasil penelitian ini menegaskan kembali bahwa lima nilai budaya kerja yakni integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan transformasi digital pelayanan publik, sejalan dengan pandangan Schein (2010) yang menyatakan budaya organisasi sebagai fondasi perilaku individu dalam suksesnya inovasi teknologi. Penelitian ini juga memperluas teori difusi inovasi Rogers (2003) dengan menempatkan budaya kerja bukan sekadar latar belakang organisasi, melainkan agen aktif pengadopsian teknologi, menantang pandangan lama yang hanya menitikberatkan pada teknologi sebagai kunci utama.

Dari sisi profesionalisme dan literasi digital, penelitian ini mengokohkan literatur new public management dan good governance (Osborne & Gaebler, 1992; Hood, 1991) dengan penegasan bahwa literasi digital harus lebih dari sekadar keterampilan teknis, melibatkan aspek etis dan sikap kritis sesuai dengan temuan (Van Laar et al., 2017) dan Susilo & Fitran (2022). Integrasi simultan antara nilai budaya kerja dan literasi digital membentuk profesionalisme digital yang holistik, yang merupakan perluasan signifikan dari teori-teori sebelumnya yang cenderung memisahkan dimensi teknis dan budaya.

Pada konteks good governance, penelitian ini menunjukkan penerapan lima nilai budaya kerja dapat memperkuat transparansi, responsivitas, dan akuntabilitas dalam pelayanan digital, menguatkan teori Bovaird & Löffler (2003) dan Heeks (2006), serta literatur modern terkait kepercayaan publik dalam pelayanan digital (Janssen & Helbig, 2018). Keunikan teori ini terletak pada penggabungan budaya internal dengan teknologi publik sebagai satu kesatuan dinamis yang memperkaya kajian ilmiah dan praktik good governance era digital.

Secara kritis, teori hasil penelitian mendukung dan memperluas teori-teori fundamental dalam budaya organisasi, difusi inovasi, literasi digital, dan good governance dengan model integratif yang menempatkan nilai budaya kerja sebagai fondasi utama dalam transformasi digital layanan publik. Model ini menantang pendekatan lama yang terlalu menekankan aspek teknis, dan memberikan kontribusi orisinal dengan menegaskan keselarasan simultan antara budaya kerja dan kapasitas digital pegawai sebagai kunci keberhasilan efektivitas layanan publik digital.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, khususnya dalam hal cakupan empiris yang terbatas pada satu instansi yakni Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, sehingga generalisasi hasil penelitian perlu kehati-hatian. Oleh karena itu, disarankan untuk penelitian lanjutan memasukkan perspektif citizen-centric untuk mengkaji dampak nilai budaya kerja pada persepsi masyarakat, serta mengintegrasikan aspek kecerdasan

emosional dan peningkatan keterampilan digital yang dapat memperkuat profesionalisme digital dan keberlanjutan inovasi di masa depan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan: **1). Implementasi lima nilai budaya kerja melalui inovasi digital SILATAR pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah berjalan dengan efektif:** a). Nilai integritas diimplementasikan dengan menjadikan SILATAR sebagai sistem yang menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas. Dengan mengurangi kontak fisik langsung, sistem ini meminimalkan potensi penyimpangan. Setiap data yang diinput harus valid dan sesuai fakta lapangan, sehingga integritas terjaga melalui rekam digital yang dapat diaudit, yang pada akhirnya memperkuat kredibilitas pelayanan dan menurunkan risiko penyalahgunaan wewenang. b). Nilai profesionalitas, SILATAR mendukung terciptanya sistem kerja yang terorganisir, terukur, dan terdokumentasi. Pegawai secara disiplin menggunakan sistem untuk mengisi laporan harian secara tepat waktu, yang ditunjukkan dengan banyaknya laporan yang masuk setiap bulannya. Pola kerja manual yang rentan kesalahan berubah menjadi proses yang terstruktur dan akuntabel, sehingga pegawai dapat lebih fokus memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan standar profesional yang tinggi. c). Nilai inovasi diwujudkan melalui pengembangan fitur SILATAR yang berkelanjutan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi. Inovasi ini tidak hanya sekadar menghadirkan aplikasi, tetapi telah menjadi budaya dalam organisasi yang mendorong seluruh pegawai untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan cara kerjanya yang konvensional menjadi lebih efisien dan responsif, sehingga memastikan adaptabilitas dan keberlanjutan sistem pelayanan publik. d). Nilai tanggung jawab, implementasinya terlihat dari bagaimana SILATAR memberikan gambaran yang jelas dan transparan tentang tugas setiap pegawai karena setiap kegiatan terekam dan dapat dipantau secara digital. Rekam digital ini menciptakan efek pengawasan internal yang efektif, meningkatkan disiplin dan kesadaran akan kewajiban, sehingga memperkecil peluang terjadinya kesalahan atau penyimpangan dan membuat tanggung jawab setiap individu dapat dibuktikan secara nyata. e). Nilai keteladanan diimplementasikan melalui peran aktif pimpinan dan pegawai senior yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga memberikan contoh nyata dalam penggunaan SILATAR dan penerapan nilai budaya kerja lainnya. Keteladanan ini menjadi motor penggerak dan motivasi bagi seluruh staf untuk mengikuti jejak tersebut, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat komitmen bersama dalam menegakkan nilai-nilai budaya kerja secara konsisten. **2). Tantangan dan solusi dalam implementasi lima nilai budaya kerja dengan inovasi digital SILATAR di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar sebagai berikut:** a). Tantangan dalam implementasi lima nilai budaya kerja dengan inovasi digital SILATAR dilingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar yaitu: Resistensi terhadap perubahan, Keterbatasan literasi digital, Infrastruktur teknologi yang kurang stabil, Kurangnya pelatihan berkelanjutan, Rendahnya kesadaran integritas digital. b). Solusi dalam implementasi lima nilai budaya kerja dengan inovasi digital SILATAR di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar yaitu: Mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan bertahap dan penguatan SDM, Meningkatkan literasi digital melalui pelatihan terstruktur dan berkelanjutan, Memperkuat infrastruktur teknologi dengan penyediaan jaringan dan perangkat yang stabil, Memperkuat budaya pelatihan dan pendampingan berkelanjutan untuk adaptasi system, Meningkatkan kesadaran dan disiplin integritas digital melalui budaya kejujuran dan tanggung jawab. **3). Perkembangan penerapan lima nilai budaya kerja terhadap pelayanan publik melalui inovasi digital SILATAR di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar sebagai berikut:** a). Peningkatan semangat kolaborasi dan komitmen bersama melalui digitalisasi SILATAR, b). Pemantapan kompetensi dan literasi digital sebagai pilar profesionalisme, c). Integritas sebagai fondasi keandalan data dan transparansi pelayanan, d). Profesionalisme dalam menangani hambatan infrastruktur digital, e). Kepuasan masyarakat sebagai indikator keberhasilan inovasi pelayanan

Referensi

1. Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*.
2. Balitbangdiklat Kemenag RI. (2018). *Modul Pendidikan Dan Pelatihan Tenaga Administrasi Pada Kementerian Agama*.
3. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
4. Devi, N. A. M., & Meirinawati, M. (2022). Manajemen Strategi Pelayanan Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp) Kabupaten Trenggalek. *Publika*, 1593–1604. <https://doi.org/10.26740/publika.v11n1.p1593-1604>
5. Fachrizal, M. R., Wibawa, J. C., Fauzan, R., & Radliya, N. R. (2023). Aplikasi Pendukung Pelayanan Publik Berbasis Mobile Dalam Mendukung Penerapan E-Government Pada Mal Pelayanan Publik Kota Cimahi. *Majalah Ilmiah Unikom*, 21(1), 21–28. <https://doi.org/10.34010/miu.v21i1.10686>
6. Greenhalgh, T., Wherton, J., Shaw, S., & Morrison, C. (2020). Video consultations for covid-19. In *Bmj* (Vol. 368). British Medical

- Journal Publishing Group.
- 7. Kementerian Agama RI. (2024). Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2025-2029. *Menteri Agama Republik Indonesia*, 1–139.
 - 8. Lestari, R., & Nasution, S. E. (2023). Pelayanan Di BBPJA Sumut Dengan Metode Naive Bayes. *Journal of Computer Science and Informatics Engineering*, 13–28. <https://doi.org/10.55537/cosie.v2i1.575>
 - 9. Natardi, N. (2022). Strategi Peningkatan Kinerja Lingkup Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. *Jurnal Analisa Pemikiran Insaan Cendikia*, 5(1), 27–40. <https://doi.org/10.54583/apic.vol5.no1.78>
 - 10. Ngusmanto, D. H., & Si, M. (2017). Teori Perilaku Organisasi Publik. *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
 - 11. Noeridha, N. (2023). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi Digital Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karimun. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 5(1), 32–46. <https://doi.org/10.56552/jisipol.v5i1.116>
 - 12. Pamadi, J. D. P., Dewi, D. S. K., & DJ, E. W. (2022). Evaluasi Implementasi E-Government Di Kantor Imigrasi Kelas II Non Tempat Pemeriksaan Imigrasi Ponorogo. *Moderat Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(4), 756–768. <https://doi.org/10.25157/moderat.v8i4.2855>
 - 13. Remaja, I. N. G., & Arta, I. K. K. (2023). Mekanisme Penegakan Disiplin Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 7(1), 120–126. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v7i1.54377>
 - 14. Rizky, S. N., Tyas, R. P., Sunaryo, H., & Farida, E. (2024). Optimalisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Mengkaji Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Peran Motivasi Pada Kantor Pelayanan Pajak. *Jurnal Solma*, 13(1), 178–186. <https://doi.org/10.22236/solma.v13i1.14216>
 - 15. Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations 5th*. Free press.
 - 16. Santoso, A., Nafisha, A. F., Hardi, B. B., Abdullah, H. H., & Khoerunisa, I. (2024). Efektivitas Sistem Pelayanan Publik Masyarakat Kota Bogor (Studi Kasus Terhadap Aplikasi Aduan Warga Kota Bogor Sibadra). *Karimahtauhid*, 3(2), 1315–1324. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i2.11711>
 - 17. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
 - 18. Selvyana, A. A., Nurlenawati, N., & Anggela, F. P. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance at PT. Jasamarga Tollroad Operator Jakarta - Cikampek Branch. *Journal of Social Research*, 2(10), 3643–3655. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i10.1409>
 - 19. Sholicha, I. K., & Oktariyanda, T. A. (2023). Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Pelayanan via Online (Plavon Dukcapil) Oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 2293–2302. <https://doi.org/10.26740/publika.v11n3.p2293-2302>
 - 20. Suaidah, S. (2021). Analisis Penerimaan Aplikasi Web Engineering Pelayanan Pengaduan Masyarakat Menggunakan Technology Acceptance Model. *Jatisi (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 8(1), 299–311. <https://doi.org/10.35957/jatisi.v8i1.600>
 - 21. Sukawati, H., Widywati, W., & Sulmiah, S. (2024). Budaya Organisasi Dan Inovasi Pelayanan Terhadap Efektifitas Pelayanan Di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(1), 21–47. <https://doi.org/10.33509/jan.v30i1.2801>
 - 22. Tasyah, A., Lestari, P., Syofira, A., Rahmayani, C. A., Cahyani, R. D., & Tresiana, N. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) Di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 18(2), 212–224. <https://doi.org/10.31113/jia.v18i2.808>
 - 23. Tewal, B., Pandowo, M. C. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku organisasi*. CV. Patra Media Grafindo Bandung.
 - 24. Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.
 - 25. Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328–376.
 - 26. Wibowo, N. S., Utomo, A. H., Antika, E., Gumilang, M. A., & Rosdiana, E. (2022). Pendampingan Pengembangan Aplikasi Layanan Terpadu Kelurahan Curah Grinting Kota Probolinggo Untuk Meningkatkan Layanan Kepada Masyarakat. *J-Dinamika Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 7(3), 446–450. <https://doi.org/10.25047/j-dinamika.v7i3.3391>
 - 27. Yunaningsih, A., Indah, D., & Septiawan, F. E. (2021). Upaya Meningkatkan Kualitas Layanan Publik Melalui Digitalisasi. *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, 3(1), 9–16. <https://doi.org/10.37253/altasia.v3i1.4336>
 - 28. Yustina, I., & Zainuri, A. (2022). Efektivitas Sistem Informasi Perizinan Elektronik Cilegon (Sipeci) Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp) Kota Cilegon. *Jarvic*, 1(3), 87–103. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v1i3.47>