

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENDORONG INOVASI DIGITAL PADA PENGELOLAAN RETRIBUSI WISATA BERBASIS E-MONEY DI KABUPATEN KARO

Frans Antoni Sihite¹, Diki Febrianto Marbun², Frengky Imanuel Situmorang³, Adit Francois Surbakti⁴

^{1,2,3,4}Universitas Quality Berastagi

franssihite86@gmail.com¹, dikimarboen@gmail.com², frengkygf@gmail.com³,
aditsurbakti700@gmail.com⁴

Abstract: *This study aims to explore the role of organizational culture in driving digital innovation in the management of e-money-based tourism fees in Karo Regency. Digital innovation, especially the use of non-cash payment systems (e-money), has begun to be implemented by local governments to improve efficiency, transparency, and accountability in the management of tourism fees. However, the success of implementing this technology is highly dependent on the readiness of the organizational culture in the relevant agencies. Organizational culture includes values, norms, and practices that influence employee attitudes and behavior in accepting change. Through a qualitative approach with a case study method, this study explores how organizational culture is formed, interpreted, and impacts the adoption of the e-money system in the Karo Regency Tourism Office. Data were collected through in-depth interviews with employees, observations at tourist locations, and analysis of policy documents and operational procedures. Initial results indicate that factors such as supportive leadership, open internal communication, and technology training play an important role in the success of digital innovation. Conversely, resistance to change, limited infrastructure, and minimal understanding of the benefits of digital systems are major obstacles. This study provides theoretical contributions to the study of innovation management in the public sector, as well as practical benefits for local governments in designing strategies to strengthen organizational culture that is adaptive to technological developments. It is expected that the results of this study can be the basis for policy making to improve the quality of public tourism services in the digital era. The targeted output is an accredited journal between Sinta 5 and 6.*
Keywords: *Organizational Culture, Digital Innovation, Tourism Retribution, E-Money, Karo Regency.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran budaya organisasi dalam mendorong inovasi digital pada pengelolaan retribusi wisata berbasis *e-money* di Kabupaten Karo. Inovasi digital, khususnya penggunaan sistem pembayaran non-tunai (*e-money*), mulai diimplementasikan oleh pemerintah daerah guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan retribusi wisata. Namun, keberhasilan implementasi teknologi ini sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi di instansi terkait. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan praktik yang memengaruhi sikap serta perilaku pegawai dalam menerima perubahan. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini menggali bagaimana budaya organisasi terbentuk, dimaknai, dan berdampak terhadap adopsi sistem *e-money* di lingkungan Dinas Pariwisata Kabupaten Karo. Data dikumpulkan melalui

wawancara mendalam dengan pegawai, observasi di lokasi wisata, serta analisis dokumen kebijakan dan prosedur operasional. Hasil awal menunjukkan bahwa faktor seperti kepemimpinan yang mendukung, komunikasi internal yang terbuka, serta pelatihan teknologi berperan penting dalam keberhasilan inovasi digital. Sebaliknya, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur, dan minimnya pemahaman terhadap manfaat sistem digital menjadi hambatan utama. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada kajian manajemen inovasi di sektor publik, serta manfaat praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang strategi penguatan budaya organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan untuk peningkatan kualitas layanan publik pariwisata di era digital. Luaran yang ditargetkan adalah jurnal terakreditasi antara Sinta 5 dan 6.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Inovasi Digital, Retribusi Wisata, *E-Money*, Kabupaten Karo.

I. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan menjadi kebutuhan yang mendesak di era Revolusi Industri 4.0, terutama dalam meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi layanan publik. Dalam konteks ini, penggunaan sistem *e-money* untuk pengelolaan retribusi wisata merupakan salah satu bentuk inovasi digital yang mulai diimplementasikan oleh pemerintah daerah, termasuk di Kabupaten Karo. Wilayah ini memiliki potensi wisata besar seperti Gunung Sinabung, Danau Lau Kawar, dan Air Terjun Sipiso-piso, namun pengelolaan retribusi secara manual selama ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti kebocoran pendapatan, antrean panjang, dan keterbatasan pelaporan.

Penerapan sistem *e-money* di sektor pariwisata dinilai dapat meningkatkan transparansi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah (Maryani & Anjani, 2021). Sistem ini memungkinkan pembayaran non-tunai, integrasi pelaporan, dan pelacakan transaksi secara *real-time*. Meski demikian, tidak semua inovasi digital dapat berjalan efektif tanpa kesiapan budaya organisasi yang memadai. Budaya organisasi yang mencakup nilai, norma, kebiasaan, serta pola pikir kolektif yang memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan adopsi teknologi dalam birokrasi publik (Yuliana et al., 2020).

Penelitian oleh Safitri dan Widodo (2022) menunjukkan bahwa resistensi internal terhadap inovasi seringkali disebabkan oleh budaya kerja birokratis, minimnya pelatihan, dan rendahnya dukungan pimpinan terhadap perubahan digital. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Rahmawati dan Firmansyah (2023), yang menyebut bahwa keberhasilan sistem digital

dalam pelayanan publik sangat ditentukan oleh keterbukaan organisasi terhadap perubahan dan kemauan untuk beradaptasi.

Dalam konteks Kabupaten Karo, meskipun sistem *e-money* telah mulai diperkenalkan di sejumlah objek wisata, penerapannya belum merata dan masih mengalami tantangan. Beberapa unit kerja menunjukkan keberhasilan adopsi, sementara lainnya mengalami hambatan dalam teknis, pemahaman pegawai, hingga minimnya pelatihan dan sosialisasi internal. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi di instansi pengelola retribusi wisata memengaruhi keberhasilan atau kegagalan inovasi digital tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana nilai-nilai budaya organisasi mendukung atau justru menghambat transformasi digital, khususnya dalam penggunaan *e-money* sebagai sistem pengelolaan retribusi di sektor pariwisata Kabupaten Karo. Kajian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menangkap dinamika budaya dan praktik kerja dalam konteks implementasi inovasi teknologi.

Pendekatan Pemecahan Masalah

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode **studi kasus**, karena dinilai paling sesuai untuk menggali secara mendalam dinamika budaya organisasi dan adopsi inovasi digital di sektor publik. Studi kasus memungkinkan peneliti memahami konteks, pengalaman, serta makna yang dibangun oleh aktor organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi (Yin, 2020).

Fokus penelitian diarahkan pada Dinas Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga serta Pariwisata Kabupaten Karo sebagai unit analisis. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam dengan pejabat dan staf terkait, observasi di lapangan, serta telaah dokumen kebijakan, laporan retribusi, dan SOP yang berkaitan dengan penerapan sistem *e-money*.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik, yaitu mengidentifikasi pola nilai, norma, komunikasi, dan sikap organisasi terhadap inovasi. Seperti dikemukakan oleh Safitri & Widodo (2022), pendekatan kualitatif memungkinkan pemahaman yang utuh terhadap faktor-faktor budaya yang dapat memperkuat atau menghambat inovasi dalam birokrasi. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran komprehensif dan kontekstual terhadap isu penelitian.

State Of The Art dan Kebaharuan

Tabel 1. Penelitian terkait dengan Budaya Organisasi dan Digitalisasi Retribusi

Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Perbedaan dengan Penelitian Ini
2020	Budaya Organisasi dan Perubahan Digital di Instansi Pemerintah (Yuliana et al.)	Studi kualitatif	Menemukan bahwa budaya organisasi konservatif menjadi hambatan adopsi teknologi	Belum mengkaji sektor pariwisata atau sistem <i>e-money</i> secara spesifik
2021	Transformasi Digital dan Pelayanan Publik di Daerah (Maryani & Anjani)	Studi kasus di beberapa kabupaten	<i>E-money</i> dapat meningkatkan transparansi, namun dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan staf	Fokus pada sistem digital, belum mengulas dimensi budaya organisasi secara eksplisit
2022	Tantangan Budaya Organisasi dalam Digitalisasi Pemerintahan Daerah (Safitri & Widodo)	Kualitatif-deskriptif	Budaya birokratis dan minimnya pelatihan menjadi kendala utama	Tidak mengkaji sistem retribusi wisata dan <i>e-money</i> secara langsung
2023	Kesiapan Birokrasi terhadap Inovasi Digital (Rahmawati & Firmansyah)	Mixed-method	Kesiapan organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja dan kepemimpinan transformasional	Belum menyentuh pengelolaan pariwisata dan pendekatan studi kasus daerah secara mendalam

2024	Strategi Digitalisasi Retribusi Wisata Daerah (Nasution et al.)	Studi kebijakan	Implementasi <i>e-money</i> perlu integrasi sistem dan sosialisasi budaya kerja digital	Fokus pada kebijakan, belum menggali budaya organisasi secara mikro dan kontekstual
------	---	-----------------	---	---

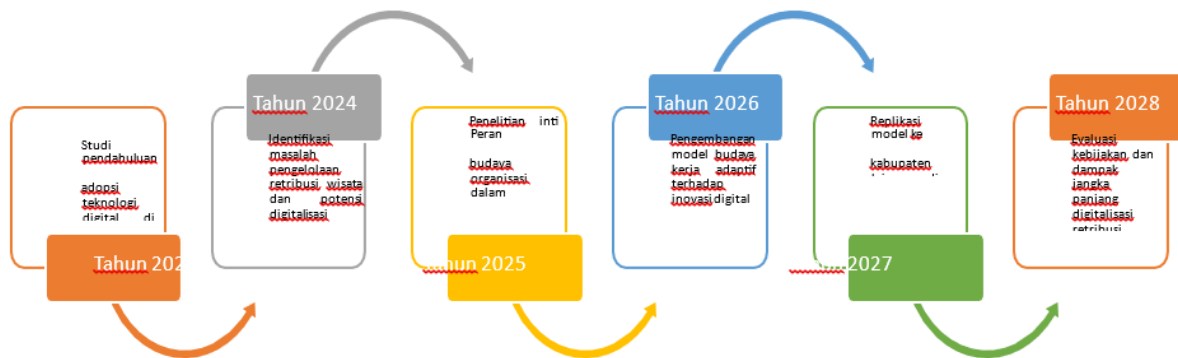
Penelitian mengenai inovasi digital dalam tata kelola pelayanan publik telah banyak dilakukan, terutama dalam konteks sistem pembayaran non-tunai dan transformasi digital di sektor pemerintahan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut lebih menekankan aspek teknis, kebijakan, atau infrastruktur teknologi, dan belum secara spesifik mengkaji peran budaya organisasi sebagai faktor kunci dalam keberhasilan implementasi sistem digital di tingkat daerah.

Beberapa studi menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi secara struktural dan kultural. Budaya kerja birokratis, resistensi terhadap perubahan, serta minimnya dukungan pimpinan menjadi penghambat utama dalam adopsi teknologi di pemerintahan daerah (Safitri & Widodo, 2022; Rahmawati & Firmansyah, 2023).

Dalam konteks pengelolaan retribusi wisata, penggunaan sistem *e-money* menjadi bentuk inovasi yang menjanjikan dari sisi efisiensi dan transparansi. Namun, penelitian mengenai penerapan sistem ini dalam konteks lokal dan pengaruh budaya organisasi di dalamnya masih terbatas. Oleh karena itu, kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokus eksploratif terhadap **interaksi antara budaya organisasi dan keberhasilan adopsi inovasi digital di sektor pariwisata daerah**, yang belum banyak diulas dalam kajian sebelumnya.

Peta Jalan (*Road Map*)

Penelitian ini merupakan bagian dari rangkaian kajian yang berfokus pada transformasi digital di sektor pelayanan publik, khususnya dalam pengelolaan retribusi pariwisata berbasis sistem elektronik (*e-money*). Adapun peta jalan penelitian yang dikembangkan oleh peneliti dalam kurun waktu 2022 hingga 2028 dijabarkan sebagai berikut:



Peta jalan ini dirancang untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap penguatan inovasi digital sektor publik berbasis karakteristik lokal. Dengan alur yang berkelanjutan, diharapkan hasil penelitian dapat mendukung reformasi birokrasi berbasis nilai dan teknologi di tingkat daerah

II. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan **metode studi kasus**. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai peran budaya organisasi dalam mendorong inovasi digital, khususnya pada pengelolaan retribusi wisata berbasis *e-money* di Kabupaten Karo. Studi kasus dipandang tepat karena dapat mengungkap dinamika sosial, konteks organisasi, serta interaksi antaraktor yang berperan dalam proses adopsi dan implementasi teknologi digital di lingkungan birokrasi daerah (Yin, 2020).

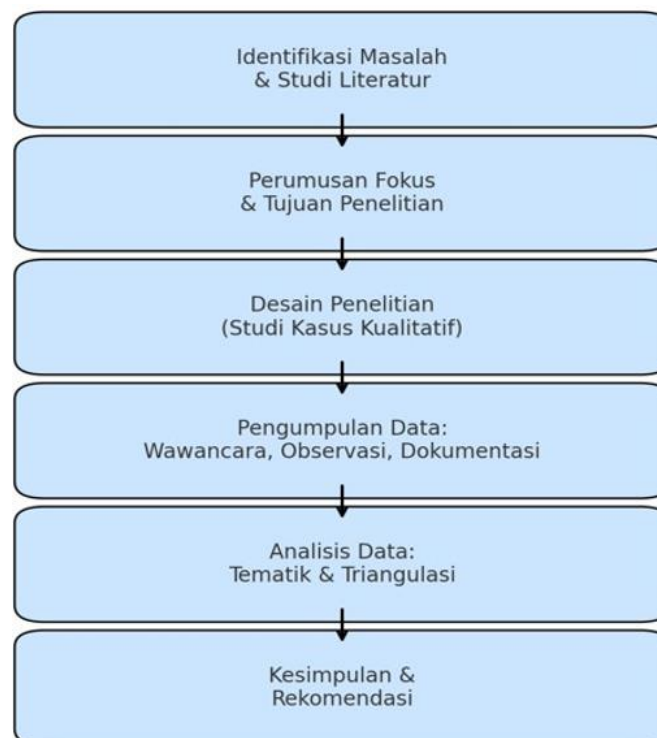
Unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga serta Pariwisata Kabupaten Karo, termasuk unit pelaksana teknis (UPT) di beberapa objek wisata. Penelitian akan menggali pengalaman, pandangan, serta praktik kerja pegawai dan pimpinan instansi dalam menjalankan sistem retribusi berbasis *e-money*.

Teknik pengumpulan data mencakup **wawancara mendalam**, **observasi partisipatif**, serta **dokumentasi** terhadap regulasi, SOP, dan laporan retribusi. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Analisis data dilakukan dengan pendekatan **tematik**, yakni mengelompokkan dan menafsirkan pola-pola yang muncul dari data berdasarkan kategori seperti nilai budaya organisasi, kepemimpinan, sikap terhadap inovasi, serta tantangan dan peluang digitalisasi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga serta Pariwisata Kabupaten Karo dan beberapa objek wisata terkait, pada rentang waktu Mei hingga Agustus 2025.

Diagram Alir Penelitian



III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen pada Dinas Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga serta Pariwisata Kabupaten Karo, ditemukan beberapa temuan utama sebagai berikut:

1. Kesiapan Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan tercermin dari dukungan pimpinan terhadap program digitalisasi retribusi. Adanya dorongan dari kepala dinas untuk mengadopsi teknologi baru seperti sistem *e-money* menunjukkan arah transformasi yang positif.

2. Kepemimpinan dan Komunikasi

Kepemimpinan transformasional sangat menentukan keberhasilan inovasi. Pimpinan yang aktif memberikan sosialisasi dan pelatihan, serta menjaga komunikasi dua arah antara atasan dan staf, mendorong peningkatan pemahaman tentang pentingnya sistem *e-money*.

3. Sikap dan Persepsi Pegawai

Sebagian besar pegawai menunjukkan antusiasme terhadap penggunaan *e-money*, khususnya pegawai muda yang lebih familiar dengan teknologi. Namun, terdapat resistensi dari sebagian pegawai senior yang merasa tidak percaya diri menggunakan sistem digital.

4. Kendala Infrastruktur dan SDM

Hambatan signifikan ditemukan dalam bentuk keterbatasan jaringan internet di lokasi wisata tertentu, kurangnya perangkat pendukung seperti pemindai *QR code*, serta minimnya pelatihan teknis bagi petugas lapangan.

5. Dampak Penerapan *E-Money*

Di objek wisata yang telah menerapkan *e-money* secara konsisten, ditemukan peningkatan efisiensi transaksi, pengurangan antrean, serta pelaporan keuangan yang lebih tertib dan cepat. Namun di lokasi yang belum siap secara budaya dan teknis, sistem masih berjalan manual.

Pembahasan

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa **budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mendorong atau menghambat inovasi digital di sektor publik**, khususnya dalam konteks pengelolaan retribusi wisata. Dukungan kepemimpinan dan komunikasi internal yang efektif menjadi fondasi penting dalam membangun budaya yang adaptif terhadap teknologi.

Penemuan ini sejalan dengan studi Safitri dan Widodo (2022) yang menekankan bahwa resistensi organisasi terhadap teknologi sering kali bersumber dari budaya birokratis yang tidak siap berubah. Selain itu, hasil ini juga memperkuat temuan Rahmawati & Firmansyah (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya dan kompetensi SDM.

Kendala teknis seperti infrastruktur dan pelatihan juga membuktikan bahwa perubahan teknologi harus diimbangi dengan penguatan nilai-nilai budaya kerja yang inovatif. Pengalaman Kabupaten Karo menunjukkan bahwa inovasi digital tidak cukup hanya dengan implementasi sistem, tetapi harus disertai dengan perubahan cara berpikir dan kebiasaan kerja yang mendukung penggunaan teknologi.

Dengan demikian, strategi peningkatan kapasitas budaya organisasi, seperti pelatihan rutin, pemberian insentif untuk inovasi, serta komunikasi yang intensif, perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan transformasi digital daerah. Temuan ini dapat dijadikan dasar untuk replikasi kebijakan

di kabupaten lain di Sumatera Utara dalam rangka penguatan digitalisasi layanan publik berbasis kearifan lokal.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memegang peran penting dalam mendukung keberhasilan inovasi digital, khususnya dalam implementasi sistem *e-money* pada pengelolaan retribusi wisata di Kabupaten Karo. Beberapa poin utama yang disimpulkan antara lain:

1. Dukungan kepemimpinan yang bersifat transformasional berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan teknologi.
2. Komunikasi internal yang efektif, pelatihan rutin, dan keterlibatan pegawai meningkatkan kesiapan organisasi dalam menerima inovasi.
3. Pegawai muda cenderung lebih antusias terhadap digitalisasi dibanding pegawai senior, menunjukkan adanya kesenjangan usia dalam kesiapan adopsi teknologi.
4. Keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia (SDM) masih menjadi tantangan utama dalam penerapan *e-money*, khususnya di objek wisata dengan jaringan internet terbatas.
5. Inovasi digital terbukti meningkatkan efisiensi dan transparansi di lokasi yang sudah siap, sementara lokasi lain masih bergantung pada sistem manual akibat hambatan teknis dan budaya kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan antara lain:

- 1) Pemerintah daerah perlu menyusun strategi penguatan budaya organisasi secara terstruktur, termasuk peningkatan kompetensi SDM dan pemupukan nilai-nilai kerja yang adaptif terhadap teknologi.
- 2) Pelatihan teknologi digital harus dilakukan secara berkala dan disesuaikan dengan tingkat pemahaman pegawai, terutama bagi pegawai senior yang mengalami resistensi.
- 3) Peningkatan infrastruktur pendukung, seperti jaringan internet dan alat transaksi non-tunai, menjadi prioritas agar implementasi *e-money* dapat berjalan merata di semua objek wisata.
- 4) Pemberian insentif atau penghargaan bagi unit kerja atau individu yang berhasil menerapkan inovasi digital dapat menjadi pemicu perubahan budaya organisasi yang lebih progresif.
- 5) Penelitian lanjutan disarankan untuk dilakukan di daerah lain guna melihat perbandingan kesiapan budaya organisasi dan efektivitas inovasi digital pada sektor publik lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Yuliana, S., Nugroho, D., & Putra, A. (2020). *Budaya organisasi dan transformasi digital di sektor publik*. Jurnal Reformasi Administrasi.
- Maryani, E., & Anjani, R. (2021). E-money sebagai inovasi digital dalam pelayanan publik daerah. Jurnal Ilmu Administrasi Publik.
- Safitri, D., & Widodo, S. (2022). Tantangan budaya organisasi dalam implementasi teknologi informasi di pemerintahan daerah. Jurnal Teknologi Pemerintahan.
- Rahmawati, T., & Firmansyah, R. (2023). Kesiapan birokrasi dalam menghadapi digitalisasi pelayanan. Jurnal Manajemen Publik Digital.
- Yin, R. K. (2020). Case Study Research and Applications. SAGE Publications.
- Wahyuni, D. (2021). Digitalisasi pelayanan publik di era industri 4.0. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik.
- Nurdin, I. (2020). Peran budaya organisasi dalam mendukung reformasi birokrasi. Jurnal Birokrasi dan Inovasi.

- Prasetyo, H., & Astuti, R. (2022). Evaluasi sistem pembayaran non-tunai dalam pengelolaan objek wisata. *Jurnal Ekonomi dan Pariwisata*.
- Sari, L., & Wulandari, T. (2023). Model kepemimpinan digital di instansi pemerintah. *Jurnal Kepemimpinan Transformasional*.
- Hidayat, A. (2021). Manajemen perubahan dalam organisasi publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Mulyadi, D., & Kartika, A. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kesiapan digital ASN. *Jurnal Pengembangan SDM Aparatur*.
- Surya, A. (2023). Integrasi e-government dan budaya kerja digital. *Jurnal Sistem Informasi Negara*.
- Ahmad, N., & Yusuf, R. (2020). Penggunaan teknologi dalam pengelolaan pariwisata daerah. *Jurnal Pariwisata Daerah*.
- Kartono, B., & Ramadhan, F. (2021). Peran komunikasi organisasi dalam mendukung inovasi. *Jurnal Komunikasi Pemerintahan*.
- Anggraini, M. (2023). Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pelayanan publik digital. *Jurnal Administrasi Publik Kontemporer*.
- Wahyuni, E. (2020). Studi kasus transformasi digital di pemerintah kabupaten. *Jurnal Transformasi Layanan Publik*.
- Fadillah, R. (2021). Implementasi e-money dalam pelayanan publik. *Jurnal Ekonomi Digital dan Kebijakan Publik*.
- Lubis, A. (2023). Kajian kesiapan budaya organisasi terhadap perubahan teknologi. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Publik*.
- Wijaya, H., & Dewi, S. (2022). Strategi pemerintah daerah dalam digitalisasi sektor pariwisata. *Jurnal Kebijakan Daerah*.
- Kurniawan, T. (2021). Pengaruh budaya kerja terhadap adopsi inovasi teknologi informasi. *Jurnal Teknologi dan Administrasi Publik*.