

Organizational Culture Transformation In Bureaucratic Reform And Digitalization In Government Agencies

Transformasi Budaya Organisasi Dalam Reformasi Birokrasi Dan Digitalisasi Di Instansi Pemerintah

Malviyola El Barqa¹, Agnes Sandrawati², Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas³

Universitas Esa Unggul^{1,2,3}

Emalviyolae@gmail.com¹, sandrawatiagnes@gmail.com², ari.anggarani@esaunggul.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

Organizational culture change in the public sector is critical to support bureaucratic reform and the digitalization of government services. This qualitative case study adopts ethnographic and longitudinal approaches to examine cultural change processes within Indonesian government agencies implementing the Electronic-Based Government System (SPBE) and institutional reform. Data were collected through in depth interviews with 5–7 informants, participant observation, and document analysis. Thematic analysis reveals that transformation impacts not only structures and technology but also employee values and mindsets. A shift from rigid, hierarchical cultures to more collaborative, open, and innovative ones was observed, although initial resistance occurred, particularly among senior staff. Success factors include active employee involvement, transformational leadership, and ongoing communication and training. These findings underscore that a participatory and phased approach—combining administrative strategies with mindset change—is essential to foster an adaptive and responsive bureaucracy.

Keywords: organizational culture, bureaucratic reform, digitalization, ethnography, longitudinal study.

ABSTRAK

Perubahan budaya organisasi di sektor publik merupakan elemen penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan pemerintah. Penelitian kualitatif studi kasus ini mengadaptasi pendekatan etnografi dan longitudinal untuk mengkaji proses perubahan budaya pada instansi pemerintahan di Indonesia yang menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan reformasi kelembagaan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 5–7 informan, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis tematik menunjukkan bahwa transformasi tidak hanya memengaruhi struktur dan teknologi, tetapi juga nilai dan pola pikir pegawai. Terdapat pergeseran dari budaya kaku dan hierarkis menjadi lebih kolaboratif, terbuka, dan inovatif, meski menimbulkan resistensi awal terutama di kalangan pegawai senior. Keberhasilan perubahan budaya dipengaruhi oleh keterlibatan aktif pegawai, kepemimpinan transformasional, serta komunikasi dan pelatihan yang berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan partisipatif dan bertahap, yang menggabungkan strategi administratif dan perubahan mindset, menjadi kunci dalam menciptakan birokrasi yang adaptif dan responsif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Reformasi Birokrasi, Digitalisasi, Etnografi, Longitudinal.

1. Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi sektor publik di Indonesia menghadapi tekanan yang semakin besar untuk melakukan transformasi guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Transformasi ini tidak hanya bersifat struktural atau teknologis, tetapi juga menyangkut perubahan mendasar dalam budaya organisasi. Budaya organisasi yang kaku dan birokratis sering kali menjadi penghambat utama dalam penerapan reformasi birokrasi yang berkelanjutan (Dwiyanto, 2006). Perubahan budaya organisasi di sektor publik merupakan proses kompleks yang memerlukan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai, kebiasaan, dan pola pikir yang hidup dalam organisasi. Studi

oleh Smit (2021) dalam jurnal *Insight in Cultural Change During Organizational Transformation* menunjukkan bahwa perubahan budaya dapat dimulai bahkan sebelum transformasi formal dilakukan, melalui pergeseran pola pikir organisasi yang dipicu oleh komunikasi manajerial dan harapan akan perubahan. Studi tersebut menekankan pentingnya pendekatan etnografi dan longitudinal dalam mengamati proses perubahan budaya secara holistik dan mendalam. Dalam konteks pemerintahan di Indonesia, upaya reformasi birokrasi telah dilakukan melalui berbagai kebijakan, seperti penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Namun demikian, resistensi terhadap perubahan dan lemahnya internalisasi nilai-nilai reformasi masih menjadi tantangan utama (BKN, 2023). Oleh karena itu, memahami dinamika perubahan budaya organisasi menjadi sangat penting agar transformasi di sektor pemerintahan tidak hanya bersifat formalitas, tetapi juga substansial dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengadopsi pendekatan yang digunakan oleh Smit (2021) dalam mengkaji proses perubahan budaya organisasi, dengan fokus pada instansi pemerintahan yang sedang menjalani transformasi struktural atau digital. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh gambaran yang lebih dalam mengenai proses, tantangan, dan potensi keberlanjutan dari perubahan budaya di sektor publik Indonesia.

2. Tinjauan Pustaka

Perubahan Organisasi di Sektor Pemerintahan

Perubahan organisasi di sektor pemerintahan biasanya terjadi karena adanya tekanan eksternal seperti reformasi birokrasi, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik (Dwiyanto, 2006). Perubahan tersebut dapat meliputi aspek struktural, prosedural, maupun kultural. Dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia, banyak instansi pemerintah yang melakukan transformasi kelembagaan, digitalisasi layanan, serta penyesuaian tata kelola untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas. Budaya organisasi menjadi dasar utama dalam menjalankan fungsi organisasi, sehingga perubahan struktural saja tidak akan membawa hasil yang berkelanjutan tanpa disertai perubahan budaya (Schein, 2010). Oleh karena itu, pemahaman mengenai dinamika perubahan budaya menjadi krusial dalam konteks pemerintahan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks organisasi pemerintahan, budaya organisasi mencerminkan bagaimana aparatur negara memaknai tugas, tanggung jawab, serta etika pelayanan publik. Budaya organisasi yang fleksibel dan inovatif sangat penting dalam mendukung transformasi digital sektor publik (Mergel et al., 2019). Menurut Cameron dan Quinn (2011), perubahan budaya organisasi memerlukan pemetaan kondisi budaya saat ini, visi budaya yang diharapkan, dan strategi transisi yang berkelanjutan. Tanpa strategi yang jelas, perubahan budaya dapat mengalami resistensi yang tinggi.

Perubahan Budaya dalam Transformasi Organisasi

Smit (2021) menjelaskan dalam studi kasusnya, menyoroti bahwa perubahan budaya organisasi dapat muncul bahkan sebelum perubahan struktural dimulai. Dalam penelitian tersebut, penulis menggunakan pendekatan etnografi dan longitudinal untuk memantau dinamika budaya selama proses transformasi. Penelitian ini menekankan pentingnya *organizational mindset* atau cara pandang kolektif terhadap perubahan sebagai elemen awal yang mendorong perubahan budaya. Hasilnya menunjukkan bahwa perubahan budaya dapat dimulai dari perubahan persepsi dan narasi yang dibangun oleh manajemen terhadap perubahan yang akan terjadi. Dengan kata lain, proses komunikasi internal, kepemimpinan

yang partisipatif, dan keterlibatan pegawai memainkan peran kunci dalam membentuk budaya baru yang selaras dengan arah transformasi organisasi.

Relevansi terhadap Pemerintahan di Indonesia

Instansi pemerintah di Indonesia saat ini sedang mengadopsi kebijakan digitalisasi layanan publik, tata kelola berbasis data, serta peningkatan kualitas SDM aparatur. Transformasi semacam ini membutuhkan perubahan budaya yang mendorong keterbukaan terhadap inovasi, kolaborasi lintas sektor, dan akuntabilitas. Penelitian seperti yang dilakukan oleh Smit (2021) dapat memberikan kerangka yang relevan dalam memahami bagaimana perubahan budaya dapat dikelola secara strategis di sektor pemerintahan Indonesia.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam proses perubahan budaya organisasi dalam konteks transformasi di sektor pemerintahan. Pendekatan ini mengadaptasi metodologi yang digunakan oleh Smit (2021), yakni etnografi dan longitudinal, namun disesuaikan dengan skala kecil dan konteks pada Instansi Pemerintah di Indonesia. Fokus utama dari penelitian ini adalah memahami bagaimana persepsi, nilai, dan pola pikir para aparatur pemerintah mengalami perubahan selama berlangsungnya proses transformasi organisasi, baik dalam aspek struktural maupun digitalisasi. Lokasi penelitian dilakukan di instansi pemerintah baik di daerah maupun pusat yang sedang menjalani program transformasi birokrasi dan implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik. Informan penelitian dipilih secara *purposive*, yaitu pegawai yang dianggap memiliki pemahaman dan keterlibatan aktif dalam perubahan organisasi, mulai dari pejabat struktural hingga staf pelaksana. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada 5–7 orang informan, observasi partisipatif terhadap aktivitas kerja sehari-hari dan interaksi antarpegawai, serta studi dokumentasi terhadap dokumen resmi organisasi seperti peraturan, notulen rapat, dan dokumen transformasi struktural. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan tematik, dimulai dari proses transkripsi wawancara, pengkodean data, pengidentifikasian tema-tema utama yang berkaitan dengan perubahan budaya organisasi, hingga penarikan makna secara kontekstual berdasarkan dinamika organisasi pemerintahan. Untuk menjaga validitas temuan, dilakukan triangulasi sumber data dan metode, serta konfirmasi data kepada informan (*member checking*). Penelitian ini juga memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, seperti menjaga kerahasiaan identitas informan, meminta persetujuan sebelum wawancara, serta menjelaskan tujuan penelitian secara terbuka kepada semua partisipan.

4. Hasil dan Pembahasan

Persepsi terhadap Perubahan Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa mereka merasakan adanya perubahan yang cukup signifikan di organisasi tempat mereka bekerja. Perubahan tersebut tidak hanya terbatas pada aspek struktural, tetapi juga menyentuh sistem kerja, teknologi, dan bahkan budaya kerja. Studi oleh Osborne (2020) menegaskan bahwa transformasi digital sebagai bagian dari modernisasi sektor publik berperan penting dalam membentuk persepsi pegawai negeri terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, sekaligus mendorong perubahan organisasi ke arah birokrasi yang lebih responsif dan efisien. Pegawai merasakan bahwa organisasi bergerak ke arah modernisasi, dengan fokus pada efisiensi dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Sebagai contoh, beberapa pegawai dari instansi pusat maupun daerah menyebut bahwa sistem kerja yang sebelumnya manual kini mulai bergeser menjadi berbasis digital. Hal ini menandakan bahwa reformasi birokrasi tidak lagi bersifat kosmetik, melainkan telah masuk ke level operasional yang berdampak langsung pada rutinitas kerja pegawai.

Dampak Perubahan terhadap Cara Kerja.

Transformasi organisasi yang terjadi membawa dampak langsung terhadap cara kerja pegawai. Banyak informan yang menyatakan bahwa mereka harus lebih adaptif terhadap alur kerja baru, penggunaan aplikasi, serta perubahan pola koordinasi. Perubahan ini secara umum dinilai meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan, meskipun pada awalnya menimbulkan kebingungan atau penyesuaian, terutama di kalangan pegawai senior. Menurut World Bank (2020), penerapan teknologi digital dalam sektor publik mampu meningkatkan efisiensi dan mendorong terciptanya kolaborasi yang lebih terbuka, namun keberhasilan transformasi ini sangat ditentukan oleh kemampuan pemerintah dalam mengelola perubahan organisasi serta menjembatani kesenjangan keterampilan digital di antara pegawai. Seiring berjalannya waktu, sebagian besar pegawai mulai terbiasa dan bahkan merasakan manfaat dari sistem kerja yang lebih terstruktur dan transparan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) memang memerlukan fase transisi dan pembelajaran, namun dampak jangka panjangnya cenderung positif terhadap produktivitas kerja.

Pergeseran Nilai dan Budaya Kerja

Hasil wawancara menunjukkan adanya pergeseran nilai organisasi dari yang sebelumnya formal, kaku, dan individualistik menjadi lebih kolaboratif, terbuka, dan inovatif. Nilai-nilai seperti akuntabilitas dan kedisiplinan dianggap semakin kuat seiring dengan penguatan sistem pengawasan dan pelaporan digital. Hal ini konsisten dengan penelitian Ongena et al. (2023), yang menemukan bahwa transformasi digital dalam sektor publik berdampak positif terhadap internalisasi nilai-nilai baru, selama proses tersebut melibatkan kepemimpinan yang komunikatif dan mendukung pembelajaran organisasi. Perubahan organisasi juga berdampak pada pergeseran nilai dan budaya kerja. Sebelum adanya perubahan, budaya kerja digambarkan cenderung formal, hirarkis, dan individualistik. Namun setelah perubahan, muncul nilai-nilai baru seperti kolaborasi, keterbukaan, inovasi, dan kecepatan adaptasi.

Respons dan Keterlibatan Pegawai

Respons pegawai terhadap perubahan budaya organisasi relatif positif. Meskipun terjadi resistensi di awal, terutama karena ketidakpastian dan keterbatasan kompetensi digital, hal ini perlahan teratasi melalui pelatihan, komunikasi yang terbuka, dan dukungan pimpinan. Informan juga menyatakan keterlibatan aktif dalam diskusi dan sosialisasi perubahan. Penelitian oleh Rizkyana et al. (2025). menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam proses perubahan budaya berbanding lurus dengan tingkat keberhasilan adopsi nilai baru dalam organisasi publik, terutama bila pegawai merasa dilibatkan dan dihargai pendapatnya.

Strategi dan Rekomendasi untuk Perubahan Budaya

Dalam pandangan para informan, keberhasilan perubahan budaya sangat dipengaruhi oleh strategi implementasinya. Sosialisasi yang berkelanjutan, pelatihan, serta komunikasi yang terbuka menjadi kunci utama agar pegawai dapat memahami arah dan tujuan perubahan. Menurut Bhuvanij et al. (2023), keberhasilan perubahan budaya organisasi sektor publik sangat bergantung pada konsistensi kepemimpinan dan keberanian melakukan evaluasi terhadap dampak perubahan, termasuk mendengarkan umpan balik dari lini terbawah organisasi. Pimpinan organisasi memiliki peran sentral sebagai role model yang menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan. Beberapa informan juga menekankan pentingnya evaluasi berkala terhadap efektivitas perubahan budaya yang sedang dijalankan. Dengan begitu, proses transformasi tidak bersifat seremonial semata, tetapi benar-benar menyentuh

aspek nilai dan perilaku kerja sehari-hari. Strategi partisipatif dan bertahap dianggap lebih tepat diterapkan di sektor pemerintahan yang memiliki kompleksitas struktural dan variasi latar belakang pegawainya.

Pembahasan

Penelitian ini mengungkap dinamika perubahan budaya organisasi yang terjadi di beberapa instansi pemerintah sebagai bagian dari program transformasi birokrasi dan digitalisasi sistem kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi tidak hanya menyangkut aspek struktural, sistem kerja, dan teknologi, tetapi juga menyentuh dimensi nilai-nilai, kebiasaan, dan pola pikir pegawai yang menjadi esensi dari budaya organisasi. Hal ini konsisten dengan temuan Ongena et al. (2023) yang menunjukkan bahwa transformasi digital di sektor publik memicu reorientasi budaya organisasi secara menyeluruh, termasuk cara berpikir dan bertindak aparatur negara.

Secara umum, pegawai menyadari dan merasakan adanya perubahan organisasi, terutama dalam bentuk sistem kerja yang lebih digital, koordinasi yang lebih terstruktur, dan alur kerja yang lebih fleksibel. Meskipun demikian, dampak perubahan ini tidak bersifat seragam. Sebagian pegawai merasa terbantu oleh sistem baru yang lebih efisien, namun sebagian lainnya, terutama dari kalangan senior, menghadapi tantangan adaptasi terhadap teknologi baru. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan bertahap dan inklusif dalam proses perubahan budaya, sebagaimana disarankan oleh Ciancarini et al. (2024), yang menekankan bahwa proses digitalisasi sektor publik harus memperhatikan kesiapan individu dan menyediakan dukungan pembelajaran yang memadai agar perubahan tidak menciptakan kesenjangan internal.

Pergeseran nilai organisasi menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Budaya kerja yang sebelumnya kaku, formal, dan individualistis mulai berubah menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Nilai-nilai seperti kerja sama, disiplin, akuntabilitas, dan inovasi dinilai semakin menguat, terutama karena adanya dorongan dari pimpinan dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan digitalisasi pelayanan publik. Sebagaimana dikemukakan oleh Schein (2010), perubahan budaya organisasi memerlukan waktu dan keterlibatan aktif dari individu dalam organisasi, yang dalam kasus ini tampak dari partisipasi pegawai dalam sosialisasi, pelatihan, hingga forum diskusi internal. Dukungan ini sejalan dengan temuan Bhuvanij et al. (2023), yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang visioner dalam menanamkan nilai-nilai baru ke dalam praktik kerja birokrasi digital.

Respons pegawai terhadap perubahan budaya relatif positif. Meskipun ada resistensi awal, sebagian besar pegawai dapat menerima perubahan seiring dengan tersedianya komunikasi yang jelas, dukungan teknis, serta kepemimpinan yang memberi contoh nyata. Keterlibatan pegawai dalam proses perubahan, meskipun dalam bentuk kecil seperti memberi masukan atau mengikuti sosialisasi, memiliki peran penting dalam menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap perubahan tersebut. Rizkyana et al. (2025) menyatakan bahwa tingkat keberhasilan perubahan budaya sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pegawai merasa dilibatkan dan didengar selama proses perubahan berlangsung.

Strategi yang dianggap efektif dalam mendorong keberhasilan perubahan budaya adalah komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, pemberian pelatihan secara merata, penerapan reward and punishment, dan peran aktif pimpinan sebagai role model. Pimpinan organisasi dituntut untuk tidak hanya menginstruksikan perubahan, tetapi juga menerapkannya secara konsisten dalam perilaku kerja sehari-hari. Evaluasi berkala terhadap dampak perubahan juga menjadi masukan penting agar proses perubahan tidak bersifat seremonial semata, tetapi benar-benar membentuk kultur organisasi yang baru dan relevan dengan tantangan zaman. Sebagaimana dijelaskan oleh Di Giulio & Vecchi (2023), keberhasilan transformasi digital dalam sektor publik sangat bergantung pada manajemen perubahan yang

mampu mengintegrasikan teknologi dengan budaya kerja, melalui kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif.

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan budaya organisasi di instansi pemerintah merupakan proses yang kompleks namun krusial dalam mewujudkan birokrasi yang modern, adaptif, dan responsif. Perubahan tersebut berdampak tidak hanya pada aspek teknis dan struktural, tetapi juga memengaruhi nilai, persepsi, dan cara kerja pegawai secara menyeluruh (Burke & Litwin, 2022; Bradley & Parker, 2001). Pergeseran budaya ke arah yang lebih kolaboratif, terbuka, dan digital dapat diterima dengan baik jika proses perubahan dilakukan secara partisipatif, komunikatif, dan konsisten. Keterlibatan pegawai, peran kepemimpinan yang transformasional, serta strategi pelaksanaan yang terencana menjadi faktor penentu keberhasilan proses perubahan budaya (Jemmy, 2024). Dengan demikian, transformasi budaya organisasi di sektor publik tidak cukup dijalankan melalui pendekatan administratif semata, melainkan harus disertai perubahan mindset dan perilaku kerja yang didukung oleh sistem, struktur, dan kepemimpinan yang mendukung (Backhaus & Vogel, 2022).

Daftar Pustaka

- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bhuvanij, K., Praneetpolgrang, P., & Sukvaree, T. (2023). Strategic Digital Leadership in the Private Sector for Digital Transformation Towards Enabling Sustainable Digital Economy in Thailand. *Ijicc.Net*, 17(1), 290–327.
- Bradley, L., & Parker, R. (2001). ORGANISATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR Lisa Bradley and Rachel Parker. *Report for the Institute of Public Administration Australia, January 2001*, 1–19.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (2022). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 285–312. <https://doi.org/10.1177/00218863221103813>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2024). Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists. *IEEE Access*, 12, 22841–22865. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3363075>
- Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2023). Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 38(2), 133–158. <https://doi.org/10.1177/09520767211023283>
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Jemmy. (2024). Leadership Styles in Public Administration: A Systematic Review of Their Effectiveness in Driving Organizational Performance Gaya Kepemimpinan dalam Administrasi Publik: Tinjauan Sistematis atas Efektivitasnya dalam Mendorong Kinerja Organisasi. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(5), 817–825.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Ongena, G., Morsch, P., Camu, T., & Ravesteijn, P. (2023). The Impact of Digital Transformation on Public Administration. *Proceedings 36th Bled*

EConference.

- Osborne, S. P. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. Routledge
- Rizkyana, N. P. F., Muntaz, R., Sulaeman, B., Alfita, A., & Ferdiana, R. (2025). Analisis pengaruh komunikasi organisasi dalam membangun budaya kerja positif. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 7(11). <https://doi.org/10.6578/triwikrama.v7i11.12261>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: a case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1047–1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0255>
- World Bank. (2020). *GovTech: Putting People First – The World Bank Approach to Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC: World Bank Group.