

# Manajemen Inovasi Digital dan Etika Organisasi dalam Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan Indonesia

Widaningsih Trenggana<sup>1</sup>, Susi Adiauwaty<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Pascasarjana Administrasi Publik, Universitas Garut, Indonesia

<sup>2</sup>Program Pascasarjana Magister Management, Institut Bisnis Nusantara

Korespondensi Email : widaningsih@uniga.ac.id

## **Abstract**

*This article examines how digital innovation management and organizational ethics interact to strengthen transparency and accountability in Indonesian government institutions. Rather than treating digital transformation as a purely technological agenda, the article positions it as a process of organizational change involving leadership, institutional capacity, coordination, internal control, and public-value orientation. This study uses a qualitative narrative literature review based on academic journal articles, books, regulations, official government documents, and reports from international institutions selected for their conceptual relevance to digital government, public sector management, organizational integrity, and accountability. The review shows that SPBE, e-procurement, open data, online complaint systems, and data-driven auditing can improve traceability and managerial control, but they produce substantive accountability only when supported by organizational ethics, interoperable systems, and adequate managerial capacity. The article therefore contributes an integrative conceptual synthesis showing that successful digital transformation in Indonesian government depends on the interaction among digital innovation management, ethical infrastructure, and institutional control, rather than on technology adoption alone.*

**Keywords:** *digital innovation management; organizational ethics; transparency; accountability; public sector management*

## **Abstrak**

Artikel ini menganalisis peran manajemen inovasi digital dan etika organisasi dalam penguatan transparansi serta akuntabilitas pada institusi pemerintahan di Indonesia. Artikel ini berangkat dari argumen bahwa transformasi digital di sektor publik tidak cukup dipahami sebagai modernisasi teknologi, melainkan sebagai proses manajemen organisasi yang mencakup kepemimpinan, kapasitas kelembagaan, koordinasi, sistem pengendalian, serta orientasi pada nilai publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain narrative literature review terhadap artikel jurnal, buku, regulasi, dokumen resmi pemerintah, dan laporan lembaga internasional yang relevan dengan pemerintahan digital, manajemen sektor publik, integritas organisasi, dan akuntabilitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa SPBE, e-procurement, open data, sistem pengaduan daring, dan audit berbasis data dapat meningkatkan efektivitas manajerial melalui penguatan keterlacakan proses, perluasan akses informasi, dan penguatan kontrol kelembagaan. Namun demikian, efektivitas instrumen tersebut sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, komitmen manajerial, kualitas tata kelola data,

interoperabilitas sistem, mekanisme pengendalian internal, dan pemerataan inklusi digital. Artikel ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan di Indonesia memerlukan integrasi antara manajemen inovasi digital, etika organisasi, dan sistem kontrol kelembagaan agar menghasilkan bukan hanya transparansi prosedural, tetapi juga akuntabilitas substantif dan peningkatan kinerja tata kelola.

**Kata kunci:** manajemen inovasi digital; etika organisasi; transparansi; akuntabilitas; manajemen sektor publik

## Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam pengelolaan organisasi publik modern. Dalam konteks pemerintahan, penggunaan teknologi digital tidak lagi dipahami semata-mata sebagai alat administratif, tetapi sebagai instrumen manajerial yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi, kualitas pelayanan, koordinasi lintas unit, serta kapasitas lembaga dalam menghasilkan kinerja tata kelola yang lebih baik. Dua indikator penting yang sering digunakan untuk menilai kualitas pengelolaan organisasi publik adalah transparansi dan akuntabilitas. Transparansi berkaitan dengan kemampuan organisasi menyediakan informasi yang relevan, dapat diakses, dan dapat diverifikasi, sedangkan akuntabilitas berhubungan dengan kemampuan organisasi dan pejabat publik untuk menjelaskan, membenarkan, dan mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, serta hasil kerja yang dihasilkan.

Di Indonesia, transformasi digital pemerintahan berkembang melalui berbagai kebijakan dan platform seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), e-procurement, layanan perizinan daring, portal data terbuka, dan sistem pengaduan digital. Dari sudut pandang manajemen, berbagai instrumen tersebut bukan hanya sarana pelayanan, tetapi juga perangkat organisasi untuk memperkuat koordinasi, efisiensi proses, dokumentasi keputusan, serta pengendalian internal. Penerapan sistem digital dalam organisasi publik juga dipandang mampu mengurangi biaya transaksi, mempercepat alur kerja, memperjelas pembagian tanggung jawab, dan meningkatkan kualitas pengawasan manajerial.

Namun demikian, transformasi digital tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi publik. Sejumlah organisasi pemerintahan masih menghadapi kendala berupa fragmentasi sistem, lemahnya integrasi data, ketimpangan kapasitas sumber daya manusia, belum optimalnya pengendalian internal, dan rendahnya konsistensi implementasi kebijakan digital. Dari perspektif manajemen, masalah tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kualitas pengelolaan organisasi, kapasitas kepemimpinan, budaya kerja, dan kesiapan kelembagaan dalam mengelola perubahan.

Dalam situasi tersebut, etika organisasi menjadi elemen yang sangat penting. Dalam kajian manajemen sektor publik, etika organisasi tidak hanya merujuk pada moralitas individu pegawai, tetapi juga mencakup nilai, norma, dan standar perilaku yang mengarahkan penggunaan wewenang, pengelolaan sumber daya, dan pengambilan keputusan agar tetap konsisten dengan integritas, tanggung jawab, dan

orientasi kepentingan publik. Dengan demikian, etika organisasi dapat dipahami sebagai fondasi manajerial yang menentukan apakah inovasi digital digunakan untuk memperbaiki kinerja dan akuntabilitas organisasi, atau justru hanya menjadi simbol modernisasi administratif tanpa perubahan substantif.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan berkontribusi pada efisiensi, inovasi layanan, dan perluasan akses informasi, sedangkan kajian etika sektor publik menekankan pentingnya integritas, tanggung jawab jabatan, dan pengendalian perilaku aparatur. Namun, kedua rumpun literatur tersebut umumnya berkembang secara terpisah. Studi digital government lebih banyak menyoroti teknologi, platform, dan inovasi layanan, sedangkan studi etika publik lebih sering berfokus pada integritas aparatur, kepatuhan, dan pencegahan penyalahgunaan kewenangan. Akibatnya, masih terbatas penjelasan konseptual mengenai bagaimana inovasi digital, etika organisasi, kapasitas kelembagaan, dan sistem pengendalian saling berinteraksi dalam membentuk transparansi dan akuntabilitas organisasi publik.

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya perspektif yang lebih integratif. Dalam konteks manajemen, transformasi digital perlu dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang menuntut integrasi antara teknologi, kepemimpinan, sistem kontrol, budaya kerja, dan etika organisasi. Artikel ini tidak sekadar menyusun ulang argumen yang sudah ada, tetapi menawarkan sintesis konseptual yang menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai keluaran dari interaksi tiga dimensi: arsitektur teknologi digital, kapasitas manajemen organisasi, dan etika kelembagaan. Dengan kerangka ini, artikel menegaskan bahwa digitalisasi hanya menghasilkan transparansi prosedural ketika kapasitas dan etika lemah, tetapi dapat berkembang menjadi akuntabilitas substantif ketika ketiga dimensi tersebut terintegrasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menjelaskan etika organisasi sebagai fondasi manajerial dalam transformasi digital pemerintahan; (2) menganalisis peran manajemen inovasi digital dalam memperkuat transparansi dan akuntabilitas organisasi publik; (3) menelaah tantangan manajerial implementasi transformasi digital di Indonesia; dan (4) merumuskan arah penguatan kapasitas organisasi dan kebijakan manajemen sektor publik. Kontribusi konseptual spesifik artikel ini terletak pada penyusunan kerangka integratif yang menghubungkan manajemen inovasi digital, etika organisasi, kapasitas kelembagaan, dan sistem pengendalian sebagai prasyarat bagi akuntabilitas substantif. Dengan demikian, posisi artikel ini berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung membahas digitalisasi pemerintahan atau etika publik secara terpisah.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain narrative literature review untuk menelaah hubungan antara manajemen inovasi digital, etika organisasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan. Pendekatan ini dipilih bukan untuk menguji hipotesis statistik, tetapi untuk membangun sintesis konseptual yang menjelaskan bagaimana transformasi digital dipahami sebagai

proses manajemen organisasi publik dan bagaimana proses tersebut berkaitan dengan kualitas tata kelola.

Sumber data berupa dokumen sekunder yang terdiri atas artikel jurnal ilmiah, buku akademik, regulasi nasional, dokumen kebijakan pemerintah, dan laporan lembaga internasional yang relevan dengan manajemen sektor publik, digital government, integritas organisasi, pengendalian internal, transparansi, dan akuntabilitas. Sumber diprioritaskan apabila memiliki otoritas akademik atau kelembagaan, relevan langsung dengan fokus kajian, dan memberikan kontribusi konseptual atau kebijakan yang dapat digunakan dalam sintesis.

Penelusuran literatur dilakukan melalui kata kunci seperti digital innovation management, public sector management, public ethics, organizational integrity, digital government, transparency, accountability, SPBE, e-procurement, open government data, dan institutional control. Literatur kemudian diseleksi melalui tiga tahap: identifikasi awal, penyaringan relevansi substantif, dan evaluasi kontribusi konseptual. Sumber yang hanya membahas aspek teknis teknologi tanpa keterkaitan yang jelas dengan pengelolaan organisasi publik, kontrol kelembagaan, atau akuntabilitas tidak dimasukkan dalam analisis utama.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, identifikasi dan klasifikasi sumber berdasarkan tema utama. Kedua, pembacaan mendalam untuk menemukan pola hubungan antarkonsep, kondisi keberhasilan atau kegagalan, dan isu-isu manajerial yang berpengaruh terhadap transformasi digital organisasi publik. Ketiga, pengelompokan tematik ke dalam empat kategori analisis, yaitu: (1) etika organisasi sebagai fondasi manajerial; (2) inovasi digital sebagai instrumen penguatan kinerja organisasi; (3) tantangan manajerial implementasi digital di Indonesia; dan (4) implikasi bagi penguatan manajemen sektor publik. Keempat, sintesis konseptual untuk merumuskan proposisi analitis mengenai hubungan antara inovasi digital, kapasitas organisasi, etika kelembagaan, sistem kontrol, serta kualitas transparansi dan akuntabilitas.

Pendekatan analisis yang digunakan bersifat interpretatif-analitis. Penelitian ini tidak menghitung frekuensi temuan seperti dalam systematic review, tetapi menafsirkan pola argumentasi, titik temu, dan perbedaan penekanan dalam literatur untuk membangun kerangka konseptual yang relevan bagi kajian manajemen organisasi publik. Dengan pendekatan ini, transformasi digital diposisikan bukan hanya sebagai isu teknologi, tetapi sebagai isu manajemen perubahan, penguatan kapasitas organisasi, dan pengendalian kelembagaan.

Untuk menjaga ketelitian, penelitian ini menggunakan triangulasi konseptual dengan membandingkan sumber akademik, dokumen regulasi, dan laporan kelembagaan resmi. Langkah ini dilakukan agar sintesis yang dihasilkan tidak hanya kuat secara teoritis, tetapi juga kontekstual terhadap dinamika organisasi pemerintahan di Indonesia. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena tidak berbasis data lapangan langsung, sehingga hasilnya diarahkan pada pengembangan kerangka analitis dan proposisi konseptual, bukan generalisasi empiris.

**Hasil dan Diskusi**

Berdasarkan hasil telaah literatur, ditemukan bahwa transformasi digital dalam organisasi publik memperkuat transparansi dan akuntabilitas hanya apabila dikelola sebagai proses manajerial yang terintegrasi. Literatur yang dianalisis tidak sekadar menunjukkan bahwa teknologi itu penting, tetapi memperlihatkan pola yang lebih tajam: teknologi digital menghasilkan keluaran tata kelola yang berbeda tergantung pada kapasitas organisasi, kualitas kontrol, dan fondasi etika kelembagaan. Atas dasar itu, hasil kajian ini dikelompokkan ke dalam empat temuan utama dan dirumuskan ke dalam sintesis yang lebih eksplisit.

Tabel 1. Sintesis Literatur dan Implikasi Manajerial

<b>Tema utama</b>	<b>Sintesis literatur</b>	<b>Implikasi manajerial</b>	<b>Relevansi untuk Indonesia</b>
Etika organisasi	Digitalisasi efektif bila ditopang integritas, tanggung jawab, dan standar perilaku yang mengarahkan penggunaan kewenangan.	Teknologi harus diikat oleh budaya integritas, kode etik, dan kontrol perilaku.	Tanpa etika kelembagaan, digitalisasi cenderung berhenti pada transparansi administratif.
Inovasi digital	SPBE, e-procurement, open data, pengaduan daring, dan audit berbasis data meningkatkan traceability dan koordinasi.	Teknologi perlu diintegrasikan dengan proses kerja, data governance, dan interoperabilitas.	Fragmentasi sistem antarinstitusi masih menjadi hambatan utama.
Kapasitas organisasi	Kualitas SDM, kepemimpinan, dan kemampuan mengelola perubahan menentukan hasil digitalisasi.	Transformasi digital harus diperlakukan sebagai agenda change management, bukan proyek aplikasi semata.	Ketimpangan kapasitas antarinstitusi dan antardaerah membuat hasil digitalisasi tidak seragam.
Kontrol kelembagaan	Akuntabilitas substantif muncul ketika sistem digital terhubung dengan audit trail,	Penguatan pengendalian internal harus berjalan bersama inovasi digital.	Reformasi digital pemerintahan perlu diarahkan pada integrasi teknologi,

	pengawasan internal, dan evaluasi kinerja.		kapasitas, dan kontrol.
--	--	--	-------------------------

### 1. Etika Organisasi Publik sebagai Fondasi Manajemen Transformasi Digital

Hasil telaah menunjukkan bahwa etika organisasi merupakan fondasi penting dalam manajemen transformasi digital. Dalam organisasi publik, etika organisasi berfungsi sebagai acuan perilaku, pengambilan keputusan, dan penggunaan kewenangan, sehingga menentukan bagaimana teknologi dimanfaatkan dalam aktivitas kelembagaan. Nilai seperti integritas, tanggung jawab, keadilan, keterbukaan, dan orientasi pada kepentingan publik menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan sistem digital.

Temuan ini memperlihatkan bahwa organisasi publik yang mengadopsi teknologi tanpa fondasi etis yang kuat berisiko menghasilkan digitalisasi yang hanya bersifat administratif. Sistem memang dapat berjalan secara teknis, tetapi tidak otomatis memperkuat akuntabilitas. Sebaliknya, jika teknologi dikelola dalam organisasi yang menjunjung integritas dan standar etik, maka sistem digital dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan keterlacakan keputusan, memperjelas tanggung jawab kerja, dan memperkuat kontrol manajerial.

Dengan demikian, etika organisasi tidak hanya berperan sebagai prinsip normatif, tetapi juga sebagai komponen manajemen yang menentukan arah penggunaan teknologi dalam organisasi publik.

### 2. Inovasi Digital sebagai Instrumen Peningkatan Efektivitas Organisasi Publik

Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi digital dapat meningkatkan efektivitas organisasi publik melalui penguatan proses kerja, koordinasi, dan kontrol. Sistem seperti SPBE, e-procurement, open data, layanan perizinan daring, sistem pengaduan digital, dan audit berbasis data memungkinkan organisasi mengelola informasi secara lebih cepat, terdokumentasi, dan terstandar.

Dari sudut pandang manajemen, digitalisasi berkontribusi pada beberapa aspek penting. Pertama, digitalisasi meningkatkan efisiensi operasional karena proses kerja menjadi lebih ringkas dan terdokumentasi. Kedua, digitalisasi memperkuat koordinasi lintas unit melalui integrasi data dan prosedur. Ketiga, digitalisasi memperbaiki sistem pengendalian karena setiap proses meninggalkan jejak administratif yang dapat ditelusuri. Keempat, digitalisasi memperluas akses informasi bagi publik dan pemangku kepentingan, sehingga memperbesar tekanan terhadap organisasi untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Namun, hasil kajian juga menunjukkan bahwa inovasi digital hanya berfungsi sebagai enabling instrument. Artinya, teknologi menyediakan peluang bagi peningkatan kinerja organisasi, tetapi tidak secara otomatis menghasilkan transparansi dan akuntabilitas tanpa dukungan kapasitas manajerial yang memadai.

### 3. Tantangan Manajerial dalam Implementasi Transformasi Digital di Indonesia

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa tantangan utama implementasi digital di Indonesia bersifat manajerial dan kelembagaan. Salah satu tantangan terbesar adalah lemahnya integrasi antarsistem dan fragmentasi data. Banyak organisasi publik

mengembangkan aplikasi secara parsial tanpa koordinasi yang kuat, sehingga efektivitas manajemen informasi dan pengendalian lintas unit menjadi rendah.

Selain itu, terdapat ketimpangan kapasitas organisasi antarinstansi dan antardaerah. Tidak semua organisasi memiliki sumber daya manusia, kepemimpinan, infrastruktur, dan budaya kerja yang sama dalam mengelola inovasi digital. Dalam banyak kasus, teknologi sudah tersedia, tetapi organisasi belum sepenuhnya mampu menggunakannya sebagai alat peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa masalah transformasi digital tidak semata-mata terletak pada teknologi, tetapi pada kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan.

Tantangan lain adalah belum optimalnya mekanisme pengendalian internal, lemahnya komitmen manajerial, dan belum meratanya budaya integritas. Kondisi tersebut menyebabkan digitalisasi kadang hanya menciptakan transparansi administratif tanpa diikuti akuntabilitas yang nyata. Dari perspektif manajemen, masalah ini menunjukkan bahwa transformasi digital memerlukan kepemimpinan yang kuat, koordinasi yang intensif, serta mekanisme evaluasi dan pengawasan yang konsisten.

#### **4. Sintesis Hasil: Integrasi Teknologi, Kapasitas Organisasi Publik, dan Kontrol Kelembagaan**

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, artikel ini merumuskan tiga proposisi analitis. Pertama, digitalisasi cenderung hanya menghasilkan transparansi prosedural ketika organisasi memiliki teknologi tetapi lemah dalam kapasitas manajerial dan etika kelembagaan. Kedua, digitalisasi dapat meningkatkan akuntabilitas substantif ketika sistem digital terintegrasi dengan kepemimpinan, pengendalian internal, tata kelola data, dan budaya integritas. Ketiga, kegagalan transformasi digital paling sering muncul bukan karena ketiadaan teknologi, melainkan karena fragmentasi sistem, lemahnya koordinasi, dan rendahnya kemampuan organisasi mengelola perubahan.

Ketiga dimensi tersebut harus berjalan secara bersamaan. Teknologi tanpa kapasitas organisasi hanya menghasilkan sistem yang tidak optimal. Kapasitas organisasi tanpa etika dan kontrol berisiko menghasilkan efisiensi tanpa akuntabilitas. Sebaliknya, ketika teknologi dikelola melalui praktik manajemen yang baik dan fondasi etika yang kuat, organisasi publik memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja tata kelola secara substantif.

Hasil kajian ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam pemerintahan perlu dipahami sebagai proses manajemen organisasi, bukan sekadar adopsi teknologi. Dalam perspektif manajemen, digitalisasi merupakan bagian dari perubahan organisasi yang menuntut penyesuaian struktur kerja, penguatan koordinasi, peningkatan kapasitas SDM, penyempurnaan sistem pengendalian, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung integritas serta akuntabilitas.

##### **1. Transformasi Digital sebagai Isu Manajemen Perubahan**

Hasil kajian ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam pemerintahan perlu dipahami sebagai proses manajemen organisasi, bukan sekadar adopsi teknologi. Dalam perspektif manajemen, digitalisasi merupakan bagian dari perubahan organisasi yang menuntut penyesuaian struktur kerja, penguatan koordinasi, peningkatan

kapasitas SDM, penyempurnaan sistem pengendalian, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung integritas serta akuntabilitas.

Temuan kajian menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan pada dasarnya merupakan isu *change management*. Organisasi publik tidak hanya dituntut mengadopsi perangkat digital, tetapi juga mengubah pola kerja, model koordinasi, serta mekanisme kontrol internal. Karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi mengelola perubahan secara terencana, bertahap, dan konsisten, bukan oleh jumlah aplikasi yang dimiliki.

Dalam konteks ini, kepemimpinan memegang peran sentral. Komitmen pimpinan organisasi menentukan arah implementasi, kecepatan adaptasi, prioritas integrasi sistem, dan konsistensi penguatan kapasitas unit kerja. Tanpa kepemimpinan yang kuat, inovasi digital cenderung berhenti pada formalitas administratif dan tidak berkembang menjadi perbaikan nyata dalam transparansi maupun akuntabilitas.

## **2. Transparansi dan Akuntabilitas sebagai Indikator Kinerja Organisasi Publik**

Temuan kajian juga menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dapat dipahami sebagai indikator penting dari kinerja manajemen organisasi publik. Transparansi tidak hanya berarti publikasi informasi, tetapi menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola informasi secara terbuka, relevan, dan dapat diakses. Sementara itu, akuntabilitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam mempertanggungjawabkan proses, keputusan, penggunaan sumber daya, dan hasil kerja secara dapat ditelusuri.

Dari perspektif manajemen, keberadaan sistem digital perlu diukur bukan hanya dari jumlah platform yang digunakan, tetapi dari dampaknya terhadap kualitas proses dan hasil organisasi. Jika digitalisasi meningkatkan ketepatan data, memperjelas tanggung jawab, memperkuat audit trail, dan memperbaiki respons organisasi terhadap publik, maka digitalisasi tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja tata kelola. Dengan kata lain, ukuran keberhasilan digitalisasi bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan perubahan kapasitas pertanggungjawaban organisasi.

## **3. Peran Etika Organisasi Publik dalam Efektivitas Sistem Manajerial**

Artikel ini menunjukkan bahwa etika organisasi merupakan faktor yang menentukan efektivitas sistem manajerial berbasis digital. Dalam organisasi publik, sistem kontrol dan teknologi tidak akan berjalan optimal apabila pegawai dan pimpinan tidak memiliki komitmen terhadap integritas, tanggung jawab, dan keterbukaan. Karena itu, etika organisasi berfungsi sebagai penghubung antara sistem formal dan perilaku organisasi.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa organisasi yang efektif bukan hanya organisasi yang memiliki teknologi yang baik, tetapi organisasi yang mampu memastikan bahwa teknologi digunakan secara bertanggung jawab. Oleh sebab itu, pembangunan sistem digital harus berjalan beriringan dengan penguatan budaya organisasi, kode etik, dan pengawasan internal agar efisiensi administratif tidak terpisah dari akuntabilitas substantif.

## **4. Implikasi bagi Manajemen Sektor Publik di Indonesia**

Dalam konteks Indonesia, hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan utama transformasi digital berada pada level manajemen organisasi. Agenda reformasi digital perlu diarahkan pada penguatan interoperabilitas sistem, peningkatan kapasitas SDM, pengembangan kepemimpinan digital, penguatan pengendalian internal, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung perubahan. Organisasi publik perlu memandang transformasi digital sebagai strategi peningkatan kinerja, bukan sekadar pemenuhan tuntutan administratif.

Secara praktis, ada empat implikasi manajerial utama. Pertama, organisasi publik perlu membangun strategi transformasi digital yang terintegrasi dengan tujuan kelembagaan. Kedua, penguatan kapasitas aparatur harus difokuskan pada kompetensi digital dan kompetensi manajerial sekaligus. Ketiga, evaluasi kinerja organisasi perlu memasukkan indikator transparansi, akuntabilitas, interoperabilitas, dan efektivitas pemanfaatan teknologi. Keempat, pengawasan internal harus diperkuat agar digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menghasilkan perilaku organisasi yang lebih akuntabel.

### **5. Kontribusi Artikel terhadap Kajian Manajemen**

Kontribusi utama artikel ini terletak pada penempatan transformasi digital pemerintahan dalam kerangka manajemen organisasi publik. Artikel ini tidak hanya menegaskan bahwa teknologi dan etika sama-sama penting, tetapi menunjukkan hubungan logis di antara inovasi digital, kapasitas organisasi, dan kontrol kelembagaan dalam menghasilkan transparansi prosedural atau akuntabilitas substantif. Dengan demikian, artikel ini menawarkan kerangka integratif yang memperjelas posisi etika organisasi dan sistem kontrol sebagai kondisi yang memediasi efektivitas digitalisasi.

Melalui perspektif tersebut, digitalisasi pemerintahan dipahami bukan sekadar isu kebijakan publik, melainkan juga isu inti manajemen sektor publik. Kontribusi teoretis artikel ini terletak pada penyatuan literatur digital government dan etika organisasi ke dalam satu pembacaan manajerial yang lebih integratif, sehingga pembahasan tidak berhenti pada argumen normatif, tetapi sampai pada proposisi analitis mengenai kondisi keberhasilan dan kegagalan transformasi digital.

### **6. Keterbatasan Penelitian dan Arah Lanjutan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berbasis studi literatur, sehingga belum memberikan bukti empiris langsung mengenai variasi kapasitas manajerial organisasi publik di Indonesia. Oleh sebab itu, hasil penelitian lebih tepat dipahami sebagai sintesis konseptual daripada generalisasi empiris. Penelitian lanjutan perlu diarahkan pada studi lapangan yang menguji bagaimana kepemimpinan, kapasitas organisasi, budaya kerja, tata kelola data, dan sistem kontrol memengaruhi keberhasilan transformasi digital pada instansi tertentu.

### **Kesimpulan**

Artikel ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam pemerintahan perlu dipahami sebagai persoalan manajemen organisasi publik, bukan semata-mata modernisasi teknologi. Inovasi digital menyediakan instrumen penting untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat koordinasi, memperluas akses informasi, dan

mendukung mekanisme pengawasan. Namun, efektivitasnya sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan, mengintegrasikan sistem, memperkuat pengendalian internal, dan membangun budaya kerja yang berlandaskan etika organisasi.

Temuan artikel ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan hasil dari interaksi antara teknologi, kapasitas manajerial, dan integritas kelembagaan. Karena itu, keberhasilan digitalisasi pemerintahan di Indonesia menuntut pendekatan yang lebih komprehensif, yaitu integrasi antara manajemen inovasi digital, etika organisasi, kepemimpinan, tata kelola data, dan sistem kontrol. Secara konseptual, artikel ini menegaskan bahwa digitalisasi tanpa kapasitas dan etika hanya menghasilkan transparansi prosedural, sedangkan integrasi ketiganya membuka ruang bagi akuntabilitas substantif dan peningkatan kualitas tata kelola.

### Ucapan Terimakasih

Penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan yang dapat memengaruhi objektivitas penelitian dan penulisan artikel ini.

### Referensi

- Ahn, M. J., & Bretschneider, S. (2017). The politics of e-government: E-government and the political control of bureaucracy. *Public Administration Review*, 77(1), 33–45.
- Attard, J., Orlandi, F., Scerri, S., & Auer, S. (2015). A systematic review of open government data initiatives. *Government Information Quarterly*, 32(4), 399–418. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006>
- Bonina, C., & Eaton, B. (2020). Cultivating open government data platform ecosystems through governance: Lessons from Buenos Aires, Mexico City and Montevideo. *Government Information Quarterly*, 37(3), Article 101479. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101479>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Brown, D. C. G., & Toze, S. (2017). Information governance in digitized public administration. *Canadian Public Administration*, 60(4), 581–604.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Dawes, S. S., Vidasova, L., & Parkhimovich, O. (2016). Planning and designing open government data programs: An ecosystem approach. *Government Information Quarterly*, 33(1), 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.003>
- Fan, B., & Zhao, Y. (2017). The moderating effect of external pressure on the relationship between internal organizational factors and the quality of open government data. *Government Information Quarterly*, 34(3), 396–405.

- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663-671. <https://doi.org/10.1080/09614520701469955>
- Gandía, J. L., Marrahí, L., & Huguet, D. (2016). Digital transparency and Web 2.0 in Spanish city councils. *Government Information Quarterly*, 33(1), 28-39.
- Gascó-Hernández, M., Martín, E. G., Reggi, L., Pyo, S., & Luna-Reyes, L. F. (2018). Promoting the use of open government data: Cases of training and engagement. *Government Information Quarterly*, 35(2), 233-242.
- Gonzalez-Zapata, F., & Heeks, R. (2015). The multiple meanings of open government data: Understanding different stakeholders and their perspectives. *Government Information Quarterly*, 32(4), 441-452.
- Heeks, R. (2018). *Information and communication technology for development (ICT4D)*. Routledge.
- Kim, S., & Lee, J. (2016). Anti-corruption initiatives in South Korea: An empirical study of the KONEPS e-procurement system. *International Review of Administrative Sciences*, 82(4), 691-708.
- Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018). Digital government transformation: A case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. In *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age* (pp. 1-6). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>
- Lindquist, E. A., & Huse, I. (2017). Accountability and monitoring government in the digital era: Promise, realism and research for digital-era governance. *Canadian Public Administration*, 60(4), 627-656.
- Lourenço, R. P. (2015). An analysis of open government portals: A perspective of transparency for accountability. *Government Information Quarterly*, 32(3), 323-332. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.006>
- Matheus, R., Janssen, M., & Janowski, T. (2021). Design principles for creating digital transparency in government. *Government Information Quarterly*, 38(1), Article 101550. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101550>
- Menzel, D. C. (2015). *Ethics management for public administrators: Leading and building organizations of integrity*. Routledge.
- Mergel, I., Kleibrink, A., & Sörvik, J. (2018). Open data outcomes: U.S. cities between product and process innovation. *Government Information Quarterly*, 35(4), 622-632.
- Mungiu-Pippidi, A. (2017). *The quest for good governance: How societies develop control of corruption*. Cambridge University Press.
- OECD. (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing.
- Pemerintah Indonesia. (2004). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil*.
- Pemerintah Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik*.

- Pemerintah Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan*.
- Pemerintah Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.
- Pemerintah Indonesia. (2019). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia*.
- Svara, J. H. (2015). *The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations* (3rd ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Transparency International. (2020). *Corruption perceptions index 2020*. Transparency International.
- United Nations. (2020). *United Nations e-government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development*. United Nations.