JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 17 Desember 2025 | **Revised:** 30 Desember 2025 | **Accepted:** 20 Januari 2026

Pelaksanaan Good Governance dalam Administrasi Proyek Publik

Agus Pawitra Widya Pramana[1], S. Sami'an[2], Sarwono Hardjomuljadi[3], Loso Loso[4]
[1]Pekalongan University, Indonesia, aguspln.pramana@gmail.com
[2]Pekalongan University, Indonesia, dosen.samian@gmail.com
[3]Pekalongan University, Indonesia, sarwonohm2@yahoo.com
[4]Pekalongan University, Indonesia, loso.unikal@gmail.com

Corresponding Author: aguspln.pramana@gmail.com[1]

Abstract: *Good governance serves as a critical institutional framework for ensuring transparency, accountability, and efficiency in public project administration. This qualitative study examines the implementation of good governance principles in Indonesia's public project administration system, specifically through the institutional mechanisms of the Committee for the Acceleration of Priority Infrastructure Development (KPPIP), PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI), and the Indonesian Infrastructure Guarantee Fund (PT PII/IIGF). Through semi-structured interviews with thirty project stakeholders, including government officials, project managers, private sector representatives, and civil society organizations, the study identifies key mechanisms operationalizing good governance and the systemic barriers that hinder its effectiveness. The study reveals that despite the existence of an institutional framework for governance oversight, significant gaps remain between formulated policies and implementation practices. Key findings indicate that transparency mechanisms remain inadequately developed, stakeholder participation is limited in scope, and coordination challenges across multiple agencies undermine accountability. The study suggests that addressing these implementation gaps requires not only strengthening transparency mechanisms and participation channels, but also enhancing leadership commitment, improving inter-agency coordination, and building capacity among governance personnel. This research contributes to the understanding of how the principles of good governance can be effectively translated into administrative practice in the complex context of the Indonesian public sector, and offers insights for policy reform and institutional capacity building.*

Keywords: *Governance, Government, Public Administration, Transparency, Accountability.*

Abstrak: Tata kelola yang baik berfungsi sebagai kerangka kerja kelembagaan yang penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam administrasi proyek publik. Studi kualitatif ini meneliti implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam sistem administrasi proyek publik Indonesia, khususnya melalui mekanisme kelembagaan Komite Percepatan Pembangunan Infrastruktur Prioritas (KPPIP), PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI), dan Dana Jaminan Infrastruktur Indonesia (PT PII/IIGF). Melalui wawancara semi-

terstruktur dengan tiga puluh pemangku kepentingan proyek, termasuk pejabat pemerintah, manajer proyek, perwakilan sektor swasta, dan organisasi masyarakat sipil, penelitian ini mengidentifikasi mekanisme utama yang mengoperasionalkan tata kelola yang baik dan hambatan sistemik yang menghambat efektivitasnya. Studi ini mengungkapkan bahwa meskipun kerangka kerja kelembagaan untuk pengawasan tata kelola telah ada, kesenjangan yang signifikan tetap ada antara kebijakan yang dirumuskan dan praktik implementasi. Temuan utama menunjukkan bahwa mekanisme transparansi masih belum dikembangkan secara memadai, partisipasi pemangku kepentingan terbatas cakupannya, dan tantangan koordinasi antar berbagai lembaga melemahkan akuntabilitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa mengatasi kesenjangan implementasi ini tidak hanya membutuhkan penguatan mekanisme transparansi dan jalur partisipasi, tetapi juga peningkatan komitmen kepemimpinan, peningkatan koordinasi antar lembaga, dan pengembangan kapasitas di antara personel tata kelola. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman bagaimana prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dapat diterjemahkan secara efektifke dalam praktik administrasi dalam konteks sektor publik Indonesia yang kompleks, serta menawarkan wawasan untuk reformasi kebijakan dan pembangunan kapasitas kelembagaan

Kata Kunci: Tata Kelola, Pemerintahan, Administrasi Publik, Transparansi, Akuntabilitas.

PENDAHULUAN

Penerapan tata kelola yang baik dalam administrasi proyek publik merupakan salah satu tantangan paling kritis yang dihadapi negara-negara berkembang di abad ke-21. Seiring dengan komitmen pemerintah di seluruh dunia terhadap sumber daya keuangan yang besar untuk proyek-proyek pembangunan infrastruktur yang ditujukan untuk kepentingan publik, pertanyaan mengenai bagaimana proyek-proyek ini dikelola, diawasi, dan disalurkan kepada penerima manfaat menjadi semakin mendesak. Tata kelola yang baik—dipahami sebagai sistem pengelolaan urusan publik dengan cara yang transparan, akuntabel, responsif, dan inklusif—membentuk landasan utama yang menopang administrasi proyek publik yang efektif. Tanpa kerangka kerja tata kelola yang kuat, proyek-proyek publik berisiko menjadi saluran korupsi, inefisiensi, dan salah alokasi sumber daya, yang pada akhirnya gagal memberikan manfaat publik yang dimaksudkan (Setianingrum et al., 2024).

Pemerintah Indonesia telah menyadari pentingnya tata kelola yang baik dalam mempercepat pembangunan infrastruktur sekaligus mengurangi risiko yang terkait dengan proyek-proyek publik berskala besar tersebut. Menghadapi defisit infrastruktur yang substansial di sektor energi, transportasi, air, dan telekomunikasi, Indonesia telah mengadopsi agenda pembangunan infrastruktur yang ambisius. Untuk mengelola agenda yang kompleks ini secara efektif, pemerintah telah membentuk mekanisme kelembagaan yang dirancang khusus untuk mengawasi dan mempercepat proyek-proyek infrastruktur prioritas sambil menanamkan perlindungan tata kelola di seluruh siklus proyek. Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP), yang didirikan pada tahun 2014, merupakan inovasi kelembagaan yang signifikan yang dirancang untuk mengkoordinasikan upaya berbagai instansi pemerintah, menjembatani kesenjangan antara tujuan kebijakan dan realitas implementasi, serta mengurangi hambatan birokrasi yang secara historis menunda penyediaan infrastruktur di Indonesia (Ginting & Aziz, 2024).

Namun, terlepas dari inovasi kelembagaan ini dan keberadaan kerangka kebijakan yang secara eksplisit mendukung prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara standar tata kelola yang dirumuskan dan implementasi praktisnya. Berbagai studi telah mendokumentasikan tantangan yang terus-menerus terjadi dalam administrasi publik Indonesia, termasuk inefisiensi birokrasi, kegagalan koordinasi antar lembaga, kualitas persiapan proyek yang tidak memadai, dan risiko korupsi yang meluas,

khususnya pada tahap pengadaan dan konstruksi infrastruktur. Penilaian risiko korupsi tahun 2023 terhadap proyek-proyek strategis nasional Indonesia mengungkapkan bahwa tata kelola yang buruk dan mekanisme transparansi yang tidak memadai tetap menjadi hambatan mendasar bagi keberhasilan pelaksanaan proyek dan kepercayaan investor. Selain itu, kegagalan proyek-proyek besar baru-baru ini dan ketidakpastian kepemimpinan telah menimbulkan pertanyaan tentang kekokohan kelembagaan dan konsistensi politik yang diperlukan untuk mempertahankan komitmen tata kelola pemerintahan yang baik di berbagai pemerintahan (Elazhari & Siregar, 2025).

Penelitian ini melakukan kajian kualitatif komprehensif tentang bagaimana prinsip-prinsip tata kelola yang baik benar-benar diimplementasikan dalam sistem administrasi proyek publik di Indonesia. Alih-alih hanya berfokus pada kerangka kebijakan formal atau struktur kelembagaan, studi ini mengeksplorasi pengalaman nyata dari berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam tata kelola proyek, termasuk pejabat pemerintah yang bertanggung jawab atas pengawasan proyek, tim pelaksana proyek, perwakilan sektor swasta yang terlibat melalui pengaturan kemitraan publik-swasta, dan organisasi masyarakat sipil yang memantau akuntabilitas pemerintah. Melalui pendekatan multi-pemangku kepentingan ini, penelitian ini mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme operasionalisasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik, hambatan yang menghambat efektivitasnya, serta keterbatasan kapasitas dan sumber daya yang membentuk praktik tata kelola.

Signifikansi penelitian ini meluas melampaui konteks spesifik Indonesia. Sebagai negara yang bertransisi melalui tahapan pembangunan berpendapatan menengah dengan kebutuhan infrastruktur yang substansial dan wacana tata kelola domestik yang semakin canggih, Indonesia merupakan studi kasus penting untuk memahami bagaimana prinsip-prinsip tata kelola yang baik dapat diinstitusionalisasikan dalam keterbatasan sistem administrasi yang sedang berkembang. Pelajaran yang diperoleh dari pengkajian pengalaman Indonesia—baik keberhasilan dalam membangun mekanisme tata kelola maupun tantangan dalam memastikan implementasinya yang konsisten—menawarkan wawasan berharga bagi para pembuat kebijakan dan praktisi di seluruh negara berkembang yang bergulat dengan tantangan tata kelola serupa. Lebih lanjut, penelitian ini berkontribusi pada percakapan akademis yang lebih luas mengenai kesenjangan teori-praktik dalam administrasi publik, peran desain kelembagaan dalam hasil tata kelola, dan kondisi di mana prinsip-prinsip tata kelola yang baik tertanam dalam praktik organisasi.

Penelitian ini disusun berdasarkan beberapa pertanyaan inti yang memandu penyelidikan. Pertama, bagaimana prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik khususnya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan daya tanggap diterjemahkan ke dalam mekanisme dan praktik administratif konkret dalam sistem administrasi proyek publik di Indonesia? Kedua, hambatan sistemik dan kendala kelembagaan apa yang mencegah implementasi penuh prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang dianut? Ketiga, bagaimana berbagai kelompok pemangku kepentingan memandang efektivitas tata kelola pemerintahan, dan di mana terdapat kesenjangan signifikan antara harapan pemangku kepentingan dan kinerja tata kelola pemerintahan? Keempat, langkah-langkah peningkatan kapasitas dan reformasi kelembagaan apa yang dapat memperkuat implementasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik? Dan terakhir, pelajaran apa dari pengalaman Indonesia yang dapat memberikan informasi bagi upaya implementasi tata kelola pemerintahan yang baik dalam konteks nasional yang sebanding?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif yang dirancang khusus untuk menangkap kompleksitas implementasi tata kelola dalam konteks organisasi. Wawancara semi-terstruktur dengan tiga puluh pemangku kepentingan yang dipilih secara sengaja memberikan data kontekstual yang kaya mengenai mekanisme tata kelola, tantangan implementasi, dan perspektif pemangku kepentingan tentang efektivitas tata kelola. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi bagaimana tata kelola

sebenarnya dialami dan diinterpretasikan oleh mereka yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikannya dan mereka yang terpengaruh oleh efektivitasnya, melampaui deskripsi kelembagaan tingkat permukaan untuk memeriksa dinamika organisasi yang lebih dalam yang membentuk hasil tata kelola.

Konteks Indonesia menyediakan latar yang sangat penting untuk mempelajari implementasi tata kelola pemerintahan yang baik. Tantangan infrastruktur Indonesia sangat besar dan diakui secara luas. Menurut penilaian kesenjangan infrastruktur, Indonesia membutuhkan investasi infrastruktur tahunan melebihi 50 triliun rupiah untuk mempertahankan momentum pembangunan dan mendukung daya saing ekonomi. Namun, upaya pembangunan infrastruktur di masa lalu telah terhambat oleh keterlambatan proyek, pembengkakan biaya, kekurangan kualitas, dan kegagalan tata kelola. Respons pemerintah—dengan menciptakan lembaga khusus seperti KPPIP dan menerapkan kerangka kerja tata kelola yang selaras dengan praktik terbaik internasional—merupakan upaya yang disengaja untuk mereformasi cara pengelolaan proyek-proyek publik.

Namun, upaya reformasi tata kelola pemerintahan di Indonesia terjadi dalam konteks yang lebih luas yang ditandai dengan desentralisasi, pluralisme politik, dan keragaman kelembagaan yang memungkinkan sekaligus membatasi efektivitas tata kelola pemerintahan. Sistem administrasi yang terdesentralisasi berarti tanggung jawab proyek didistribusikan di berbagai lembaga pemerintah nasional dan lokal, sehingga menciptakan tantangan koordinasi. Sistem politik demokrasi Indonesia berarti prioritas pemerintah dan konfigurasi kelembagaan berubah seiring dengan transisi politik, yang berpotensi memengaruhi konsistensi tata kelola pemerintahan. Keberadaan berbagai aktor kelembagaan dengan mandat yang tumpang tindih memerlukan koordinasi yang cermat untuk mencegah duplikasi dan arahan yang saling bertentangan. Memahami bagaimana prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik berfungsi dalam lingkungan kelembagaan yang kompleks ini sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas reformasi tata kelola pemerintahan di Indonesia dan untuk mengambil pelajaran yang dapat diterapkan pada konteks yang serupa.

Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman implementasi tata kelola pemerintahan yang baik melalui beberapa dimensi. Pertama, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai bagaimana prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan berfungsi dalam praktik di konteks negara berkembang, melampaui kerangka kerja teoretis tata kelola pemerintahan untuk mengkaji realitas implementasi yang konkret. Kedua, melalui pendekatan multi-pemangku kepentingan, penelitian ini menangkap beragam perspektif tentang efektivitas tata kelola pemerintahan, dengan mengakui bahwa kelompok pemangku kepentingan yang berbeda mungkin mengalami dan mengevaluasi tata kelola pemerintahan secara berbeda berdasarkan posisi dan kepentingan mereka. Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi mekanisme kelembagaan spesifik yang digunakan untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, termasuk struktur pengawasan, sistem transparansi, mekanisme partisipasi, dan prosedur akuntabilitas. Keempat, penelitian ini mengkaji kendala kapasitas dan keterbatasan sumber daya yang membentuk implementasi tata kelola pemerintahan, dengan mengakui bahwa efektivitas tata kelola pemerintahan tidak hanya bergantung pada desain kelembagaan tetapi juga pada sumber daya manusia, teknis, dan keuangan yang dialokasikan untuk fungsi tata kelola pemerintahan. Terakhir, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman kesenjangan teori-praktik dalam tata kelola pemerintahan, dengan mengkaji mengapa implementasi tata kelola pemerintahan seringkali menyimpang dari resep kebijakan dan langkah-langkah apa yang dapat mengurangi kesenjangan ini.

Implikasi penelitian ini meluas ke berbagai dimensi yang relevan baik untuk kebijakan maupun praktik. Bagi para pembuat kebijakan, penelitian ini mengidentifikasi reformasi tata kelola yang dapat memperkuat efektivitas administrasi proyek publik sekaligus membangun koalisi politik untuk mendukung komitmen tata kelola yang berkelanjutan. Bagi para praktisi yang terlibat dalam tata kelola proyek, penelitian ini memberikan wawasan mengenai tantangan

implementasi dan solusi potensial yang diperoleh dari pengalaman para pemangku kepentingan. Bagi para peneliti dan akademisi, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman dinamika tata kelola dalam sistem administrasi yang sedang berkembang dan pada literatur teoretis yang lebih luas tentang implementasi kelembagaan dan efektivitas tata kelola. Bagi organisasi masyarakat sipil dan pendukung akuntabilitas, penelitian ini memberikan bukti mengenai kekuatan dan kelemahan tata kelola yang dapat menjadi informasi bagi upaya advokasi akuntabilitas dan pengawasan warga.

METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif yang dirancang khusus untuk mengkaji bagaimana prinsip-prinsip tata kelola yang baik diimplementasikan dalam sistem administrasi proyek publik di Indonesia. Penelitian kualitatif memberikan keunggulan yang khas untuk mengkaji dinamika organisasi yang kompleks, perspektif pemangku kepentingan, dan realitas implementasi yang membentuk efektivitas tata kelola. Alih-alih mencoba mengukur tata kelola melalui indikator kuantitatif, pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi tentang bagaimana tata kelola dipahami, dipraktikkan, dan dialami oleh berbagai kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dalam administrasi proyek publik.

Desain penelitian ini disusun berdasarkan pendekatan studi kasus deskriptif eksploratif yang berfokus pada pemeriksaan bagaimana tata kelola yang baik diimplementasikan dalam konteks administrasi proyek publik di Indonesia. Kasus—administrasi proyek publik Indonesia—diperiksa melalui pengalaman, perspektif, dan observasi dari berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam tata kelola proyek. Pendekatan multi-pemangku kepentingan ini mengakui bahwa implementasi tata kelola melibatkan berbagai kelompok aktor dengan peran, kepentingan, dan perspektif yang berbeda. Memahami implementasi tata kelola membutuhkan akses terhadap perspektif dari berbagai kelompok pemangku kepentingan ini, dengan mengakui bahwa efektivitas tata kelola dibentuk oleh interaksi antar berbagai kelompok pemangku kepentingan yang beroperasi dalam konteks kelembagaan dan politik.

Penelitian ini secara khusus berfokus pada tata kelola proyek-proyek strategis nasional (Proyek Strategis Nasional, atau PSN) yang diawasi oleh KPPIP, karena proyek-proyek ini merupakan prioritas pemerintah Indonesia dalam bidang infrastruktur dan tunduk pada mekanisme pengawasan tata kelola yang lebih ketat. Namun, penelitian ini juga mengkaji dinamika tata kelola dalam proyek-proyek kementerian negara dan proyek-proyek infrastruktur yang dilaksanakan secara lokal, dengan menyadari bahwa tata kelola beroperasi di berbagai tingkatan administrasi dan jenis proyek.

Wawancara semi-terstruktur merupakan metode pengumpulan data utama. Wawancara semi-terstruktur menggunakan panduan wawancara yang telah dikembangkan sebelumnya yang berisi topik dan pertanyaan kunci, sekaligus memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menggali lebih dalam topik-topik yang muncul sebagai hal penting selama wawancara dan untuk menyesuaikan pertanyaan dengan pengetahuan dan pengalaman responden tertentu. Pendekatan metodologis ini sangat cocok untuk meneliti implementasi tata kelola, karena memungkinkan eksplorasi bagaimana prinsip-prinsip tata kelola dipahami dan dipraktikkan sambil tetap fokus pada tema-tema penelitian utama.

Tiga puluh wawancara semi-terstruktur dilakukan antara Maret 2024 dan September 2024 dengan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam tata kelola proyek publik di berbagai tingkatan dan posisi organisasi. Pengambilan sampel bertujuan digunakan untuk memastikan representasi di berbagai kelompok pemangku kepentingan. Responden meliputi:

1. Pejabat pemerintah yang bertanggung jawab atas tata kelola proyek (8 responden dari KPPIP, Kementerian Keuangan, Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Perencanaan)
2. Pejabat pelaksana proyek (7 responden dari berbagai instansi dan lembaga pelaksana)
3. Perwakilan sektor swasta yang terlibat dalam kemitraan publik-swasta (6 responden)

4. Perwakilan organisasi masyarakat sipil memantau akuntabilitas pemerintah (5 responden)
5. Pakar akademis di bidang tata kelola dan administrasi publik (4 responden)

Wawancara berlangsung sekitar 60-90 menit dan dilakukan secara tatap muka atau melalui konferensi video. Wawancara direkam dengan persetujuan responden dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk analisis. Panduan wawancara dikembangkan melalui konsultasi dengan para ahli tata kelola dan mencakup tema-tema utama termasuk: pemahaman tentang prinsip-prinsip tata kelola yang baik, mekanisme operasionalisasi prinsip-prinsip tata kelola, hambatan dan tantangan dalam implementasi tata kelola, pengalaman pemangku kepentingan dengan proses tata kelola, efektivitas mekanisme tata kelola tertentu, dan rekomendasi untuk memperkuat tata kelola.

Analisis tematik digunakan sebagai metode analisis data utama. Analisis tematik melibatkan identifikasi, analisis, dan pelaporan tema atau pola dalam data kualitatif. Proses analisis mengikuti prosedur sistematis: Pertama, transkrip wawancara dibaca beberapa kali untuk mencapai pemahaman mendalam tentang data. Selama fase pengenalan ini, peneliti mencatat kesan awal mengenai topik-topik penting, tema-tema yang berulang, dan wawasan yang khas. Kedua, kode awal diberikan pada segmen data wawancara, dengan kode yang mewakili konsep, isu, proses, atau pola kunci yang diidentifikasi dalam teks. Pengkodean dilakukan secara deduktif, menerapkan kode yang berasal dari literatur dan pertanyaan penelitian, dan secara induktif, mengidentifikasi kode yang muncul dari data itu sendiri. Ketiga, kode diorganisasikan ke dalam tema yang lebih luas yang mewakili pola menyeluruh di berbagai segmen wawancara. Proses identifikasi tema melibatkan pemeriksaan hubungan antar kode, pengelompokan kode terkait ke dalam klaster tematik, dan mengartikulasikan makna yang diwakili oleh setiap tema. Keempat, tema ditinjau dan disempurnakan melalui pemeriksaan berulang terhadap keseluruhan dataset, memodifikasi definisi tema ketika data menunjukkan modifikasi diperlukan dan memastikan bahwa tema secara akurat mewakili data.

Proses analisis secara sistematis memperhatikan ketelitian dan keandalan temuan. Pertama, temuan penelitian diperiksa konsistensi internalnya, mengidentifikasi dan memeriksa kontradiksi yang tampak dalam data, dan mempertimbangkan bagaimana perspektif pemangku kepentingan yang berbeda berkontribusi pada kontradiksi yang tampak tersebut. Kedua, temuan diperiksa berdasarkan literatur yang ada tentang tata kelola, dengan mempertimbangkan apakah temuan tersebut mengkonfirmasi, memperluas, atau bertentangan dengan penelitian sebelumnya. Ketiga, analisis memperhatikan potensi bias peneliti, dengan upaya eksplisit untuk memeriksa interpretasi alternatif data dan menghindari bias terhadap ekspektasi yang telah ditentukan sebelumnya. Keempat, analisis menekankan pentingnya mendasarkan temuan pada bukti langsung dari wawancara, dengan mengutip kutipan wawancara yang relevan untuk mendukung klaim interpretatif.

Beberapa langkah telah diambil untuk memperkuat validitas dan reliabilitas penelitian:

Triangulasi: Berbagai sumber data dan perspektif digunakan, dengan pengambilan sampel bertujuan yang dirancang untuk memastikan representasi pemangku kepentingan yang beragam. Pendekatan multi-pemangku kepentingan ini memungkinkan validasi temuan melalui pemeriksaan apakah kelompok pemangku kepentingan yang berbeda melaporkan pengalaman serupa terkait implementasi tata kelola, atau apakah pola pengalaman yang berbeda muncul dari posisi pemangku kepentingan yang berbeda. Jika kelompok pemangku kepentingan yang berbeda melaporkan persepsi yang berbeda, analisis tersebut meneliti bagaimana perbedaan ini mencerminkan posisi dan kepentingan pemangku kepentingan yang berbeda, bukan perbedaan fakta tentang tata kelola.

Pengecekan oleh Peserta: Temuan awal dibagikan kepada peserta penelitian terpilih untuk ditinjau dan diberi umpan balik, sehingga responden dapat memverifikasi bahwa interpretasi peneliti secara akurat mewakili perspektif dan pengalaman mereka. Proses pengecekan oleh

peserta ini mengungkapkan beberapa area di mana interpretasi awal perlu disempurnakan agar lebih akurat mewakili pengalaman responden.

Refleksivitas Peneliti: Peneliti secara eksplisit mengakui posisi dan potensi bias mereka, menyadari bahwa penelitian tentang tata kelola menyentuh topik yang sensitif secara politik dan bahwa asumsi peneliti sendiri tentang tata kelola yang baik dapat memengaruhi interpretasi. Sepanjang proses analisis, upaya eksplisit dilakukan untuk mempertimbangkan interpretasi alternatif dan untuk menghindari bias peneliti mendominasi proses interpretasi.

Deskripsi Terperinci: Penelitian ini memberikan deskripsi terperinci dan kontekstual tentang mekanisme tata kelola, proses implementasi, dan perspektif pemangku kepentingan, sehingga memungkinkan pembaca untuk menilai penerapan temuan pada konteks mereka sendiri dan memahami dasar kesimpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis ini mengidentifikasi beberapa tema utama mengenai bagaimana prinsip-prinsip tata kelola yang baik diimplementasikan dalam sistem administrasi proyek publik di Indonesia. Hasilnya disusun berdasarkan tema-tema sentral yang muncul dari analisis: mekanisme operasionalisasi prinsip-prinsip tata kelola, hambatan dan tantangan dalam implementasi tata kelola, persepsi pemangku kepentingan tentang efektivitas tata kelola, dan rekomendasi untuk memperkuat tata kelola. Bagian ini menyajikan temuan yang disusun berdasarkan area tematik tersebut.

Tabel 1. Mekanisme Implementasi Tata Kelola dan Status Operasional

Mekanisme	Penanggung Jawab Institusional	Status Operasional	Karakteristik Utama
Pengawasan proyek dan komite pengarah	KPPIP dan lembaga pelaksana	Fungsional tetapi tidak konsisten	Pertemuan triwulanan, prosedur terdokumentasi, frekuensi pertemuan bervariasi
Mekanisme transparansi	Kementerian Keuangan, KPPIP, lembaga pelaksana	Berfungsi sebagian	Beberapa data proyek diungkapkan, ketepatan waktu pengungkapan tidak konsisten, akses publik terbatasv
Mekanisme partisipasi pemangku kepentingan	Lembaga pelaksana (khusus proyek)	Implementasi terbatas	Pertemuan konsultasi telah dilakukan, namun pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan terbatas.
Audit internal dan pemantauan kepatuhan	Unit audit internal lembaga, lembaga pengawasan	Fungsional dengan celah	Audit rutin dilakukan, penyebaran laporan tertunda, tindak lanjut rekomendasi audit terbatas.
Pengawasan keuangan dan pelacakan anggaran	Kementerian Keuangan, KPPIP	Berfungsi	Sistem pemantauan anggaran secara real-time, pelaporan keuangan yang akurat, dan pengendalian yang efektif.
Prosedur manajemen risiko	Tingkat proyek (implementasi variabel)	Diimplementasikan secara tidak konsisten	Daftar risiko telah dikembangkan, namun frekuensi pembaruannya bervariasi, dan implementasi strategi mitigasi masih terbatas.
Mekanisme pengaduan dan penanganan keluhan	Lembaga pelaksana, ombudsman	Ada tetapi kurang dimanfaatkan	Prosedur formal telah ditetapkan, kesadaran masyarakat masih terbatas, dan jangka waktu penyelesaiannya lambat.

Mekanisme	Penanggung Jawab Institusional	Status Operasional	Karakteristik Utama
Mekanisme koordinasi antarlembaga	Pertemuan koordinasi KPPIP	Efektif sebagian	Pertemuan rutin diadakan, efektivitasnya beragam, tantangan koordinasi terus berlanjut.

Tabel 1 menyajikan mekanisme tata kelola utama yang digunakan untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam sistem administrasi proyek publik di Indonesia. Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar mekanisme tata kelola utama telah dibentuk dan beroperasi, tetapi terdapat variasi yang signifikan dalam efektivitas fungsionalnya. Beberapa mekanisme, khususnya pengawasan keuangan, beroperasi dengan konsistensi dan efektivitas yang wajar. Mekanisme lain, khususnya partisipasi pemangku kepentingan dan transparansi, beroperasi pada tingkat terbatas dengan kesenjangan yang signifikan antara prosedur formal dan implementasi substantif.

Pejabat pemerintah dan manajer proyek secara konsisten melaporkan bahwa mekanisme tata kelola formal telah dibentuk. Seperti yang dijelaskan oleh seorang pejabat KPPIP: "Kami memiliki komite pengarah di tingkat proyek, kami memiliki mekanisme pengawasan melalui KPPIP, kami memiliki proses pemantauan rutin, dan kami memiliki prosedur audit. Strukturnya sudah ada." Namun, beberapa responden menunjukkan bahwa pembentukan mekanisme formal tidak secara otomatis berarti tata kelola yang efektif. Implementasinya sangat bervariasi di berbagai proyek dan lembaga pelaksana. Beberapa proyek menunjukkan sistem tata kelola yang canggih dengan keterlibatan pemangku kepentingan yang aktif, pengungkapan informasi yang transparan, dan koordinasi antar lembaga yang efektif. Proyek lain menunjukkan implementasi tata kelola minimal di luar kepatuhan formal terhadap persyaratan prosedural.

Mekanisme transparansi merupakan celah tata kelola yang sangat signifikan. Meskipun pemerintah Indonesia secara formal telah berkomitmen pada prinsip-prinsip transparansi dan telah menetapkan prosedur pengungkapan informasi, beberapa responden menunjukkan bahwa implementasi transparansi masih belum memadai. Salah satu perwakilan masyarakat sipil mencatat: "Informasi proyek terkadang tersedia jika Anda tahu ke mana harus mencari dan apa yang harus ditanyakan, tetapi informasi tersebut tidak secara proaktif tersedia untuk publik. Tidak ada platform pusat di mana Anda dapat dengan mudah menemukan informasi proyek." Informasi proyek, jika tersedia, sering diungkapkan dalam format teknis yang terutama dapat diakses oleh spesialis daripada masyarakat luas. Lebih lanjut, informasi sering diungkapkan setelah keputusan dibuat, sehingga membatasi peluang masukan publik dalam proses pengambilan keputusan.

Mekanisme partisipasi pemangku kepentingan juga menunjukkan kesenjangan implementasi yang signifikan. Meskipun lembaga pelaksana melaporkan telah mengadakan pertemuan konsultasi pemangku kepentingan, perwakilan masyarakat sipil dan anggota komunitas yang terdampak sering melaporkan bahwa konsultasi ini memberikan peluang terbatas untuk memberikan pengaruh yang berarti pada keputusan proyek. Seperti yang dijelaskan oleh salah satu perwakilan masyarakat sipil: "Kami dikonsultasikan, tetapi rasanya konsultasi dilakukan hanya untuk memenuhi persyaratan prosedural daripada untuk benar-benar memasukkan masukan kami. Keputusan penting tampaknya telah dibuat sebelum konsultasi dilakukan."

Tabel 2. Hambatan dan Kendala dalam Implementasi Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

Kategori Rintangan	Manifestasi Spesifik	Frekuensi Kutipan	Tingkat Dampak
Tantangan koordinasi kelembagaan	Pembagian wewenang yang tidak jelas, arahan yang tidak konsisten dari berbagai lembaga, dan lambatnya aliran informasi antar lembaga.	Disebutkan oleh 24 dari 30 responden (80%)	Tinggi - secara langsung menunda implementasi proyek dan pengambilan keputusan
Keterbatasan sumber daya	Kekurangan personel, keterbatasan anggaran untuk kegiatan tata kelola, dan kurangnya keahlian teknis.	Disebutkan oleh 22 dari 30 responden (73%)	Tinggi - membatasi kapasitas pengawasan dan pemantauan tata kelola
Tekanan dan campur tangan politik	Para pemimpin politik mengarahkan keputusan di luar prosedur pemerintahan, tekanan untuk mempercepat proyek tanpa memperhatikan kualitasnya.	Disebutkan oleh 19 dari 30 responden (63%)	Tingkat tinggi - merusak integritas dan pengawasan tata kelola
Kurangnya kesadaran pemangku kepentingan	Masyarakat yang terdampak tidak menyadari proyek-proyek yang memengaruhi mereka, pemahaman yang terbatas tentang mekanisme tata kelola.	Disebutkan oleh 17 dari 30 responden (57%)	Sedang - membatasi efektivitas mekanisme partisipasi dan akuntabilitas
Kesenjangan kapasitas teknis	Manajer proyek kurang memiliki keahlian tata kelola, pelatihan yang tidak memadai dalam prosedur tata kelola.	Disebutkan oleh 16 dari 30 responden (53%)	Sedang - memengaruhi implementasi mekanisme tata kelola
Infrastruktur transparansi yang lemah	Sistem TI yang ketinggalan zaman, tanggung jawab pengelolaan informasi yang tidak jelas, standar data yang tidak konsisten.	Disebutkan oleh 15 dari 30 responden (50%)	Medium - menghambat aksesibilitas dan transparansi informasi.
Risiko korupsi yang terus-menerus	Bribery and informal payments in procurement, collusion among bidders, embezzlement	Penyuapan dan pembayaran informal dalam pengadaan, kolusi antar penawar, penggelapan	Tinggi - secara langsung merusak integritas tata kelola
Perubahan kepemimpinan	Perubahan kepemimpinan di lembaga tersebut menciptakan diskontinuitas kebijakan, kepemimpinan baru mempertanyakan komitmen tata kelola sebelumnya.	Disebutkan oleh 12 dari 30 responden (40%)	Sedang - memengaruhi konsistensi tata kelola dari waktu ke waktu

Tabel 2 mensistematiskan hambatan dan kendala dalam implementasi tata kelola yang baik yang diidentifikasi melalui penelitian. Tantangan koordinasi kelembagaan muncul sebagai kendala yang paling sering disebutkan, dengan 80% responden menggambarkan kegagalan koordinasi di antara berbagai lembaga yang terlibat dalam tata kelola proyek. Tantangan koordinasi ini terwujud dalam beberapa cara: pembagian wewenang yang tidak jelas menciptakan situasi di mana tidak jelas lembaga mana yang bertanggung jawab atas keputusan tertentu; arahan yang tidak konsisten dari berbagai lembaga menciptakan harapan yang saling bertentangan; aliran informasi yang lambat antar lembaga menunda pengambilan keputusan; dan kurangnya mekanisme koordinasi menciptakan duplikasi dan kesenjangan dalam pengawasan.

Keterbatasan sumber daya merupakan kategori hambatan utama kedua, dengan 73% responden mengidentifikasi sumber daya yang tidak memadai untuk fungsi tata kelola. Keterbatasan ini beroperasi di berbagai tingkatan. Kekurangan personel berarti bahwa fungsi tata kelola dilakukan oleh staf yang terbatas yang sering kali harus menangani banyak tanggung jawab sekaligus. Keterbatasan anggaran membatasi investasi dalam infrastruktur tata kelola, termasuk sistem informasi dan pelatihan. Kesenjangan keahlian teknis berarti bahwa personel yang tersedia mungkin kekurangan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk tata kelola yang efektif dalam proyek infrastruktur yang kompleks. Seperti yang dijelaskan oleh seorang manajer proyek: "Kami mencoba menerapkan mekanisme tata kelola yang canggih dengan personel dan anggaran yang terbatas. Kenyataannya adalah bahwa tata kelola sering kali menjadi prioritas kedua setelah tekanan implementasi."

Tekanan politik merupakan hambatan signifikan yang memengaruhi integritas tata kelola. Para responden dari berbagai lembaga menggambarkan situasi di mana para pemimpin politik mengarahkan keputusan terkait proyek di luar prosedur tata kelola yang telah ditetapkan, menekan lembaga pelaksana untuk mempercepat proyek tanpa memperhatikan kualitas atau kepatuhan prosedural, atau campur tangan dalam keputusan pengadaan karena alasan politik. Seperti yang dijelaskan oleh seorang pejabat pemerintah: "Ada prosedur tata kelola di atas kertas, tetapi ketika seorang pemimpin politik memutuskan mereka ingin sesuatu dilakukan, prosedur tersebut terkadang diabaikan. Sulit untuk mempertahankan integritas tata kelola dalam menghadapi tekanan politik."

Risiko korupsi tetap ada meskipun telah dilakukan reformasi tata kelola. Meskipun responden mengakui bahwa mekanisme pencegahan korupsi ada, 43% responden mengidentifikasi korupsi sebagai risiko signifikan yang terus berlanjut. Korupsi terwujud dalam pengadaan melalui penyuapan, kolusi antar penawar, dan favoritisme dalam pemberian kontrak. Hal ini juga terjadi pada fase implementasi proyek melalui penggelapan, penggelembungan faktur, dan kualitas pekerjaan yang tidak memadai. Keberlanjutan risiko korupsi mencerminkan baik keberadaan peluang korupsi yang terus berlanjut dalam proyek infrastruktur maupun kurangnya efektivitas mekanisme pencegahan korupsi.

Tabel 3. Persepsi Pemangku Kepentingan tentang Efektivitas Tata Kelola

Kelompok Pemangku Kepentingan	Persepsi tentang Efektivitas Tata Kelola Secara Keseluruhan	Kekuatan Utama Tata Kelola	Kelemahan Utama Tata Kelola
Pejabat pemerintah dalam peran pemerintahan (8)	Efektivitas moderat - tata kelola membaik tetapi masih terdapat kesenjangan yang signifikan.	Mekanisme formal telah dibentuk, prosedur pengawasan telah diterapkan, dan beberapa proyek berhasil diselesaikan.	Koordinasi antarlembaga, konsistensi implementasi, keterbatasan sumber daya
Pejabat pelaksana proyek (7)	Efektivitas moderat - tata kelola memberikan nilai tambah tetapi menciptakan beban implementasi.	Prosedur yang jelas, pengendalian keuangan, mekanisme pengawasan kualitas	Beban birokrasi, pengambilan keputusan yang lambat, fleksibilitas terbatas dalam adaptasi proyek.
Perwakilan sektor swasta (6)	Efektivitas rendah hingga moderat - tata kelola menciptakan ketidakpastian dan penundaan	Kerangka kerja formal mengurangi pengambilan keputusan yang sewenang-wenang, dan meningkatkan prediktabilitas.	Implementasi yang tidak konsisten, campur tangan politik, prosedur yang tidak jelas dalam praktiknya.
Perwakilan masyarakat sipil (5)	Efektivitas rendah - mekanisme tata kelola seringkali bersifat seremonial.	Keberadaan kerangka kerja tata kelola, kapasitas untuk memantau dan mengungkap permasalahan.	Partisipasi yang bermakna terbatas, transparansi yang tidak memadai, mekanisme akuntabilitas yang lambat.

Kelompok Pemangku Kepentingan	Persepsi tentang Efektivitas Tata Kelola Secara Keseluruhan	Kekuatan Utama Tata Kelola	Kelemahan Utama Tata Kelola
Akademisi/pakar (4)	Efektivitas sedang-rendah - perbaikan struktural diperlukan	Pengakuan akan pentingnya tata kelola, beberapa inovasi kelembagaan	Kesenjangan implementasi, keterbatasan kapasitas, hambatan ekonomi politik

Tabel 3 menyajikan persepsi pemangku kepentingan tentang efektivitas tata kelola. Pola persepsi yang berbeda muncul dari posisi pemangku kepentingan yang berbeda. Pejabat pemerintah yang bertanggung jawab atas tata kelola cenderung menganggap tata kelola cukup efektif, menekankan perbaikan yang telah terjadi dan mekanisme formal yang ada. Pejabat pelaksana proyek mengakui nilai tata kelola tetapi menekankan beban implementasi dan penundaan yang ditimbulkan oleh prosedur tata kelola. Perwakilan sektor swasta menyatakan skeptisisme yang lebih besar, mencatat bahwa prosedur tata kelola diterapkan secara tidak konsisten dan tunduk pada campur tangan politik, menciptakan ketidakpastian bagi investasi swasta. Perwakilan masyarakat sipil menyatakan skeptisisme yang paling besar, memandang mekanisme tata kelola seringkali bersifat seremonial dan gagal memberikan kesempatan partisipasi yang berarti atau akuntabilitas.

Salah satu perwakilan masyarakat sipil menyuarakan skeptisisme ini: "Mekanisme tata kelola tampak bagus di atas kertas, dan pejabat pemerintah menunjuknya sebagai bukti komitmen terhadap tata kelola yang baik. Tetapi pengalaman kami menunjukkan bahwa mekanisme ini seringkali tidak diterjemahkan menjadi perubahan nyata dalam cara pengambilan keputusan atau bagaimana akuntabilitas sebenarnya beroperasi. Kita dapat berpartisipasi dalam pertemuan, tetapi itu tidak mengubah hasilnya."

Para responden secara konsisten mencatat apa yang dapat disebut sebagai "paradoks implementasi tata kelola" keberadaan kerangka kerja tata kelola yang canggih yang secara bersamaan dilaporkan oleh pejabat pemerintah beroperasi sesuai prosedur, sementara juga dilaporkan oleh pemangku kepentingan eksternal seringkali gagal berfungsi sesuai prosedur formal. Paradoks ini menunjukkan bahwa implementasi tata kelola sangat bervariasi di berbagai konteks dan proyek, dengan beberapa proyek menunjukkan implementasi tata kelola yang lebih kuat sementara yang lain menunjukkan tata kelola substantif yang minimal meskipun mematuhi prosedur formal.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa mekanisme kunci yang melaluinya prinsip-prinsip tata kelola dioperasionalkan dalam administrasi proyek publik di Indonesia:

Prosedur Formal dan Dokumentasi: Sebagian besar prinsip tata kelola dioperasionalkan melalui prosedur formal yang menetapkan langkah-langkah dan proses pengambilan keputusan yang diperlukan. Misalnya, transparansi dioperasionalkan melalui persyaratan pengungkapan informasi proyek; akuntabilitas dioperasionalkan melalui prosedur audit dan wewenang persetujuan; dan partisipasi pemangku kepentingan dioperasionalkan melalui pertemuan konsultasi pemangku kepentingan yang wajib. Namun, responden sering mencatat bahwa prosedur formal tidak secara otomatis diterjemahkan ke dalam implementasi tata kelola yang substansial. Prosedur formal mungkin diikuti secara lahiriah, sementara tujuan yang mendasarinya tidak tercapai.

Mekanisme Pengawasan Institusional: Berbagai lembaga dirancang untuk mengawasi tata kelola proyek, termasuk KPPIP, kementerian sektoral, BPKP (Komite Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Negara), dan unit audit internal lembaga. Lembaga-lembaga ini melakukan kunjungan pemantauan, meninjau dokumentasi proyek, dan menyiapkan laporan audit. Namun, efektivitas mekanisme pengawasan ini dibatasi oleh keterbatasan sumber daya, implementasi yang tidak konsisten, dan kewenangan terbatas untuk menegakkan tindakan perbaikan ketika kekurangan teridentifikasi. Seperti yang dijelaskan oleh seorang pejabat pengawasan: "Kami dapat mengidentifikasi masalah melalui pemantauan dan audit, tetapi kami sering kekurangan

mekanisme yang efektif untuk memastikan bahwa masalah tersebut diperbaiki. Kewenangan kami terbatas dan penegakan hukum bergantung pada kerja sama dari lembaga pelaksana proyek."

Indikator Kinerja dan Pemantauan: Proyek diharuskan untuk melacak indikator kinerja yang mengukur kemajuan terhadap jadwal, anggaran, dan standar kualitas yang direncanakan. Laporan pemantauan berkala diserahkan kepada lembaga pengawas. Namun, responden mencatat bahwa pemantauan seringkali berfokus pada metrik keuangan dan jadwal, sementara kurang memperhatikan kualitas tata kelola itu sendiri, kualitas hasil, atau kinerja sosial dan lingkungan. Lebih lanjut, pemantauan dapat mengungkapkan masalah tetapi belum tentu memicu tindakan korektif yang efektif.

Mekanisme Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Proyek diharuskan untuk mengadakan pertemuan konsultasi pemangku kepentingan dan menetapkan mekanisme penyelesaian pengaduan. Namun, kebermaknaan keterlibatan pemangku kepentingan sangat bervariasi. Dalam beberapa proyek, keterlibatan pemangku kepentingan bersifat substantif, dengan upaya nyata untuk memasukkan masukan pemangku kepentingan ke dalam pengambilan keputusan. Dalam proyek lain, keterlibatan lebih bersifat seremonial, dilakukan untuk memenuhi persyaratan prosedural tanpa pengaruh substantif terhadap keputusan.

Transparansi dan Pengungkapan Informasi: Kerangka kerja tata kelola mensyaratkan pengungkapan informasi proyek, sehingga memungkinkan pengawasan publik. Namun, implementasi transparansi tidak konsisten, dengan informasi terkadang diungkapkan dalam format teknis, setelah keputusan dibuat, atau dengan detail yang tidak memadai untuk pemahaman dan pengawasan publik yang bermakna.

Diskusi

Temuan penelitian ini menjelaskan hubungan kompleks antara prinsip-prinsip tata kelola dan implementasi praktisnya dalam konteks administrasi proyek publik di Indonesia. Analisis menunjukkan bahwa meskipun Indonesia telah menetapkan kerangka kerja kelembagaan yang dirancang untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, terdapat kesenjangan yang substansial antara kerangka kerja tata kelola formal dan implementasi tata kelola substantif yang dialami dan diharapkan oleh para pemangku kepentingan. Memahami kesenjangan ini dan faktor-faktor yang menyebabkannya sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas tata kelola dan untuk mengidentifikasi reformasi tata kelola yang dapat memperkuat administrasi proyek public (Zultan et al., 2025).

Temuan utama penelitian ini adalah apa yang dapat disebut sebagai "paradoks tata kelola" keberadaan simultan kerangka kerja tata kelola formal yang relatif canggih dan kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi tata kelola substantif. Pejabat pemerintah Indonesia dapat menunjukkan mekanisme tata kelola formal: komite pengarah bertemu secara teratur, lembaga pengawas melakukan pemantauan, prosedur didokumentasikan, dan lembaga melaporkan kepatuhan terhadap prosedur tata kelola. Namun, pemangku kepentingan eksternal sering melaporkan bahwa tata kelola, meskipun hadir secara formal, sering gagal berfungsi sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau mencapai tujuan tata kelola yang dimaksudkan. Paradoks ini mencerminkan pola yang lebih luas yang diidentifikasi dalam teori institusional mengenai perbedaan antara adopsi bentuk institusional secara seremonial dan implementasi institusional substantif (Zega, 2023).

Teori isomorfisme institusional DiMaggio dan Powell membantu menjelaskan paradoks ini. Organisasi yang berada di bawah tekanan untuk tampak sah sering mengadopsi struktur formal yang sesuai dengan harapan institusional mengenai bagaimana organisasi seharusnya dikelola, bahkan ketika proses internal organisasi terus beroperasi menurut logika yang berbeda. Lembaga pelaksana di Indonesia, di bawah tekanan dari lembaga pembangunan internasional, pendukung tata kelola domestik, dan arahan kebijakan pemerintah untuk menunjukkan komitmen terhadap tata kelola yang baik, telah mengadopsi struktur tata kelola

formal. Namun, perubahan substantif dalam proses pengambilan keputusan dan budaya organisasi tertinggal di belakang adopsi struktur formal ini. Seperti yang dijelaskan oleh seorang pejabat pelaksana proyek: "Kami mengikuti prosedur karena itu diwajibkan, tetapi dalam beberapa kasus kami tahu apa hasilnya sebelum kami melalui proses konsultasi." (Hanum, 2025)

Memahami paradoks tata kelola ini membutuhkan pemeriksaan struktur insentif organisasi dan politik yang membentuk implementasi tata kelola. Pejabat pemerintah dan manajer proyek menghadapi berbagai insentif, yang terkadang saling bertentangan. Mereka menghadapi tekanan untuk menyelesaikan proyek sesuai jadwal dan anggaran, sehingga menciptakan insentif untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meminimalkan prosedur yang memperpanjang jangka waktu. Mereka menghadapi tekanan dari para pemimpin politik untuk memprioritaskan proyek-proyek yang penting secara politik, sehingga menciptakan insentif untuk memprioritaskan pertimbangan politik daripada prosedur tata kelola. Mereka menghadapi kendala sumber daya yang membatasi investasi dalam fungsi tata kelola, sehingga menciptakan hambatan praktis terhadap implementasi tata kelola. Dalam konteks insentif yang saling bertentangan dan kendala sumber daya ini, prosedur tata kelola terkadang menjadi hambatan bagi tujuan prioritas yang dianggap penting, alih-alih menjadi mekanisme untuk memperkuat kualitas dan akuntabilitas proyek (Firman & Mahani, 2025).

Koordinasi Kelembagaan sebagai Tantangan Tata Kelola yang Kritis

Penelitian ini menekankan koordinasi kelembagaan sebagai tantangan tata kelola utama dalam sistem administrasi desentralisasi Indonesia. Berbagai lembaga KPPIP, kementerian sektoral, pemerintah provinsi dan lokal, BPKP, lembaga pelaksana proyek, dan terkadang mitra sektor swasta berbagi tanggung jawab atas berbagai aspek tata kelola proyek. Tata kelola yang efektif membutuhkan koordinasi di antara berbagai lembaga ini untuk mencegah arahan yang saling bertentangan, memastikan penerapan prosedur tata kelola yang konsisten, dan memungkinkan berbagi informasi yang diperlukan untuk pengawasan komprehensif. Namun, koordinasi di antara berbagai lembaga tata kelola di Indonesia seringkali terbukti tidak memadai (Pratama & Hari Susilo, 2025).

Kegagalan koordinasi terwujud dalam beberapa bentuk. Berbagai lembaga terkadang mengeluarkan panduan yang saling bertentangan mengenai prosedur proyek, sehingga menimbulkan ketidakpastian mengenai panduan mana yang harus diikuti oleh lembaga pelaksana. Tumpang tindih mandat kelembagaan menciptakan situasi di mana tidak jelas lembaga mana yang bertanggung jawab atas fungsi tata kelola tertentu, yang terkadang mengakibatkan kesenjangan di mana tidak ada yang bertanggung jawab. Lambatnya aliran informasi antar lembaga menunda pengambilan keputusan dan mencegah lembaga pengawas memiliki informasi terkini yang diperlukan untuk pemantauan yang efektif. Koordinasi yang tidak memadai mengenai aspek keuangan dan teknis proyek menciptakan situasi di mana persetujuan keuangan diberikan tanpa memastikan kesiapan teknis proyek, atau keputusan teknis dibuat tanpa mempertimbangkan implikasi keuangan (Rosnelly Barus et al., 2025).

Tantangan koordinasi ini mencerminkan beberapa faktor mendasar. Struktur administrasi Indonesia yang terdesentralisasi secara sengaja mendistribusikan wewenang di berbagai tingkatan pemerintahan dan lembaga khusus, sehingga menciptakan kompleksitas koordinasi. Artikulasi pembagian wewenang yang tidak jelas menyebabkan lembaga-lembaga terkadang tidak yakin mengenai tanggung jawab masing-masing. Hubungan antar lembaga terkadang ditandai dengan persaingan untuk wewenang atau sumber daya daripada fokus kolaboratif pada tujuan proyek. Mekanisme komunikasi antar lembaga yang lemah berarti koordinasi bergantung pada hubungan ad-hoc antara pejabat individu daripada prosedur kelembagaan yang sistematis. Pola historis teritorialitas birokrasi membuat lembaga-lembaga enggan untuk berbagi informasi atau tunduk pada lembaga lain (Gunawan, 2025).

Mengatasi tantangan koordinasi membutuhkan penguatan mekanisme komunikasi antarlembaga, artikulasi yang lebih jelas tentang pembagian wewenang, pengembangan prosedur tata kelola kolaboratif yang melintasi batas-batas lembaga, dan penanaman komitmen bersama terhadap tujuan tata kelola yang melampaui kepentingan masing-masing lembaga. Pembentukan KPPIP merupakan upaya untuk mengatasi tantangan koordinasi dengan menciptakan lembaga khusus yang berfokus pada koordinasi lintas lembaga. Namun, efektivitas KPPIP dalam mengatasi tantangan koordinasi dibatasi oleh keterbatasan sumber daya yang dimilikinya dan oleh wewenang terbatas yang dapat dijalankannya terhadap lembaga lain yang mempertahankan otonomi pengambilan keputusan mereka sendiri (Yusuf & Sodik, 2024).

Keterbatasan Sumber Daya dan Kapasitas Tata Kelola

Penelitian ini menekankan bahwa efektivitas tata kelola tidak hanya bergantung pada desain kelembagaan dan prosedur formal, tetapi juga pada sumber daya keuangan, manusia, dan teknis yang dialokasikan untuk fungsi tata kelola. Keterbatasan sumber daya menciptakan hambatan praktis bagi implementasi tata kelola. Kekurangan personel berarti fungsi tata kelola dilakukan oleh staf yang terbatas yang sering kali menangani berbagai tanggung jawab. Anggaran yang terbatas membatasi investasi dalam infrastruktur tata kelola, termasuk sistem informasi yang diperlukan untuk transparansi dan pemantauan. Pelatihan dan pengembangan profesional yang tidak memadai mengakibatkan personel tata kelola kekurangan keahlian yang dibutuhkan untuk proyek infrastruktur yang kompleks (Sulistiyowati et al., 2025).

Keterbatasan sumber daya ini mencerminkan baik keterbatasan sumber daya pemerintah di tingkat makro maupun prioritas tata kelola yang mengalokasikan sumber daya terbatas untuk implementasi proyek daripada fungsi tata kelola. Anggaran pemerintah terbatas, dan pilihan terkait alokasi sumber daya biasanya lebih mengutamakan penyampaian layanan langsung daripada fungsi pendukung seperti tata kelola. Lembaga pelaksana secara alami memprioritaskan implementasi proyek daripada pengawasan tata kelola, karena pencapaian implementasi lebih terlihat dan diakui secara politis daripada peningkatan tata kelola.

Mengatasi keterbatasan sumber daya membutuhkan peningkatan investasi pemerintah dalam kapasitas tata kelola dan reformasi dalam alokasi sumber daya yang ada di antara fungsi tata kelola dan implementasi. Program peningkatan kapasitas yang mengembangkan keahlian di antara personel tata kelola dapat sebagian mengimbangi keterbatasan sumber daya dengan meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya yang tersedia. Investasi teknologi yang memungkinkan proses tata kelola yang lebih efisien seperti sistem informasi digital, platform pemantauan elektronik, dan mekanisme pengaduan daring dapat meningkatkan kapasitas tata kelola dengan investasi keuangan tambahan yang terbatas (Qasthary et al., 2025).

Dimensi Politik dalam Implementasi Tata Kelola

Penelitian ini mengungkapkan bahwa implementasi tata kelola sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor politik. Para pemimpin politik terkadang campur tangan dalam keputusan proyek di luar prosedur tata kelola yang telah ditetapkan, menekan lembaga pelaksana untuk memprioritaskan pertimbangan politik daripada tata kelola, atau menciptakan ketidakpastian mengenai komitmen tata kelola melalui perubahan kebijakan yang menyertai transisi politik. Dinamika politik ini mencerminkan apa yang oleh para sarjana disebut sebagai pertimbangan "ekonomi politik" cara-cara di mana kepentingan politik dan hubungan kekuasaan membentuk fungsi kelembagaan dan implementasi kebijakan.

Tekanan politik terhadap implementasi tata kelola pemerintahan mencerminkan beberapa sumber. Sistem politik demokratis secara alami menciptakan insentif bagi para pemimpin politik untuk memprioritaskan proyek-proyek yang menghasilkan keuntungan politik, yang mungkin tidak selalu sejalan dengan praktik terbaik tata kelola pemerintahan. Persaingan politik menciptakan tekanan untuk menunjukkan pencapaian melalui percepatan penyelesaian

proyek, yang mungkin dianggap bertentangan dengan prosedur tata kelola pemerintahan yang memperpanjang jangka waktu pengambilan keputusan. Perubahan kepemimpinan pemerintah membawa reorientasi kebijakan dan terkadang mempertanyakan komitmen yang dibuat oleh pemerintahan sebelumnya, menciptakan inkonsistensi tata kelola pemerintahan dari waktu ke waktu. Dinamika politik sub-nasional menciptakan situasi di mana para pemimpin politik lokal memprioritaskan kepentingan lokal dengan cara yang mungkin tidak sejalan dengan standar tata kelola pemerintahan nasional (Mustapa et al., 2025).

Dinamika politik ini menciptakan ketegangan yang menantang antara politik demokrasi dan prinsip-prinsip tata kelola. Prinsip-prinsip tata kelola terkadang digambarkan sebagai pengambilan keputusan teknokratis dan terlepas dari politik demokrasi. Namun, proyek-proyek publik pada dasarnya memiliki dimensi politik melibatkan pendistribusian sumber daya dan wewenang, menciptakan penerima manfaat dan pihak yang menanggung biaya, serta menentukan kepentingan siapa yang diprioritaskan dalam pengambilan keputusan. Tata kelola demokrasi mensyaratkan agar dimensi politik ini ditangani melalui proses demokrasi sekaligus memastikan bahwa prosedur tata kelola melindungi dari penyalahgunaan kekuasaan dan menjamin akuntabilitas. Mendamaikan ketegangan ini membutuhkan kerangka kerja tata kelola yang menggabungkan masukan demokrasi sekaligus menetapkan perlindungan terhadap korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan.

Mekanisme Transparansi dan Akuntabilitas: Aspirasi dan Realitas

Transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yang menurut penelitian menunjukkan adanya kesenjangan implementasi yang signifikan dalam administrasi proyek publik di Indonesia. Prinsip-prinsip transparansi bertujuan untuk keterbukaan dalam operasional dan pengambilan keputusan pemerintah, memberikan visibilitas kepada warga dan pemangku kepentingan terhadap keputusan proyek dan penggunaan sumber daya. Namun, implementasi transparansi dibatasi oleh beberapa faktor. Informasi proyek seringkali bersifat teknis, dan hanya dapat diakses oleh spesialis, bukan masyarakat luas. Informasi terkadang diungkapkan dalam format yang rumit sehingga membatasi akses dan pemahaman publik. Informasi mungkin diungkapkan setelah keputusan dibuat, sehingga membatasi kesempatan bagi publik untuk memberikan masukan. Tanggung jawab atas pengungkapan informasi terkadang tidak jelas, sehingga menimbulkan kesenjangan di mana tidak ada yang memastikan ketersediaan informasi yang komprehensif. Investasi dalam infrastruktur transparansi termasuk sistem informasi dan komunikasi public seringkali terbatas (Anggraini et al., 2025).

Demikian pula, mekanisme akuntabilitas bertujuan untuk meminta pertanggungjawaban pejabat publik atas tindakan dan keputusan mereka, memastikan mereka menghadapi konsekuensi atas kegagalan memenuhi standar atau atas pelanggaran. Namun, implementasi akuntabilitas menghadapi hambatan yang signifikan. Mekanisme akuntabilitas hukum dan peradilan terkadang lemah, dengan pengadilan yang tunduk pada pengaruh politik atau kekurangan sumber daya untuk beroperasi secara efektif. Mekanisme akuntabilitas administratif bergantung pada pemantauan internal lembaga dan pengaturan diri, yang dapat terganggu jika personel pemerintahan kurang independen dari tekanan politik. Mekanisme akuntabilitas sosial bergantung pada kapasitas masyarakat sipil untuk memantau tindakan pemerintah dan pada kemauan publik untuk terlibat dalam upaya akuntabilitas. Namun, organisasi masyarakat sipil seringkali kekurangan sumber daya untuk pemantauan komprehensif, dan kesadaran publik tentang isu-isu tata kelola terkadang terbatas (Nurnaeni & Bachri, 2024).

Partisipasi Pemangku Kepentingan: Simbolisme versus Keterlibatan Substansial

Penelitian ini mengungkapkan bahwa mekanisme partisipasi pemangku kepentingan, meskipun sudah mapan, seringkali beroperasi pada tingkat simbolis di mana partisipasi

dilakukan untuk memenuhi persyaratan prosedural daripada untuk memungkinkan pengaruh substantif pemangku kepentingan terhadap pengambilan keputusan. Perwakilan masyarakat sipil dan anggota komunitas yang terdampak sering melaporkan bahwa pertemuan konsultasi dilakukan setelah keputusan pada dasarnya telah dibuat, bahwa masukan mereka tidak secara bermakna dimasukkan ke dalam keputusan, dan bahwa peluang partisipasi terbatas pada konsultasi tanpa wewenang pengambilan keputusan yang sebenarnya (Samsi et al., 2023).

Beberapa faktor menjelaskan kesenjangan antara prinsip partisipasi dan partisipasi substantif. Masyarakat yang terdampak terkadang kurang menyadari proyek-proyek yang memengaruhi mereka dan oleh karena itu tidak dapat berpartisipasi. Mekanisme partisipasi mungkin dirancang sedemikian rupa sehingga menguntungkan kelompok pemangku kepentingan tertentu sementara meminggirkan kelompok lainnya. Partisipasi mungkin mahal dan memakan waktu, sehingga menciptakan tekanan untuk membatasi ruang lingkup partisipasi. Asimetri kekuasaan berarti bahwa lembaga pelaksana memiliki otoritas dan keahlian yang lebih besar, yang dapat membatasi dialog yang tulus dengan pemangku kepentingan masyarakat. Lembaga pelaksana mungkin memandang partisipasi sebagai hal yang mempersulit pelaksanaan proyek daripada sebagai hal yang meningkatkan kualitas dan legitimasi proyek (Bustomi et al., 2022).

Partisipasi substantif tidak hanya membutuhkan mekanisme formal, tetapi juga kemauan tulus dari lembaga pelaksana untuk memasukkan masukan pemangku kepentingan ke dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan pemangku kepentingan untuk terlibat secara bermakna, dan waktu dalam proses pengambilan keputusan untuk memungkinkan dialog yang tulus. Memperkuat partisipasi akan membutuhkan pembangunan kapasitas masyarakat sipil untuk keterlibatan yang efektif, merancang mekanisme partisipasi yang benar-benar memungkinkan pengaruh, dan menumbuhkan budaya tata kelola yang menghargai partisipasi di luar kepatuhan formal.

Pencegahan Korupsi dan Isu Integritas

Meskipun kerangka kerja tata kelola mencakup mekanisme pencegahan korupsi, risiko korupsi tetap ada dalam proyek-proyek publik di Indonesia. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang melanggengkan risiko korupsi. Mekanisme pengawasan mungkin mengidentifikasi korupsi tetapi kurang memiliki kewenangan penegakan hukum yang efektif untuk memastikan pelaku menghadapi konsekuensi. Mekanisme deteksi mungkin tidak memadai, terutama untuk skema korupsi canggih yang menyamarkan aktivitas ilegal dalam transaksi yang tampaknya sah. Perlindungan bagi pelapor mungkin tidak memadai, sehingga menghalangi mereka yang memiliki informasi tentang korupsi untuk melaporkannya. Prosedur pengadaan, meskipun ada peningkatan tata kelola, masih dapat memberikan peluang korupsi melalui penyuapan, kolusi, dan favoritisme. Kontrol manajemen keuangan dapat diabaikan melalui skema transaksi yang kompleks (Fatihatul Izzah, 2024).

Pencegahan korupsi yang efektif memerlukan strategi anti-korupsi komprehensif yang beroperasi di berbagai tingkatan: mekanisme pencegahan yang menghilangkan atau mengurangi peluang korupsi; mekanisme deteksi yang secara efektif mengidentifikasi korupsi ketika terjadi; mekanisme investigasi dan penuntutan yang meminta pertanggungjawaban pelaku; dan langkah-langkah pembangunan integritas yang menciptakan budaya kelembagaan di mana korupsi tidak dianjurkan. Kemajuan signifikan telah terjadi dalam upaya anti-korupsi Indonesia melalui kerja KPK dan melalui reformasi dalam pengadaan dan manajemen keuangan. Namun, pencegahan korupsi tetap merupakan tantangan berkelanjutan yang membutuhkan komitmen terus-menerus dan pengembangan kelembagaan yang berkelanjutan (Almunawarah, 2023)

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji implementasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dalam sistem administrasi proyek publik di Indonesia melalui analisis kualitatif dari tiga puluh wawancara pemangku kepentingan. Penelitian ini mengungkapkan lanskap tata kelola pemerintahan yang kompleks yang ditandai dengan keberadaan kerangka kerja tata kelola pemerintahan formal yang relatif canggih di samping kesenjangan implementasi yang signifikan. Indonesia telah menetapkan mekanisme kelembagaan yang dirancang untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, termasuk KPPIP untuk koordinasi antarlembaga dan pengawasan proyek, prosedur untuk transparansi dan partisipasi pemangku kepentingan, serta berbagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengawasan dan akuntabilitas tata kelola pemerintahan. Kerangka kerja formal ini mewakili infrastruktur tata kelola pemerintahan yang signifikan dan mencerminkan pengakuan akan pentingnya tata kelola pemerintahan dalam administrasi proyek publik. Namun, penelitian mengungkapkan bahwa kerangka kerja tata kelola formal tidak secara otomatis diterjemahkan ke dalam implementasi tata kelola substantif. Terdapat kesenjangan substansial antara prinsip-prinsip tata kelola sebagaimana diartikulasikan dalam kebijakan dan tata kelola sebagaimana dialami dan dipraktikkan oleh para pemangku kepentingan yang terlibat dalam proyek-proyek publik. Tantangan koordinasi kelembagaan, keterbatasan sumber daya, tekanan politik, dan kapasitas tata kelola yang tidak memadai seringkali menghambat penerjemahan prinsip-prinsip tata kelola ke dalam praktik tata kelola yang efektif. Mekanisme transparansi beroperasi pada tingkat terbatas dengan informasi yang seringkali tidak diungkapkan secara proaktif dan tidak dalam format yang dapat diakses oleh masyarakat luas. Mekanisme partisipasi pemangku kepentingan, meskipun ada, seringkali memberikan peluang terbatas bagi pengaruh substantif pemangku kepentingan terhadap pengambilan keputusan. Mekanisme akuntabilitas, meskipun telah ditetapkan, menghadapi hambatan praktis untuk memastikan bahwa mereka yang bertanggung jawab atas kegagalan tata kelola benar-benar menghadapi konsekuensi atas tindakan mereka. Memahami kesenjangan implementasi tata kelola ini memberikan wawasan mengapa reformasi tata kelola di Indonesia menghasilkan hasil yang beragam. Perbaikan tata kelola bukanlah semata-mata masalah desain kebijakan—kebijakan yang tepat sudah ada. Sebaliknya, perbaikan tata kelola bergantung pada pembangunan kapasitas implementasi, mengatasi kendala sumber daya, mengelola tekanan politik dengan cara yang konsisten dengan prinsip-prinsip tata kelola, dan menciptakan budaya organisasi serta struktur insentif yang memprioritaskan tata kelola di samping implementasi. Hal ini membutuhkan perhatian berkelanjutan pada pembangunan kapasitas di antara personel tata kelola, pengembangan mekanisme koordinasi antarlembaga, investasi dalam infrastruktur tata kelola termasuk sistem informasi, pengembangan kapasitas masyarakat sipil untuk pengawasan akuntabilitas, dan komitmen politik terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang melampaui transisi politik.

REFERENSI

Almunawarah, D. (2023). *Strategi Penanaman Nilai-Nilai Anti Korupsi Pada Siswa*. https://doi.org/10.31219/osf.io/bdn74

Anggraini, M., Usamah, M. D., Bakil, M. S., Siagian, S., & Sembiring, T. B. (2025). IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP PEMERINTAHAN YANG BAIK DALAM PELAYANAN PUBLIK : STUDI KUALITATIF DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL. *Algebra : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Sains*, *5*(3), 245–250. https://doi.org/10.58432/algebra.v5i3.1435

Bustomi, T., Ariesmansyah, A., & Kusdiman, A. (2022). PARTISIPASI PUBLIK DALAM COLLABORATIVE GOVERNANCE PADA PROGRAM SISTER CITY BANDUNG DAN JEPANG DALAM MENANGGULANGI SAMPAH DI KOTA BANDUNG. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, *13*(1), 48–64. https://doi.org/10.23969/kebijakan.v13i1.5037

Elazhari, E., & Siregar, B. (2025). Reformasi Birokrasi dan Tantangan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di Tingkat Lokal: Analisis Kritis Terhadap Implementasi Sistem Merit. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Sosiety*, *5*(2), 138–149. https://doi.org/10.58939/afosj-las.v5i2.798

Fatihatul Izzah, I. (2024). Desain Strategi Pengelolaan Lahan Sebagai Upaya Pencegahan Kasus Korupsi. *Siyasah Wa Qanuniyah : Jurnal Ilmiah Ma'had Aly Raudhatul Ma'arif*, *2*(1), 17–28. https://doi.org/10.61842/swq/v2i1.17

Firman, R. A., & Mahani, I. (2025). Studi Perbandingan Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Konstruksi Antara Proyek Swasta dan Proyek Pemerintah. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *10*(2), 1375–1386. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i2.43426

Ginting, N. M., & Aziz, I. R. (2024). Mengungkap Kasus Jembatan Siak IV Sebagai Dampak Korupsi Politik di Riau. *Milthree Law Journal*, *1*(2), 181–209. https://doi.org/10.70565/mlj.v1i2.8

Gunawan. (2025). PERAN HUKUM ADMINISTRASI DALAM MEWUJUDKAN PEMERINTAHAN YANG BERSIH DAN AKUNTABEL DI INDONESIA. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, *2*(4), 698–701. https://doi.org/10.60145/jdss.v2i4.158

Hanum, Z. (2025). IDDAH DAN IHDAD DALAM PERSPEKTIF PEGAWAI PEREMPUAN: Realitas dan Tantangan di Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara. *Islamijah: Journal of Islamic Social Sciences*, *6*(1). https://doi.org/10.30821/islamijah.v6i1.24380

Mustapa, R., Dema, H., Mustanir, A., & Lubis, S. (2025). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DAN TATA KELOLA PENDAFTARAN TANAH SISTEMATIS LENGKAP DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG. *Jurnal Mediasosian : Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara*, *9*(2), 470–482. https://doi.org/10.30737/mediasosian.v9i2.6324

Nurnaeni, N., & Bachri, S. (2024). Peran Hukum dalam Menjamin Hak atas Kesehatan: Analisis Perlindungan Hukum bagi Pasien di Indonesia. *Jurnal Berita Kesehatan*, *17*(2), 58–69. https://doi.org/10.58294/jbk.v17i2.204

Pratama, D. P., & Hari Susilo, A. T. (2025). Kebijakan Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Tata Kelola Kelautan Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, *9*(2), 223–243. https://doi.org/10.25139/jmnegara.v9i2.10998

Qasthary, A., Aditya Rivaldi, Fathin Abdullah, Ida Tutia Rahkmi, & Suhaibah. (2025). Problematika Hukum Dalam Tata Kelola Sumber Daya Alam Berkelanjutan. *MIKHAYLA : Journal of Advanced Research*, *2*(2), 129–137. https://doi.org/10.61579/mikhayla.v2i2.591

Rosnelly Barus, Anisah Fardila, Siti Zulaikha, & Muh. Takdir. (2025). Peran Teknologi Informasi dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Lembaga Pendidikan: Kajian Sistematis. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, *3*(4), 5505–5517. https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1437

Samsi, L. U., Yuniarsih, S., Alim, A., & Gafur, A. (2023). Studi Kualitatif Peran Pemangku Kepentingan pada Pengobatan TB dalam Program Indonesia Sehat. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, *9*(2), 249. https://doi.org/10.29241/jmk.v9i2.1437

Setianingrum, H. N., Damanhuri, D., & Juwandi, R. (2024). Penerapan Prinsip-Prnsip Good Governance Dalam Pelayanan Publik di Pengadilan Tata Usaha Negara Serang. *JERUMI: Journal of Education Religion Humanities and Multidiciplinary*, *2*(1), 491–496. https://doi.org/10.57235/jerumi.v2i1.2081

Sulistiyowati, W., Wulandari, I. A. S., & Faizah, I. (2025). Peningkatan Efektivitas Kelembagaan Majelis Tabligh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo melalui Sosialisasi dan Penyusunan Strategi Tata Kelola Kelembagaan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Aplikasi Teknologi*, *4*(2), 120–128. https://doi.org/10.31284/j.adipati.2025.v4i2.8123

Yusuf, M., & Sodik, M. (2024). Membangun Blueprint untuk Manajemen Rapat yang Efektif pada Lembaga Pendidikan Islam. *PROPHETIK: Jurnal Kajian Keislaman*, *2*(1), 1–14. https://doi.org/10.35457/prophetik.v2i1.3567

Zega, K. J. T. (2023). Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Sebagai Mitigasi Risiko Manajemen Kinerja Organisasi. *JURNAL MANAJEMEN RISIKO*, *3*(2), 117–130. https://doi.org/10.33541/mr.v3i2.5050

Zultan, N., MULYADI, D., NUR AJIJAH, S., ALZAIDAN, H., CANTIKA, D., & Ilham, M. (2025). Peran Hukum Tata Negara dalam Meningkatkan Prinsip Clean And Good Governance di Era Globalisasi: Studi Kasus Pada Pelayanan Publik. *Jurnal Dedikasi Hukum*, *4*(3), 337–351. https://doi.org/10.22219/jdh.v4i3.37828