

GOOD GOVERNANCE

SEBAGAI PRASYARAT PERTUMBUHAN EKONOMI BERKUALITAS



Oleh Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

IBM - ASMI

1 Apa yang Dimaksud?



Good governance adalah tata kelola pemerintahan dan kelembagaan yang menjunjung transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, penegakan hukum, dan keadilan. Dalam ekonomi, good governance menciptakan kepastian, kepercayaan, dan efisiensi yang menjadi dasar pertumbuhan berkualitas.

2 Mengapa Penting bagi Pertumbuhan?



- Meningkatkan kepastian hukum dan iklim investasi



- Menekan korupsi, rente, dan biaya transaksi



- Mendorong efisiensi birokrasi dan layanan publik



- Memperkuat kepercayaan pasar dan masyarakat



- Membuka ruang inovasi, usaha, dan produktivitas

3 Ciri Pertumbuhan Ekonomi Berkualitas



- Tinggi tetapi juga inklusif



- Produktif dan menciptakan pekerjaan layak



- Merata antar kelompok dan wilayah



- Berkelanjutan secara fiskal, sosial, dan lingkungan



- Didukung institusi yang kuat

4 Risiko Jika Tata Kelola Lemah



- Korupsi dan kebocoran anggaran



- Kebijakan tidak konsisten dan rentan ditangkap kepentingan



- Ketimpangan melebar



- Investasi tidak berkualitas



- Layanan publik melemah dan kepercayaan turun

5 Indikator yang Harus Dipantau



- | | |
|--------------------------|---|
| ✓ Rule of law | ✓ Transparansi anggaran |
| ✓ Efektivitas pemerintah | ✓ Kemudahan berusaha |
| ✓ Kualitas regulasi | ✓ Kualitas layanan publik |
| ✓ Pengendalian korupsi | ✓ Gini ratio, kemiskinan, dan produktivitas |

6 Pertanyaan Kunci Masa Depan

“Apakah Indonesia mampu membangun tata kelola yang bersih, efektif, dan partisipatif sehingga pertumbuhan ekonomi tidak hanya tinggi, tetapi juga adil, inklusif, dan berkelanjutan?”

7 Agenda Pembaruan



Reformasi birokrasi dan digital governance



Penguatan pengawasan, audit, dan peradilan



Transparansi data dan kebijakan publik



Pelayanan publik yang cepat dan responsif



Penguatan UMKM, pendidikan, dan kualitas SDM



Tata kelola fiskal dan investasi yang sehat



Partisipasi warga, akademisi, dan dunia usaha



“Pertumbuhan ekonomi berkualitas tidak lahir hanya dari modal dan proyek, tetapi dari tata kelola yang adil, efektif, transparan, dan dipercaya publik.”



Good Governance sebagai Prasyarat Pertumbuhan Ekonomi Berkualitas

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

IBM - ASMI (Institut Bisnis dan Multimedia)

RudyCT Academic Series • 2026

Abstrak

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi tidak dengan sendirinya menghasilkan pembangunan yang berkualitas. Kualitas pertumbuhan ditentukan oleh kemampuan perekonomian menciptakan pekerjaan produktif, memperluas kesempatan, menurunkan kemiskinan, memperbaiki distribusi pendapatan, meningkatkan daya saing, serta menjaga keberlanjutan sosial dan ekologis. Artikel ini membahas good governance sebagai prasyarat kelembagaan bagi pencapaian tujuan tersebut. Good governance dipahami bukan sekadar pemerintahan yang bersih, melainkan tata kelola yang menggabungkan rule of law, efektivitas pemerintah, akuntabilitas, transparansi, kualitas regulasi, pengendalian korupsi, partisipasi, keadilan, serta kapasitas belajar kebijakan. Dengan menggunakan perspektif ekonomi kelembagaan, ekonomi politik, manajemen publik, dan pembangunan, artikel menunjukkan bahwa tata kelola memengaruhi pertumbuhan melalui kepastian hak, biaya transaksi, kualitas investasi publik, kompetisi usaha, inovasi, produktivitas, kepercayaan, dan legitimasi. Konteks Indonesia memperlihatkan paradoks: pertumbuhan tetap relatif tangguh, tetapi tantangan produktivitas, kualitas pekerjaan, korupsi, rule of law, dan konsistensi regulasi masih membatasi transformasi menuju negara berpendapatan tinggi. Artikel mengusulkan agenda reformasi berjenjang 2026-2045 yang menempatkan kualitas institusi, digital governance, meritokrasi birokrasi, pengadaan publik yang transparan, reformasi regulasi, penguatan pemerintah daerah, dan partisipasi warga sebagai infrastruktur tidak berwujud bagi pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Good governance; pertumbuhan berkualitas; institusi; rule of law; akuntabilitas; korupsi; produktivitas; kebijakan publik; Indonesia; pembangunan inklusif.

Ringkasan Argumentasi

Masalah utama	Pertumbuhan PDB belum otomatis menjadi produktivitas, inklusi, pekerjaan berkualitas, dan berkelanjutan.
---------------	--

Hipotesis institusional	Good governance menurunkan biaya transaksi, memperbaiki alokasi sumber daya, dan meningkatkan kepercayaan.
Kanal utama	Rule of law, efektivitas pemerintah, kualitas regulasi, akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan pengendalian korupsi.
Implikasi Indonesia	Reformasi governance perlu diposisikan sebagai infrastruktur pertumbuhan menuju Indonesia Emas 2045.

1. Pendahuluan: Dari Pertumbuhan Angka ke Pertumbuhan Berkualitas

Dalam diskursus pembangunan, pertumbuhan ekonomi sering diperlakukan sebagai indikator utama keberhasilan. Angka produk domestik bruto yang meningkat memberi sinyal bahwa produksi, konsumsi, investasi, atau ekspor bertambah. Namun, angka agregat tidak menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: apakah pertumbuhan tersebut memperluas kesempatan bagi masyarakat, meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas pekerjaan, mengurangi ketimpangan, memperkuat daya tahan ekonomi, dan menjaga sumber daya untuk generasi berikutnya? Di sinilah konsep pertumbuhan ekonomi berkualitas menjadi penting. Pertumbuhan berkualitas bukan anti-pertumbuhan; justru ia menuntut agar pertumbuhan memiliki fondasi kelembagaan yang sehat sehingga hasilnya tidak rapuh, tidak terlalu terkonsentrasi, dan tidak dibeli dengan biaya sosial atau ekologis yang berlebihan.

Indonesia memberikan laboratorium yang sangat relevan untuk memahami persoalan ini. Perekonomian Indonesia mampu mempertahankan pertumbuhan sekitar lima persen dalam beberapa tahun terakhir, termasuk tumbuh 5,11 persen pada 2025 menurut Badan Pusat Statistik. Ketahanan ini patut diapresiasi karena terjadi ketika ekonomi dunia menghadapi fragmentasi perdagangan, volatilitas geopolitik, perubahan teknologi, tekanan iklim, serta pengetatan kompetisi investasi. Akan tetapi, ketahanan pertumbuhan belum sama dengan keberhasilan transformasi. Tantangan produktivitas, informalitas pekerjaan, disparitas antardaerah, kualitas layanan publik, konsistensi regulasi, dan integritas tata kelola tetap menentukan apakah pertumbuhan dapat menjadi jembatan menuju negara berpendapatan tinggi atau berhenti pada perangkap pendapatan menengah.

Good governance masuk ke pusat persoalan karena ekonomi modern tidak bekerja di ruang hampa. Keputusan perusahaan mengenai investasi, teknologi, perekrutan, dan inovasi dipengaruhi oleh kualitas aturan serta keyakinan bahwa aturan diterapkan secara konsisten. Rumah tangga bersedia meningkatkan pendidikan, menabung, atau berwirausaha ketika mereka memperkirakan bahwa hasil dari upaya tersebut tidak mudah dirampas oleh ketidakpastian, diskriminasi, atau praktik rente. Pemerintah dapat mengubah pajak menjadi infrastruktur dan layanan berkualitas apabila birokrasi memiliki kompetensi, prosedur anggaran bekerja secara akuntabel, dan pengadaan publik tidak dibajak oleh konflik kepentingan. Dengan demikian, institusi dan tata kelola adalah bagian dari fungsi produksi pembangunan, bukan aksesori administratif.

Argumen artikel ini adalah bahwa good governance harus dipahami sebagai prasyarat sekaligus pengganda pertumbuhan berkualitas. Ia merupakan prasyarat karena tanpa kepastian hukum, pengendalian korupsi, dan kapasitas pemerintah, investasi produktif menjadi mahal dan kebijakan mudah menyimpang. Ia merupakan

pengganda karena perbaikan tata kelola meningkatkan efektivitas sumber daya yang sudah tersedia: rupiah anggaran menghasilkan manfaat yang lebih besar, regulasi memberi kepastian yang lebih baik, data membantu penargetan yang lebih tepat, dan partisipasi publik menghasilkan informasi yang tidak dimiliki birokrasi. Kualitas tata kelola menentukan seberapa besar pertumbuhan berubah menjadi kapabilitas masyarakat.

Dalam konteks manajemen, good governance juga relevan sebagai arsitektur pengendalian. Organisasi publik menghadapi problem principal-agent, asimetri informasi, target yang kompleks, dan risiko moral hazard. Karena itu, reformasi tidak cukup berupa seruan etika; perlu sistem yang menghubungkan tujuan, proses, indikator, akuntabilitas, audit, umpan balik, dan koreksi. Perspektif ini membawa tata kelola dari wilayah normatif ke wilayah desain organisasi. Pertanyaan yang harus diajukan bukan hanya siapa yang jujur, tetapi apakah sistem membuat perilaku yang benar menjadi lebih mudah, perilaku oportunistik menjadi lebih sulit, dan keputusan dapat ditelusuri serta dievaluasi.

Artikel ini menggabungkan ekonomi kelembagaan, ekonomi politik, manajemen publik, dan literatur pembangunan. Pembahasan dimulai dari definisi dan fondasi teoretis, kemudian menjelaskan mekanisme pengaruh tata kelola terhadap pertumbuhan, mendalami dimensi-dimensi utama good governance, menganalisis kondisi Indonesia, dan menutup dengan agenda pembaruan menuju 2045. Penekanan utama tidak diletakkan pada pencarian satu skor tunggal, tetapi pada hubungan sistemik antara institusi, insentif, kapasitas, dan hasil pembangunan.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki

rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

2. Memahami Good Governance: Konsep, Dimensi, dan Batasannya

Istilah good governance berkembang karena pembangunan tidak dapat dijelaskan hanya oleh modal fisik dan tenaga kerja. Negara-negara dengan sumber daya alam dan tingkat investasi yang mirip dapat menghasilkan kinerja berbeda karena institusi berbeda. Governance merujuk pada cara kewenangan dibentuk, digunakan, diawasi, dan dikoreksi. Fukuyama menekankan kapasitas negara untuk membuat dan melaksanakan aturan serta menyediakan layanan, sedangkan Worldwide Governance Indicators mengelompokkan tata kelola ke dalam voice and accountability, political stability, government effectiveness, regulatory quality, rule of law, dan control of corruption. Untuk tujuan manajemen, dimensi-dimensi tersebut dapat dibaca sebagai kualitas input kelembagaan, kualitas proses keputusan, dan kualitas mekanisme pertanggungjawaban.

Good governance sering disederhanakan menjadi transparansi atau antikorupsi. Penyederhanaan ini berbahaya karena pemerintahan yang sangat transparan tetapi tidak memiliki kapasitas pelaksanaan tetap dapat gagal. Sebaliknya, birokrasi yang teknokratis dan cepat tetapi tidak akuntabel dapat menghasilkan penyalahgunaan kewenangan. Tata kelola yang baik memerlukan keseimbangan antara kapasitas dan pembatasan kekuasaan. Negara harus cukup kuat untuk menegakkan kontrak, memungut pajak, mengelola infrastruktur, dan menyediakan layanan, tetapi juga cukup dibatasi agar kekuatannya tidak berubah menjadi privilege bagi kelompok tertentu.

Dimensi pertama adalah rule of law: aturan dapat diprediksi, hak dilindungi, sengketa diselesaikan secara fair, dan kekuasaan tunduk pada hukum. Dimensi kedua adalah efektivitas pemerintah, yaitu kompetensi birokrasi, kualitas kebijakan, koordinasi, dan kemampuan implementasi. Dimensi ketiga ialah kualitas regulasi, termasuk desain yang proporsional, konsultasi, penilaian dampak, serta kepastian perubahan. Dimensi keempat adalah integritas dan pengendalian korupsi. Dimensi kelima adalah transparansi, akses informasi, serta keterbukaan data. Dimensi keenam ialah akuntabilitas dan partisipasi, yang memastikan keputusan dapat diuji dan kelompok terdampak memiliki kanal suara.

Namun good governance bukan daftar periksa yang dapat disalin mentah dari negara lain. Grindle mengingatkan pentingnya good enough governance: reformasi harus mempertimbangkan urutan, kapasitas, konteks politik, dan biaya implementasi. Negara berkembang tidak mungkin memperbaiki seluruh institusi secara serentak. Karena itu, prioritas reformasi sebaiknya ditentukan oleh bottleneck pembangunan. Bila hambatan terbesar investasi adalah ketidakpastian perizinan, reformasi regulasi dan pelayanan perizinan mungkin memiliki dampak lebih cepat. Bila masalahnya kebocoran belanja, transparansi pengadaan dan pengawasan konflik kepentingan menjadi prioritas.

Ada pula risiko menjadikan governance sebagai konsep normatif yang terlalu luas. Hampir semua hal yang baik kemudian disebut good governance, sehingga konsep kehilangan daya analitis. Artikel ini menghindari jebakan tersebut dengan memusatkan perhatian pada mekanisme: bagaimana aturan, kapasitas, dan akuntabilitas memengaruhi insentif ekonomi serta kualitas alokasi sumber daya. Dengan cara ini, good governance tidak sekadar berarti pemerintahan yang disukai, melainkan konfigurasi institusi yang meningkatkan kepastian, menekan rente, memperkuat kompetisi, dan membuat kebijakan dapat dikoreksi berdasarkan bukti.

Dalam praktik, kualitas governance juga bersifat sektoral. Suatu negara dapat memiliki layanan pajak digital yang efektif tetapi penegakan lingkungan yang lemah; pengadaan kesehatan dapat transparan sementara perizinan pertanahan tetap berisiko tinggi. Karena itu, evaluasi perlu bergerak dari indeks makro ke process mapping dan outcome sektor. Bagi pengajar manajemen, pendekatan ini berguna karena mahasiswa dapat menganalisis governance sebagai sistem operasi: siapa pemilik proses, apa indikator kinerja, di mana titik risiko, data apa yang tersedia, dan bagaimana mekanisme eskalasi serta remediasi.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu,

reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

3. Fondasi Teoretis: Institusi, Biaya Transaksi, dan Insentif

Ekonomi kelembagaan memberikan dasar kuat untuk memahami mengapa governance berpengaruh terhadap pertumbuhan. North memandang institusi sebagai aturan permainan yang membentuk insentif dalam interaksi manusia. Pasar tidak hanya membutuhkan harga; pasar membutuhkan hak kepemilikan, kontrak, norma, informasi, dan mekanisme penegakan. Ketika institusi lemah, pelaku ekonomi mengeluarkan biaya tambahan untuk melindungi transaksi, mencari koneksi, menghadapi ketidakpastian, atau menghindari risiko. Biaya-biaya ini tidak selalu muncul dalam statistik resmi, tetapi mengurangi investasi produktif dan mendorong sumber daya ke aktivitas defensif atau rent-seeking.

Teori biaya transaksi menjelaskan bahwa perusahaan memilih struktur dan skala operasi berdasarkan biaya mencari informasi, menegosiasikan kontrak, memantau kinerja, serta menegakkan kesepakatan. Governance yang buruk menaikkan hampir seluruh komponen tersebut. Perizinan yang tidak jelas memperpanjang waktu masuk pasar; aturan yang berubah mendadak menaikkan premi risiko; sengketa yang lambat membekukan modal; korupsi menciptakan biaya yang sulit diprediksi. Akibatnya, proyek dengan nilai sosial tinggi dapat tidak jadi dilaksanakan, sementara perusahaan yang memiliki hubungan khusus memperoleh keuntungan bukan karena efisiensi tetapi karena akses.

Acemoglu, Johnson, dan Robinson menempatkan institusi sebagai determinan fundamental pembangunan jangka panjang. Institusi ekonomi menentukan siapa yang memiliki hak, siapa yang memperoleh akses, dan bagaimana keuntungan dari investasi dibagi. Institusi politik memengaruhi pembentukan institusi ekonomi karena distribusi kekuasaan menentukan aturan mana yang dipertahankan. Dari sini muncul konsep institusi inklusif versus ekstraktif. Tata kelola yang inklusif memperluas akses terhadap kesempatan dan menciptakan insentif investasi; tata kelola ekstraktif memungkinkan kelompok sempit mempertahankan rente walaupun mengorbankan produktivitas jangka panjang.

Literatur empiris menunjukkan hubungan antara kualitas institusi dan pendapatan per kapita, investasi, serta produktivitas, walaupun hubungan kausalnya kompleks. Rodrik, Subramanian, dan Trebbi menunjukkan besarnya peran institusi dibandingkan sebagian penjelasan geografis dan integrasi. Hall dan Jones menekankan social infrastructure sebagai penentu produktivitas. Knack dan Keefer menghubungkan hak kepemilikan dan kredibilitas pemerintah dengan investasi. Temuan-temuan ini tidak berarti institusi adalah satu-satunya faktor, tetapi menegaskan bahwa modal dan teknologi bekerja lebih efektif di lingkungan yang dapat dipercaya.

Dari perspektif principal-agent, warga adalah principal yang mendelegasikan kewenangan kepada pejabat dan birokrasi sebagai agent. Delegasi diperlukan karena pemerintahan terlalu kompleks untuk dilakukan langsung oleh warga. Masalah muncul karena agent memiliki informasi lebih banyak, tujuan sendiri, dan diskresi. Transparansi mengurangi asimetri informasi, audit meningkatkan probabilitas deteksi, meritokrasi memperbaiki kualitas agent, dan mekanisme sanksi mengubah struktur insentif. Namun pengawasan berlebihan juga dapat menghasilkan birokrasi defensif. Desain governance harus menjaga akuntabilitas tanpa mematikan inovasi dan keberanian mengambil keputusan yang wajar.

Teori collective action menambahkan bahwa korupsi sistemik tidak selalu dapat diselesaikan dengan menghukum individu. Jika semua pelaku percaya bahwa praktik menyimpang adalah norma, individu yang bertindak jujur dapat merasa dirugikan. Reformasi kemudian harus mengubah ekspektasi bersama melalui kepemimpinan kredibel, perubahan prosedur, digitalisasi jejak transaksi, perlindungan pelapor, dan konsistensi penegakan. Ini menjelaskan mengapa good governance adalah problem desain institusi dan perubahan organisasi sekaligus.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

4. Apa yang Dimaksud dengan Pertumbuhan Ekonomi Berkualitas?

Pertumbuhan berkualitas memiliki beberapa lapisan. Lapisan pertama adalah produktivitas. Pertumbuhan yang terutama berasal dari penambahan jam kerja atau eksploitasi sumber daya memiliki batas. Negara berpendapatan tinggi bergantung pada kemampuan menghasilkan nilai lebih besar dari input yang sama melalui teknologi, keterampilan, organisasi, dan inovasi. OECD dalam Economic Survey Indonesia 2024 menyoroti produktivitas sebagai tantangan penting bagi konvergensi pendapatan Indonesia. Karena itu, kualitas governance harus dinilai dari kemampuannya menciptakan lingkungan bagi investasi produktif, pembelajaran perusahaan, dan difusi teknologi.

Lapisan kedua adalah inklusivitas. Pertumbuhan berkualitas meningkatkan akses masyarakat terhadap pekerjaan formal, pendidikan, kesehatan, pembiayaan, dan infrastruktur. Ini tidak berarti semua orang menerima hasil identik, tetapi kesempatan tidak boleh dibatasi secara sistematis oleh lokasi, gender, kelas sosial, koneksi politik, atau dominasi pasar. Ketika pertumbuhan hanya memperbesar keuntungan aset yang telah terkonsentrasi, PDB dapat naik sementara mobilitas sosial melemah. Governance berperan melalui kebijakan pajak dan belanja, persaingan usaha, pelayanan dasar, perlindungan sosial, dan akses keadilan.

Lapisan ketiga adalah ketahanan. Ekonomi berkualitas tidak mudah runtuh ketika terjadi krisis kesehatan, iklim, keuangan, teknologi, atau geopolitik. Ketahanan memerlukan fiskal yang kredibel, data yang baik, institusi koordinasi, cadangan kebijakan, serta kemampuan pemerintah belajar cepat. Tata kelola yang buruk cenderung memperbesar kerentanan karena sumber daya telah terikat pada proyek rendah manfaat, risiko disembunyikan, dan informasi dari bawah tidak sampai kepada pengambil keputusan.

Lapisan keempat adalah keberlanjutan. Pertumbuhan yang menghabiskan modal alam tanpa pemulihan mungkin terlihat tinggi dalam jangka pendek tetapi menurunkan kapasitas produksi masa depan. Good governance lingkungan membutuhkan aturan yang jelas, pengawasan independen, data emisi dan penggunaan lahan, partisipasi masyarakat, serta mekanisme untuk memasukkan externalities ke dalam keputusan. Hal yang sama berlaku pada utang, kualitas kota, dan kesehatan publik: keputusan hari ini tidak boleh memindahkan biaya yang tidak proporsional kepada generasi berikutnya.

Lapisan kelima adalah legitimasi. Pertumbuhan yang efisien secara teknis tetapi dipandang tidak adil dapat memicu ketidakpercayaan dan konflik, yang pada akhirnya mengurangi investasi dan kepatuhan. Keadilan prosedural—apakah aturan berlaku sama, apakah konsultasi dilakukan, apakah alasan kebijakan dijelaskan—sering sama pentingnya dengan distribusi hasil. Good governance memperkuat legitimasi melalui due process dan mekanisme koreksi. Dalam bahasa manajemen, legitimacy capital adalah aset tidak berwujud yang menurunkan biaya koordinasi dan meningkatkan kepatuhan sukarela.

Karena itu, indikator pertumbuhan berkualitas tidak cukup berupa laju PDB. Pemerintah dan organisasi perlu memantau produktivitas tenaga kerja, investasi swasta, kualitas pekerjaan, upah riil, kemiskinan, ketimpangan, mobilitas sosial, emisi, kualitas layanan, kompetisi pasar, dan kepercayaan publik. Governance menjadi penghubung yang menjelaskan mengapa kombinasi indikator tersebut dapat membaik atau memburuk meskipun pertumbuhan agregat serupa.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol

diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

5. Rule of Law dan Kepastian Ekonomi

Rule of law adalah salah satu kanal paling langsung antara governance dan pertumbuhan. Pelaku ekonomi melakukan investasi berdasarkan harapan tentang masa depan. Jika hak atas aset, kontrak, izin, dan hasil inovasi dapat berubah secara sewenang-wenang, tingkat diskonto meningkat. Investor menuntut imbal hasil lebih tinggi, memilih proyek berjangka pendek, atau menahan investasi. Sebaliknya, kepastian hukum memungkinkan perusahaan merencanakan kapasitas, membangun rantai pasok, dan mengembangkan teknologi yang manfaatnya baru muncul bertahun-tahun kemudian.

Kepastian hukum tidak identik dengan banyaknya peraturan. Bahkan terlalu banyak aturan yang tumpang tindih dapat menciptakan ketidakpastian. Rule of law mengharuskan aturan dapat diketahui, konsisten, proporsional, dan diterapkan relatif sama. Kualitas peradilan dan penyelesaian sengketa sangat penting, demikian pula efektivitas mekanisme administratif. Dunia usaha memerlukan kepastian mengenai waktu,

biaya, dan prosedur. Bagi UMKM, ketidakpastian memiliki dampak lebih berat karena mereka tidak memiliki departemen hukum besar atau jaringan untuk mengatasi hambatan birokrasi.

World Justice Project 2025 menunjukkan adanya tekanan global pada rule of law, termasuk penyusutan ruang sipil di banyak negara dan tantangan pada pembatasan kekuasaan pemerintah. Bagi Indonesia, sinyal semacam ini penting dibaca secara ekonomi, bukan hanya politik. Ketika mekanisme checks and balances dan independensi penegakan hukum dipersepsikan melemah, risiko kebijakan meningkat. Persepsi tersebut dapat memengaruhi keputusan investasi, reputasi negara, serta kesediaan pelaku usaha kecil menghadapi pemain yang lebih kuat.

Perbaikan rule of law membutuhkan lebih dari reformasi pengadilan. Diperlukan harmonisasi regulasi, kualitas drafting hukum, publikasi aturan yang mudah diakses, database putusan, penyelesaian sengketa alternatif, dan standar pelayanan administrasi. Pemerintah juga perlu membatasi retroaktivitas dan menyediakan masa transisi yang memadai ketika aturan berubah. Regulatory sandboxes dapat digunakan pada sektor inovatif untuk menguji aturan tanpa menciptakan ketidakpastian sistemik.

Dari perspektif manajemen risiko, setiap kementerian dan pemerintah daerah seharusnya dapat memetakan legal-risk points dalam proses layanan. Misalnya, di perizinan investasi, risiko dapat muncul pada interpretasi syarat, diskresi petugas, integrasi data antarinstansi, atau perubahan tata ruang. Dengan process mining dan audit berbasis data, pemerintah dapat mengidentifikasi variasi waktu proses yang tidak wajar dan titik yang sering menimbulkan sengketa. Rule of law kemudian menjadi outcome operasional yang dapat dikelola.

Kualitas rule of law pada akhirnya memengaruhi distribusi kesempatan. Ketika hukum mahal dan lambat, kelompok dengan sumber daya lebih besar mempunyai keunggulan untuk mempertahankan kepentingannya. Karena itu, akses bantuan hukum, prosedur sederhana, digitalisasi perkara, dan perlindungan kelompok rentan juga merupakan kebijakan ekonomi. Pertumbuhan berkualitas membutuhkan sistem hukum yang tidak hanya formal tetapi juga dapat digunakan secara nyata oleh mayoritas warga dan pelaku usaha.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena

kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

6. Pengendalian Korupsi: Dari Kebocoran Anggaran ke Distorsi Struktur Ekonomi

Korupsi menurunkan kualitas pertumbuhan melalui beberapa mekanisme. Pertama, korupsi mengalihkan sumber daya publik dari prioritas bernilai tinggi ke proyek yang lebih mudah menghasilkan rente. Kedua, korupsi menaikkan biaya masuk dan operasi perusahaan, sehingga mengurangi kompetisi dan mendorong ekonomi informal. Ketiga, korupsi merusak kualitas infrastruktur dan layanan karena spesifikasi, seleksi vendor, atau pengawasan dapat dikompromikan. Keempat, korupsi menciptakan ketidakadilan: perusahaan yang efisien dapat kalah dari perusahaan yang mempunyai akses. Mauro secara klasik menunjukkan hubungan negatif antara korupsi dan investasi serta pertumbuhan.

Data Corruption Perceptions Index 2025 dari Transparency International menempatkan Indonesia pada skor 34 dari 100. Indeks persepsi tentu bukan ukuran sempurna dan tidak boleh dibaca sebagai jumlah kasus aktual, tetapi ia memberikan sinyal reputasi institusional. Dalam ekonomi, reputasi penting karena memengaruhi premi risiko dan persepsi fairness. Ketika pelaku usaha memperkirakan bahwa kontrak atau izin lebih bergantung pada hubungan daripada kompetensi, sumber daya manajerial diarahkan ke koneksi daripada inovasi.

Pengendalian korupsi yang efektif perlu bergerak dari pendekatan kasus ke pendekatan sistem. Penindakan tetap penting karena memberi deterrence, tetapi pencegahan memerlukan redesign proses. Pengadaan elektronik, beneficial ownership disclosure, e-invoicing, integrasi data pajak, pembayaran nontunai, dan audit berbasis anomali dapat mengurangi ruang transaksi gelap. Setiap digitalisasi harus disertai kontrol akses dan keamanan siber agar korupsi manual tidak sekadar berubah menjadi manipulasi digital.

Konflik kepentingan adalah wilayah yang sering lebih halus daripada suap. Pejabat dapat membuat keputusan yang secara formal legal tetapi menguntungkan pihak yang memiliki hubungan personal, bisnis, atau politik. Karena itu, disclosure, recusal, cooling-off period, dan registrasi lobi perlu dilihat sebagai bagian dari infrastruktur integritas. Dalam sektor BUMN dan proyek strategis, transparansi penunjukan, evaluasi kinerja, serta pemisahan peran pemilik, regulator, dan operator menjadi sangat penting.

Pendekatan *organizational ethics* juga diperlukan. Budaya integritas tidak lahir hanya dari poster nilai. Organisasi membutuhkan *tone from the top*, mekanisme pelaporan aman, perlindungan whistleblower, rotasi pada posisi berisiko, segregation of duties, dan analisis pola transaksi. Indikator antikorupsi harus mencakup kecepatan tindak lanjut, kualitas kontrol, konsentrasi vendor, perubahan kontrak, dan temuan berulang, bukan hanya jumlah sosialisasi.

Dampak terbesar pengendalian korupsi terhadap pertumbuhan berkualitas muncul ketika reformasi memperbaiki alokasi. Anggaran pendidikan membeli pembelajaran, anggaran kesehatan menghasilkan layanan, investasi infrastruktur mengurangi biaya logistik, dan subsidi mencapai kelompok sasaran. Dengan kata lain, antikorupsi adalah kebijakan produktivitas sektor publik. Setiap rupiah yang tidak bocor dan dialokasikan lebih tepat meningkatkan *social return on public expenditure*.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke *operating model*. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan *asymmetry*: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga *institutional continuity* sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan *equity impact assessment*: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, *risk-based governance* lebih efektif daripada *zero-risk bureaucracy*: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan *political economy*. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. *Quick wins* dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente

biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

7. Akuntabilitas dan Checks and Balances sebagai Mekanisme Koreksi

Akuntabilitas berarti pemegang kewenangan harus menjelaskan keputusan, menyediakan bukti kinerja, dan menanggung konsekuensi ketika terjadi penyimpangan. Dalam organisasi modern, akuntabilitas tidak identik dengan mencari kesalahan. Sistem yang hanya menghukum dapat membuat pejabat menghindari risiko dan inovasi. Akuntabilitas yang sehat membedakan kesalahan wajar, kegagalan eksperimen yang terkontrol, kelalaian, dan pelanggaran integritas. Perbedaan ini penting agar negara mampu belajar tanpa kehilangan disiplin.

Checks and balances mendistribusikan kewenangan agar tidak seluruh keputusan terkonsentrasi pada satu pusat. Secara ekonomi, mekanisme ini mengurangi risiko expropriation dan kebijakan ekstrem. Parlemen, peradilan, lembaga audit, media, masyarakat sipil, akademisi, dan badan pengawas menyediakan informasi serta koreksi yang tidak dimiliki eksekutif. Namun fragmentasi berlebihan juga dapat memperlambat kebijakan. Tantangan desain adalah menciptakan veto points yang mencegah penyalahgunaan tanpa menghasilkan paralysis.

Dalam manajemen publik, akuntabilitas dapat dioperasionalkan melalui performance agreement, indikator outcome, evaluasi independen, audit, dan publikasi hasil. Masalah umum adalah indikator menjadi ritual: organisasi mengejar angka yang mudah dicapai tetapi tidak merepresentasikan hasil masyarakat. Karena itu, KPI harus dilengkapi dengan evaluasi dampak, audit kualitas data, dan review kualitatif. Goodhart's law mengingatkan bahwa ketika ukuran menjadi target, ia dapat berhenti menjadi ukuran yang baik.

Akuntabilitas fiskal sangat penting. APBN dan APBD merupakan kontrak sosial yang mengubah pajak dan utang menjadi barang publik. Proses anggaran harus memperlihatkan tujuan, unit cost, beneficiary, risiko, dan outcome. Spending review, public expenditure tracking, serta evaluasi program dapat membantu menghapus kegiatan yang tidak efektif. Keterbukaan bukan tujuan akhir; data anggaran harus disajikan dalam format yang dapat dianalisis dan dibandingkan.

Di tingkat daerah, akuntabilitas menghadapi problem variasi kapasitas. Sebagian daerah memiliki sistem perencanaan dan data yang baik, sementara daerah lain bergantung pada kepatuhan prosedural. Desentralisasi memerlukan asymmetrical support: daerah dengan kapasitas lemah membutuhkan pendampingan, shared services, dan sistem digital yang mengurangi beban administratif. Sanksi tanpa penguatan kapasitas hanya mendorong formal compliance.

Akuntabilitas juga harus berlaku ke atas dan ke samping, bukan hanya ke bawah. Instansi perlu dapat mempertanyakan target yang tidak realistis, dan antarinstansi harus memiliki mekanisme untuk menyelesaikan konflik kebijakan. Whole-of-government accountability penting karena banyak outcome—kemiskinan, stunting, investasi, kualitas udara—tidak dimiliki oleh satu kementerian. Tata kelola kolaboratif memerlukan shared outcome, pembagian peran, dan forum eskalasi yang jelas.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak

keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

8. Transparansi, Open Government, dan Nilai Ekonomi Informasi

Transparansi mengurangi asimetri informasi antara pemerintah, warga, dan pelaku usaha. Informasi tentang aturan, anggaran, pengadaan, izin, kualitas layanan, serta kinerja program memungkinkan masyarakat menilai keputusan dan perusahaan merencanakan aktivitas. Secara ekonomi, transparansi dapat menurunkan uncertainty premium. Namun informasi hanya berguna jika akurat, tepat waktu, dapat ditemukan, dan mudah dipakai. Mengunggah ribuan dokumen PDF tanpa struktur bukan open data yang efektif.

Open government menggabungkan transparansi dengan partisipasi dan akuntabilitas. Pemerintah membuka data dan proses, sementara publik memberikan informasi, analisis, atau pengawasan. Dalam konteks investasi, portal perizinan yang menyediakan SLA, status proses, alasan penolakan, dan kanal banding jauh lebih bernilai daripada sekadar daftar persyaratan. Dalam pengadaan, data kontrak terbuka dapat membantu mendeteksi konsentrasi vendor, tender tunggal, perubahan nilai, atau pola pemenang berulang.

Transparansi juga memiliki trade-off. Data pribadi, rahasia dagang, keamanan nasional, dan proses investigasi memerlukan perlindungan. Karena itu, prinsipnya bukan semua data harus terbuka, tetapi default openness dengan pengecualian yang jelas, proporsional, dan dapat diuji. Data governance harus menetapkan klasifikasi, otorisasi, retensi, audit trail, dan mekanisme koreksi. Keterbukaan tanpa keamanan dapat merusak kepercayaan sama besarnya dengan ketertutupan.

Dalam era AI, nilai ekonomi data meningkat. Pemerintah yang memiliki data berkualitas dapat meningkatkan penargetan bantuan, pengawasan risiko, perencanaan transportasi, dan deteksi fraud. Namun algoritma dapat menciptakan bias baru apabila data historis merefleksikan ketidakadilan atau model tidak dapat dijelaskan. Good governance digital membutuhkan algorithmic accountability, dokumentasi model, human oversight, dan mekanisme keberatan bagi warga yang dirugikan oleh keputusan otomatis.

Transparansi kebijakan juga berarti transparansi alasan. Regulatory impact assessment, publikasi naskah kebijakan, dan tanggapan terhadap masukan publik membantu menunjukkan mengapa suatu opsi dipilih. Hal ini meningkatkan kualitas keputusan karena pemerintah dipaksa menguji asumsi. Bagi investor, penjelasan rasional dan masa transisi membantu membedakan risiko kebijakan yang dapat dikelola dari ketidakpastian politik yang sulit dihitung.

Pada akhirnya, transparansi yang efektif harus menghasilkan tindakan. Dashboard yang bagus tetapi tidak memicu koreksi adalah dekorasi. Setiap sistem keterbukaan sebaiknya memiliki feedback loop: siapa yang membaca indikator, ambang mana yang memicu review, dan bagaimana hasil review diumumkan. Dalam kerangka manajemen, informasi adalah input untuk control cycle—measure, compare, diagnose, act, learn.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu,

reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

9. Efektivitas Pemerintah, Meritokrasi, dan Kapasitas Implementasi

Kebijakan yang baik di atas kertas tidak menghasilkan pertumbuhan apabila kapasitas implementasi lemah. Government effectiveness mencakup kualitas birokrasi, koordinasi, profesionalisme, konsistensi kebijakan, dan kemampuan menyediakan layanan. Banyak reformasi gagal bukan karena tujuan salah, tetapi karena organisasi tidak memiliki sumber daya, keterampilan, data, atau otoritas yang sesuai. Karena itu, capacity assessment harus menjadi bagian dari policy design.

Meritokrasi merupakan fondasi efektivitas. Rekrutmen, promosi, dan penempatan perlu berbasis kompetensi serta kinerja, bukan kedekatan. Namun meritokrasi modern tidak cukup dengan ujian masuk. Pemerintah membutuhkan talent management, mobility, leadership pipeline, serta mekanisme untuk menarik keahlian digital, data, hukum, lingkungan, dan manajemen proyek. Karier yang terlalu kaku dapat membuat talenta terbaik berpindah ke sektor swasta.

Koordinasi adalah tantangan klasik Indonesia karena struktur pemerintahan besar dan desentralisasi luas. Banyak kebijakan memerlukan sinkronisasi pusat-daerah serta lintas kementerian. Digital platform dapat membantu, tetapi problem koordinasi sering bukan teknologi melainkan insentif dan kewenangan. Jika setiap instansi diukur hanya berdasarkan output sendiri, mereka memiliki sedikit alasan mengoptimalkan outcome bersama. Shared KPI dan pooled budget pada program lintas sektor dapat memperbaiki alignment.

Kapabilitas implementasi juga membutuhkan project management. Proyek besar harus memiliki business case, baseline, milestone, risk register, procurement strategy, benefit realization plan, dan post-implementation review. Tanpa disiplin ini, proyek mudah dinilai dari serapan anggaran atau penyelesaian fisik, bukan manfaat. Penguatan PMO pemerintah harus menghindari birokratisasi baru; fungsi utamanya adalah visibility, escalation, dan learning.

World Bank WGI untuk 2024 menunjukkan Indonesia memiliki nilai government effectiveness sekitar positif 0,2 pada skala estimasi global yang berkisar kira-kira -2,5 hingga +2,5. Angka ini menunjukkan capaian menengah dengan ruang perbaikan. Yang penting bukan mengejar skor semata, tetapi memahami dimensi pembentuknya: kualitas layanan, independensi birokrasi dari tekanan politik yang tidak semestinya, kredibilitas komitmen pemerintah, dan kemampuan implementasi.

Efektivitas juga memerlukan kemampuan menghentikan program. Organisasi publik sering lebih mudah memulai inisiatif daripada menutup kebijakan yang tidak efektif karena terdapat sunk cost, kepentingan organisasi, dan risiko politik. Sunset clause, periodic review, dan zero-based review pada program tertentu

membantu menciptakan disiplin. Negara yang mampu belajar bukan negara yang tidak pernah salah, tetapi negara yang mendeteksi kesalahan lebih cepat dan mengoreksinya dengan biaya lebih rendah.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

10. Kualitas Regulasi dan Iklim Usaha yang Kompetitif

Regulasi membentuk insentif hampir seluruh sektor ekonomi. Aturan dapat memperbaiki kegagalan pasar, melindungi konsumen, menjaga lingkungan, dan memastikan stabilitas. Namun regulasi yang tumpang tindih, tidak proporsional, atau sering berubah dapat menjadi pajak tidak terlihat. Regulatory quality berarti aturan

mencapai tujuan publik dengan biaya kepatuhan serendah mungkin dan tanpa memberikan keunggulan tidak wajar kepada pemain tertentu.

Regulatory impact assessment penting karena setiap aturan menciptakan winners, losers, biaya, dan risiko unintended consequences. Sebelum menerbitkan regulasi, pembuat kebijakan perlu mendefinisikan masalah, baseline, opsi non-regulasi, dampak bagi UMKM, persaingan, lingkungan, serta kebutuhan implementasi. Setelah berlaku, aturan perlu dievaluasi apakah tujuan tercapai. Siklus ini mengubah regulasi dari produk hukum menjadi instrumen manajemen yang dapat dipelajari.

Indonesia telah melakukan berbagai reformasi penyederhanaan perizinan dan integrasi layanan. Tantangan berikutnya adalah kualitas pengalaman pengguna dan konsistensi antarlevel pemerintahan. Sistem digital tidak otomatis menyederhanakan proses apabila logika birokrasi lama hanya dipindahkan ke layar. Service design harus memulai dari journey pengguna: data apa yang sudah dimiliki pemerintah, langkah mana yang dapat dihapus, keputusan mana yang dapat otomatis, dan kapan human review diperlukan.

Kompetisi usaha adalah bagian dari governance. Pasar yang terkonsentrasi dapat muncul secara efisien pada sektor dengan skala ekonomi besar, tetapi konsentrasi menjadi masalah ketika diperkuat oleh hambatan regulasi, akses eksklusif, atau diskriminasi. Otoritas persaingan membutuhkan independensi, data, dan kapasitas ekonomi. Competitive neutrality juga penting ketika BUMN bersaing dengan swasta agar mandat publik tidak berubah menjadi privilege komersial tanpa transparansi.

Bagi UMKM, regulatory burden memiliki efek regresif. Biaya tetap untuk izin, pelaporan, sertifikasi, atau konsultasi hukum mengambil proporsi lebih besar dari omzet mereka. Karena itu, prinsip proportionality perlu diterapkan: kewajiban disesuaikan dengan risiko dan skala. One-in-one-out atau regulatory budget dapat digunakan secara selektif untuk mengendalikan akumulasi beban, tetapi tidak boleh menghambat aturan yang diperlukan untuk keselamatan atau lingkungan.

Kualitas regulasi pada akhirnya meningkatkan investasi melalui predictability. Dunia usaha dapat menerima aturan yang ketat apabila tujuan jelas, proses fair, dan penerapan konsisten. Yang paling merusak adalah ketidakpastian dan selective enforcement. Good governance karena itu bukan deregulasi tanpa batas, melainkan better regulation: sederhana di tempat yang dapat disederhanakan, tegas di tempat yang melindungi kepentingan publik, dan transparan dalam seluruh siklusnya.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

11. Partisipasi, Inklusi, dan Kualitas Keputusan Publik

Partisipasi publik sering dibenarkan sebagai nilai demokratis, tetapi ia juga mempunyai nilai ekonomi. Pemerintah menghadapi information problem: pusat tidak mengetahui seluruh kondisi lokal, preferensi pengguna, atau konsekuensi implementasi. Konsultasi yang baik mengumpulkan pengetahuan tersebar. Petani mengetahui pola irigasi, UMKM mengetahui biaya kepatuhan, pasien mengetahui pengalaman layanan, dan pemerintah daerah mengetahui kendala geografis. Informasi ini dapat memperbaiki desain kebijakan.

Partisipasi yang buruk dapat berubah menjadi ritual. Undangan terlambat, dokumen terlalu teknis, waktu tanggapan singkat, atau keputusan praktis sudah dibuat. Agar bermakna, konsultasi memerlukan disclosure awal, representasi kelompok terdampak, pencatatan masukan, dan response matrix yang menjelaskan mana yang diterima atau ditolak serta alasannya. Dengan demikian, partisipasi menjadi bagian dari evidence system.

Inklusi juga berarti memastikan kelompok yang memiliki kapasitas lobi kecil tidak hilang. Perusahaan besar dapat mengirim ahli ke forum regulasi, sedangkan usaha mikro atau masyarakat terpencil sering tidak dapat hadir. Pemerintah dapat menggunakan survei, forum daerah, organisasi perantara, serta kanal digital yang ramah pengguna untuk mengurangi bias representasi. Kebijakan yang hanya mendengar pihak paling terorganisasi rentan regulatory capture.

Partisipasi digital membuka peluang dan risiko. Platform daring menurunkan biaya memberi masukan, tetapi juga dapat dikuasai oleh kampanye terkoordinasi, disinformasi, atau kelompok yang lebih melek digital. Karena itu, data partisipasi perlu dianalisis dengan transparansi metodologis. Popularitas bukan satu-satunya dasar keputusan; pemerintah tetap harus mempertimbangkan hak minoritas, bukti ilmiah, dan kepentingan jangka panjang.

Dalam pembangunan daerah, pendekatan co-production dapat meningkatkan kualitas layanan. Warga tidak hanya konsumen tetapi mitra dalam monitoring sekolah, kesehatan, lingkungan, dan infrastruktur. Social accountability tools seperti citizen report card, community scorecard, dan participatory budgeting dapat mengidentifikasi gap layanan. Efektivitasnya lebih tinggi jika terdapat mekanisme resmi untuk menindaklanjuti temuan.

Partisipasi memperkuat legitimasi ketika warga memahami trade-off. Banyak kebijakan tidak memiliki solusi tanpa biaya. Reformasi subsidi, penataan kota, atau transisi energi menciptakan pihak yang terdampak. Deliberasi yang jujur membantu menjelaskan kompensasi dan urutan perubahan. Legitimasi ini penting bagi konsistensi kebijakan, yang pada gilirannya penting bagi investasi dan pertumbuhan berkualitas.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika

aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

12. Desentralisasi dan Good Governance di Pemerintah Daerah

Indonesia adalah negara besar dengan keragaman geografis dan ekonomi. Desentralisasi memungkinkan kebijakan lebih dekat pada kebutuhan lokal, mempercepat respons, dan menciptakan laboratorium inovasi. Namun desentralisasi juga dapat mendesentralisasikan kelemahan governance apabila kapasitas dan akuntabilitas tidak ikut diperkuat. Pertumbuhan berkualitas memerlukan kombinasi otonomi, standar nasional minimum, transparansi fiskal, dan mekanisme pembelajaran antardaerah.

Variasi kinerja daerah dapat digunakan sebagai sumber pembelajaran. Ketika dua daerah dengan sumber daya relatif mirip menghasilkan outcome berbeda, analisis proses dapat mengidentifikasi praktik yang dapat direplikasi. Pemerintah pusat sebaiknya berperan sebagai platform: menyediakan data pembandingan, digital public infrastructure, shared procurement, dan pusat keahlian, bukan hanya instruksi. Benchmarking antardaerah dapat memperkuat peer pressure positif.

Masalah penting adalah kapasitas perencanaan dan penganggaran. Dokumen rencana yang baik perlu diterjemahkan menjadi prioritas terbatas, indikator outcome, dan portofolio program. Banyak daerah menghadapi fragmentation: terlalu banyak kegiatan kecil dengan dampak rendah. Spending review dan program budgeting dapat membantu mengarahkan belanja ke hasil yang lebih jelas. Transfer fiskal juga perlu memberi insentif bagi pelayanan dan tata kelola, tanpa menghukum daerah yang memiliki starting point lemah.

Perizinan dan tata ruang adalah area governance berisiko tinggi di daerah karena nilai ekonomi lahan, diskresi, dan konflik kepentingan. Integrasi peta, keterbukaan status izin, audit perubahan tata ruang, dan mekanisme keberatan publik dapat mengurangi risiko. Kebijakan investasi daerah harus menjaga keseimbangan antara kecepatan dan perlindungan sosial-ekologis.

Kapasitas SDM pemerintah daerah memerlukan pendekatan berbeda menurut kategori. Daerah terpencil mungkin sulit menarik tenaga ahli. Solusi dapat berupa regional talent pool, remote expert service, interoperable platforms, dan insentif karier. Teknologi harus digunakan untuk mengurangi beban, bukan menambah aplikasi terpisah. Interoperabilitas menjadi isu governance karena duplikasi data meningkatkan biaya dan membuka ruang inkonsistensi.

Good governance daerah juga berhubungan dengan demokrasi lokal. DPRD, media lokal, kampus, organisasi masyarakat, dan warga berperan sebagai mekanisme oversight. Ekosistem ini perlu ruang informasi dan akses data. Pertumbuhan daerah yang berkualitas bukan sekadar banyaknya proyek, tetapi kemampuan membangun institusi lokal yang membuat kesempatan ekonomi lebih luas dan keputusan lebih responsif terhadap karakter wilayah.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

13. Tata Kelola Fiskal: Mengubah Pajak dan Utang Menjadi Kapabilitas

Kualitas pertumbuhan sangat dipengaruhi oleh cara negara mengumpulkan dan membelanjakan sumber daya. Tata kelola fiskal yang baik mencakup basis pajak yang adil, administrasi efisien, prioritas belanja, disiplin utang, transparansi, dan evaluasi hasil. Negara dengan tax effort terbatas harus lebih disiplin karena setiap rupiah mempunyai opportunity cost besar. Fokus seharusnya bukan hanya serapan, tetapi value for money.

Pada sisi pendapatan, digitalisasi administrasi pajak dapat mengurangi biaya kepatuhan dan meningkatkan fairness apabila data terintegrasi dan proses sengketa jelas. Kepatuhan sukarela meningkat ketika wajib pajak percaya aturan diterapkan merata dan layanan publik bernilai. Dengan demikian, governance pajak tidak hanya enforcement, tetapi juga trust. Kebijakan pajak yang sering berubah atau terlalu kompleks dapat mendorong arbitrase dan mengurangi investasi.

Pada sisi belanja, program harus memiliki logic model yang menghubungkan input, aktivitas, output, outcome, dan impact. Anggaran infrastruktur misalnya tidak selesai ketika jalan dibangun; manfaatnya diukur dari waktu

tempuh, biaya logistik, keselamatan, konektivitas pasar, dan pemeliharaan. Tanpa lifecycle costing, pemerintah cenderung membangun aset baru sementara pemeliharaan tertinggal.

Pengadaan publik adalah titik kritis karena volume belanja besar dan interaksi dengan swasta intensif. E-procurement perlu dilengkapi open contracting, analisis kompetisi, evaluasi vendor, dan data perubahan kontrak. Indikator red flags dapat meliputi satu penawar, pola rotasi pemenang, perubahan nilai besar, atau hubungan beneficial ownership. Audit berbasis risiko jauh lebih efisien daripada pemeriksaan seragam.

Utang publik dapat mendukung pertumbuhan bila membiayai investasi dengan social return tinggi. Governance utang memerlukan strategi maturitas, manajemen risiko nilai tukar, transparansi contingent liabilities, dan integrasi risiko BUMN. Public-private partnership juga memerlukan evaluasi yang jujur agar kewajiban tidak disembunyikan di luar neraca. Fiscal transparency meningkatkan kepercayaan pasar dan ruang kebijakan ketika krisis.

Tata kelola fiskal yang kuat pada akhirnya adalah mekanisme redistribusi kapabilitas. Belanja pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, dan infrastruktur dasar memungkinkan warga dari latar belakang berbeda berpartisipasi dalam ekonomi. Jika belanja bocor atau salah sasaran, ketimpangan kesempatan bertahan walaupun anggaran besar. Karena itu, fiscal governance adalah inti demokrasi ekonomi.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang.

Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

14. BUMN, Pengadaan, dan Risiko State Capture

BUMN memainkan peran strategis dalam energi, keuangan, infrastruktur, telekomunikasi, transportasi, dan sektor lain. Mereka dapat mengatasi market failure, membangun proyek dengan horizon panjang, dan menjalankan mandat pelayanan publik. Namun posisi ganda sebagai instrumen kebijakan dan entitas bisnis menciptakan risiko governance. Tujuan komersial dan sosial harus dipisahkan secara jelas, diberi kompensasi transparan, dan dievaluasi dengan indikator yang berbeda.

Corporate governance BUMN memerlukan dewan yang kompeten, independensi profesional, disclosure, audit, dan pengendalian konflik kepentingan. Penunjukan pimpinan sebaiknya berbasis fit and proper test serta kebutuhan kompetensi. Political connection yang terlalu kuat dapat mengubah perusahaan menjadi alat patronase atau pembiayaan proyek yang tidak layak. Sebaliknya, governance yang terlalu kaku dapat menghambat kecepatan bisnis. Keseimbangan dicapai melalui mandat yang jelas dan accountability for results.

State capture lebih luas daripada korupsi transaksional. Ia terjadi ketika kelompok berkepentingan mampu membentuk aturan, kebijakan, atau institusi untuk keuntungan sendiri secara sistematis. Capture dapat memengaruhi lisensi, tarif, pengadaan, konsesi, tata ruang, atau perlindungan dari kompetisi. Gejalanya sering legal secara formal sehingga sulit terdeteksi. Transparansi beneficial ownership, lobbying disclosure, cooling-off period, dan kompetisi terbuka membantu mengurangi risiko.

Pengadaan BUMN dan proyek strategis memerlukan standar integritas tinggi karena nilai kontrak besar. Governance harus memastikan tender kompetitif atau alasan pengecualian terdokumentasi, evaluasi vendor dapat diaudit, serta perubahan kontrak dikendalikan. Data procurement dapat dianalisis menggunakan network analytics untuk melihat hubungan vendor, pengurus, dan pola kemenangan. AI dapat membantu screening, tetapi keputusan investigasi tetap memerlukan manusia dan due process.

BUMN juga dapat menjadi agen pertumbuhan berkualitas bila mendorong standardisasi, local supplier development, riset, dan transisi hijau. Program kemitraan harus diukur dari upgrading pemasok, bukan hanya jumlah peserta. Procurement dapat digunakan untuk memperluas pasar UMKM tanpa mengorbankan kualitas melalui lot sizing, pembayaran tepat waktu, dan platform yang mudah digunakan.

Pada tingkat makro, governance BUMN berhubungan dengan risiko fiskal. Utang, jaminan, dan proyek yang gagal dapat berpindah ke negara. Karena itu, consolidated public sector risk monitoring penting. Pemerintah sebagai pemilik perlu memisahkan kebijakan dividen jangka pendek dari kebutuhan investasi jangka panjang, serta memastikan keputusan didasarkan pada nilai ekonomi dan mandat publik yang terukur.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

15. Good Governance, Investasi, dan Daya Saing Produktif

Investasi adalah taruhan terhadap masa depan. Faktor makro seperti pasar, suku bunga, dan nilai tukar penting, tetapi governance menentukan seberapa dapat diprediksi lingkungan investasi. Perusahaan memperhitungkan waktu perizinan, perlindungan kontrak, akses lahan, kualitas infrastruktur, risiko perubahan aturan, dan integritas administrasi. Ketidakpastian membuat perusahaan menambah contingency cost atau memilih negara lain.

Daya saing produktif berbeda dari daya saing berbasis privilege. Insentif fiskal dapat menarik investasi, tetapi jika fondasi governance lemah, negara harus membayar insentif lebih besar untuk mengkompensasi risiko. Reformasi institusi merupakan strategi investasi yang lebih berkelanjutan karena manfaatnya berlaku lintas sektor dan tidak bergantung pada negosiasi individual. Investor berkualitas umumnya menghargai aturan yang jelas karena mereka harus mempertanggungjawabkan compliance global.

Hilirisasi menunjukkan pentingnya governance. Kebijakan industrial dapat menciptakan learning, linkages, dan upgrading, tetapi juga berisiko menghasilkan konsentrasi, environmental cost, dan ketergantungan insentif. Good governance industrial membutuhkan kriteria sunset, performance benchmark, transparansi dukungan, kompetisi, evaluasi spillover, dan disiplin untuk menghentikan fasilitas yang tidak memberikan manfaat sosial.

Foreign direct investment dapat menjadi kanal transfer teknologi jika perusahaan lokal memiliki kapasitas menyerap pengetahuan. Karena itu, governance investasi harus terhubung dengan pendidikan vokasi, riset, standar, logistik, dan supplier development. Persyaratan lokal yang kaku tidak selalu menghasilkan upgrading; yang diperlukan adalah ekosistem kompetensi. Pemerintah dapat menjadi broker pengetahuan, menyediakan laboratorium, sertifikasi, dan matching platform.

OECD 2024 menekankan tantangan produktivitas dan integrasi Indonesia dalam global value chains. Good governance dapat membantu melalui penyederhanaan trade procedures, kepastian standar, layanan kepabeanan, kompetisi logistik, dan pengurangan non-tariff friction. Dalam ekonomi yang semakin terfragmentasi, reliability menjadi nilai strategis. Negara yang mampu menyediakan aturan stabil dan logistik dapat dipercaya memiliki keunggulan.

Investasi yang berkualitas juga harus dilihat dari pekerjaan, teknologi, environmental performance, dan kontribusi lokal. Quantity of investment tetap penting, tetapi pemerintah sebaiknya mengembangkan investment quality dashboard. Dengan demikian, governance investasi bergerak dari mengejar nilai proyek ke mengelola portofolio transformasi ekonomi.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi

integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

16. Digital Governance, AI, dan Negara yang Lebih Cerdas

Digitalisasi menawarkan peluang besar untuk meningkatkan governance melalui standardisasi proses, jejak audit, integrasi data, dan layanan yang lebih cepat. Namun digital government tidak boleh disamakan dengan jumlah aplikasi. Fragmentasi sistem dapat memindahkan silo birokrasi ke silo digital. Arsitektur perlu berfokus pada interoperabilitas, digital identity, registries, payment rails, data exchange, dan shared services sebagai digital public infrastructure.

AI dapat meningkatkan kemampuan pemerintah memproses data skala besar, memprediksi risiko, dan mengalokasikan pemeriksaan. Contohnya adalah deteksi fraud pengadaan, analisis risiko pajak, prediksi kebutuhan pemeliharaan infrastruktur, dan triase layanan. Nilai terbesar AI mungkin bukan menggantikan pegawai, tetapi memperkuat decision support. Human judgment tetap diperlukan terutama pada keputusan yang memengaruhi hak warga.

Responsible AI dalam sektor publik membutuhkan governance lebih ketat daripada penggunaan internal biasa. Pemerintah harus mendokumentasikan tujuan model, data, bias, akurasi, explainability, keamanan, serta mekanisme banding. Keputusan otomatis tidak boleh menjadi black box yang membuat warga tidak tahu mengapa permohonan ditolak. Algorithmic impact assessment dapat diwajibkan untuk use case berisiko tinggi.

Cybersecurity adalah bagian dari good governance karena gangguan sistem digital dapat melumpuhkan layanan dan merusak kepercayaan. Zero-trust principles, identity management, incident response, backup, dan supply-chain security perlu menjadi komponen desain. Pengadaan teknologi harus menghindari vendor lock-in yang berlebihan serta memastikan portability data dan standar terbuka.

Digitalisasi juga dapat memperluas partisipasi melalui open data, e-consultation, dan civic tech. Tetapi digital divide harus diperhatikan. Layanan penting harus memiliki assisted digital channels agar warga lansia, daerah dengan konektivitas lemah, atau kelompok dengan literasi rendah tidak terpinggirkan. Inklusi adalah bagian dari service quality.

Governance digital yang matang mengubah birokrasi dari document-centric menjadi data-centric dan user-centric. Proses tidak lagi meminta warga membawa data yang sudah dimiliki pemerintah. Kebijakan dapat dievaluasi hampir real time. Namun transformasi ini memerlukan perubahan budaya, kemampuan data, standar etika, dan leadership. Teknologi memperbesar kualitas institusi yang ada: institusi baik menjadi lebih efektif, institusi buruk dapat menjadi lebih cepat dalam menghasilkan kesalahan.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

17. Good Governance untuk Pendidikan, Kesehatan, dan Modal Manusia

Pertumbuhan jangka panjang bergantung pada modal manusia. Kualitas pendidikan dan kesehatan menentukan produktivitas, inovasi, dan mobilitas sosial. Anggaran besar tidak otomatis menghasilkan outcome apabila governance layanan lemah. Sekolah membutuhkan kepemimpinan, data pembelajaran, kualitas guru, dan akuntabilitas; fasilitas kesehatan membutuhkan supply chain, standar klinis, waktu tunggu, integritas klaim, dan pengalaman pasien.

Dalam pendidikan, governance perlu bergerak dari input ke learning outcomes. Distribusi perangkat, pembangunan kelas, atau pelatihan guru adalah input. Pertanyaan utamanya apakah kemampuan literasi, numerasi, pemecahan masalah, karakter, dan kesiapan kerja meningkat. Data asesmen harus digunakan untuk perbaikan, bukan hanya ranking. Otonomi sekolah perlu disertai dukungan dan akuntabilitas agar inovasi terjadi tanpa memperlebar disparitas.

Dalam kesehatan, governance mencakup pembelian layanan, mutu, keselamatan pasien, dan keadilan akses. Digital health dapat meningkatkan efisiensi, tetapi interoperabilitas dan perlindungan data penting. Fraud control harus dirancang tanpa membuat provider menghindari pasien kompleks. Quality indicators perlu mencakup outcome, experience, dan equity.

Modal manusia juga dipengaruhi tata kelola pasar kerja. Sertifikasi, pelatihan vokasi, informasi lowongan, dan sistem pengakuan keterampilan harus responsif terhadap perubahan teknologi. Kemitraan industri-kampus dapat membantu, tetapi membutuhkan feedback loop yang nyata. Kurikulum tidak boleh diperbarui hanya berdasarkan tren; harus berdasarkan demand signal dan kemampuan transfer keterampilan.

Good governance memperkuat mobilitas sosial karena layanan dasar adalah mekanisme equalization of opportunity. Anak dari keluarga miskin dapat meningkatkan produktivitas jika sekolah dan kesehatan publik berkualitas. Ketika layanan publik buruk, keluarga berpendapatan tinggi membeli alternatif privat dan kesenjangan kapabilitas melebar. Karena itu, kualitas governance sosial berhubungan langsung dengan distribusi pertumbuhan.

Dalam konteks Indonesia Emas 2045, bonus demografi tidak otomatis menjadi bonus ekonomi. Ia dapat berubah menjadi beban jika pekerjaan produktif tidak tumbuh dan keterampilan tidak sesuai. Tata kelola pendidikan, kesehatan, serta pasar kerja harus dilihat sebagai satu sistem human capital, bukan program terpisah.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

18. Governance Lingkungan, Transisi Energi, dan Pertumbuhan Berkelanjutan

Indonesia memiliki kekayaan alam besar yang dapat mendukung pertumbuhan, tetapi juga menghadapi risiko deforestasi, polusi, perubahan iklim, dan konflik lahan. Governance lingkungan menentukan apakah sumber daya menjadi modal pembangunan atau sumber rente dan kerusakan. Hak yang jelas, tata ruang berbasis data, penegakan standar, serta partisipasi masyarakat penting untuk menjaga nilai jangka panjang.

Transisi energi menciptakan peluang investasi dan industri baru, tetapi juga trade-off. Penutupan aset karbon, pembangunan jaringan, mineral kritis, dan energi terbarukan memerlukan koordinasi. Good governance memastikan keputusan didasarkan pada biaya sistem, reliability, keadilan, dan environmental safeguards. Dukungan fiskal perlu transparan dan memiliki exit strategy.

Environmental impact assessment harus menjadi instrumen substantif, bukan formalitas. Kualitas data baseline, kompetensi penilai, disclosure, konsultasi, dan monitoring pasca-izin menentukan efektivitas. Teknologi remote sensing dan sensor dapat meningkatkan pengawasan, tetapi penegakan tetap memerlukan institusi. Data tanpa konsekuensi tidak mengubah perilaku.

Konflik sumber daya sering muncul ketika manfaat dan biaya terdistribusi tidak seimbang. Daerah penghasil dapat menanggung dampak lingkungan sementara nilai tambah terkonsentrasi di tempat lain. Fiscal transfer, local content, community development, dan benefit-sharing perlu dirancang transparan. Social license to operate merupakan aset bagi investor; konflik yang berkepanjangan menaikkan biaya dan menunda proyek.

ESG di sektor swasta semakin berhubungan dengan governance publik karena standar rantai pasok global menuntut traceability dan compliance. Pemerintah dapat membantu melalui standar data, registri, sertifikasi

kredibel, dan penegakan yang konsisten. Greenwashing terjadi ketika klaim tidak dapat diverifikasi. Karena itu, assurance dan disclosure menjadi bagian dari ekosistem investasi.

Pertumbuhan berkualitas mengharuskan natural capital masuk ke keputusan. PDB tidak mengurangi kerusakan aset alam. Pengembangan environmental-economic accounting, carbon pricing yang sesuai konteks, dan valuasi jasa ekosistem membantu membuat trade-off lebih terlihat. Governance menyediakan forum dan aturan untuk memastikan biaya hari ini tidak sekadar dipindahkan ke masa depan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

19. Ketimpangan, Mobilitas Sosial, dan Demokrasi Ekonomi

Ketimpangan tidak hanya masalah hasil tetapi juga akses. Dua negara dengan Gini serupa dapat memiliki mobilitas sosial berbeda. Governance memengaruhi kesempatan melalui pendidikan, hukum, pasar keuangan, persaingan, dan akses lahan. Pertumbuhan berkualitas menuntut agar orang dapat meningkatkan kondisi melalui kerja, keterampilan, dan kewirausahaan, bukan terutama melalui koneksi atau warisan privilege.

Ketimpangan yang tinggi dapat memengaruhi governance melalui lingkaran umpan balik. Kelompok kaya memiliki kemampuan lebih besar membiayai lobi, media, ahli, dan akses politik. Jika transparansi dan checks and balances lemah, sumber daya ekonomi dapat diterjemahkan menjadi pengaruh regulasi, yang kemudian memperbesar konsentrasi ekonomi. Ini adalah jalur menuju oligarchic capture. Persaingan usaha, disclosure, dan reformasi pendanaan politik menjadi kebijakan ekonomi sekaligus governance.

Akses pembiayaan adalah salah satu kanal mobilitas. UMKM sering menghadapi collateral gap dan informasi kredit terbatas. Digital finance dapat memperluas akses, tetapi juga membawa risiko predatory lending dan data abuse. Governance keuangan harus menyeimbangkan inovasi dengan consumer protection. Credit infrastructure, movable collateral registries, dan open finance dapat mengurangi asimetri informasi.

Pasar kerja juga menentukan distribusi. Pertumbuhan yang didominasi pekerjaan informal berproduktivitas rendah membatasi perbaikan kesejahteraan. Reformasi governance perlu mendorong formalisasi yang memberi manfaat nyata, bukan hanya kewajiban. Jaminan sosial, administrasi sederhana, akses pembiayaan, dan produktivitas harus terhubung. Upah minimum tanpa peningkatan produktivitas atau enforcement yang baik dapat menghasilkan efek samping.

Demokrasi ekonomi berarti warga tidak hanya memiliki hak politik, tetapi juga kemampuan nyata berpartisipasi dalam penciptaan nilai. Koperasi, UMKM, ekonomi kreatif, dan perusahaan menengah yang dinamis memperluas basis kepemilikan dan inovasi. Good governance menciptakan playing field yang memungkinkan mereka tumbuh berdasarkan kinerja.

Kebijakan redistribusi tetap penting, tetapi harus dipadukan dengan predistribution—kebijakan yang memperbaiki distribusi sebelum pajak dan transfer, seperti pendidikan berkualitas, kompetisi, akses aset produktif, dan bargaining institutions yang sehat. Good governance adalah fondasi kedua pendekatan karena menentukan siapa yang memperoleh akses dan seberapa efektif program dilaksanakan.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika

aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

20. Potret Indonesia 2025-2026: Ketahanan Pertumbuhan dan Tantangan Governance

Ekonomi Indonesia tumbuh 5,11 persen pada 2025, lebih tinggi dari 5,03 persen pada 2024, dan PDB per kapita mencapai sekitar Rp83,7 juta menurut BPS. Angka ini menunjukkan daya tahan ekonomi yang kuat. Namun keberhasilan menuju 2045 memerlukan peningkatan produktivitas dan kualitas institusi. Pertumbuhan sekitar lima persen dapat menjaga momentum, tetapi konvergensi menuju pendapatan tinggi memerlukan transformasi struktural yang lebih dalam.

Indikator governance memberi gambaran campuran. Worldwide Governance Indicators 2024 menunjukkan government effectiveness Indonesia sekitar 0,2, regulatory quality sekitar 0,1, sedangkan control of corruption sekitar -0,5 pada skala estimasi global. Angka-angka ini bukan vonis, tetapi menunjukkan kapasitas yang telah berkembang berdampingan dengan ruang perbaikan pada integritas dan kualitas aturan. Indikator harus dibaca bersama konteks dan tren, bukan sebagai ranking tunggal.

Transparency International CPI 2025 memberi Indonesia skor 34 dari 100 dan peringkat 109. Ini menunjukkan persepsi korupsi sektor publik masih menjadi tantangan reputasi dan institusional. Sementara World Justice Project 2025 menyoroti tekanan pada ruang sipil dan pembatasan kekuasaan di banyak negara, termasuk Indonesia pada sejumlah indikator. Bagi strategi ekonomi, isu ini relevan karena investor dan masyarakat membutuhkan kepastian bahwa aturan dapat diuji dan kebijakan memiliki mekanisme koreksi.

Indonesia memiliki kekuatan penting: pasar domestik besar, demografi, sumber daya, basis manufaktur tertentu, ekonomi digital, dan posisi geopolitik strategis. Tantangannya adalah mengubah skala menjadi produktivitas. Jika reformasi governance berhasil menurunkan biaya logistik, meningkatkan kepastian, memperbaiki pembelajaran, dan memperluas kompetisi, skala pasar akan menjadi advantage. Jika tidak, skala dapat justru memperbesar inefficiency dan konsentrasi.

Agenda pembangunan besar—hilirisasi, ketahanan pangan dan energi, digitalisasi, transisi hijau, pembangunan wilayah, dan peningkatan modal manusia—semuanya governance-intensive. Semakin besar proyek dan diskresi, semakin besar kebutuhan transparansi, evaluasi, dan pengendalian konflik kepentingan. Kecepatan implementasi harus dipadukan dengan kualitas due process. Fast government bukan berarti weak controls; kontrol perlu dibuat cerdas dan berbasis risiko.

Dengan demikian, narasi Indonesia 2025-2026 sebaiknya menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama menganggap pertumbuhan cukup sehingga governance dapat menunggu. Ekstrem kedua menganggap setiap kelemahan institusi berarti pembangunan gagal. Pendekatan yang lebih produktif adalah melihat governance sebagai agenda continuous improvement: mengidentifikasi bottleneck yang paling menghambat produktivitas dan keadilan, melakukan reformasi terukur, mempublikasikan hasil, dan memperbaiki desain berdasarkan bukti.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat,

siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

21. Tiga Kasus Naratif untuk Pembelajaran Manajemen

Kasus 1 - Kawasan industri dan kepastian regulasi. Sebuah pemerintah daerah berhasil menarik investor manufaktur bernilai besar. Izin awal diberikan cepat, tetapi setelah konstruksi berjalan, terjadi perubahan interpretasi tata ruang dan standar lingkungan. Investor menghentikan ekspansi, pemasok lokal menunda pembelian mesin, dan bank memperketat kredit. Masalah utama bukan apakah standar lingkungan perlu atau tidak, melainkan governance perubahan aturan. Pemerintah kemudian membentuk regulatory review team, menerbitkan interpretasi tunggal, menetapkan masa transisi, dan membuat portal status izin. Dalam dua tahun, waktu penyelesaian izin turun dan investasi pemasok meningkat. Pelajaran: kualitas regulasi bukan ketiadaan aturan, tetapi kepastian proses dan kemampuan menyelesaikan konflik secara kredibel.

Kasus 2 - Pengadaan rumah sakit daerah. Sebuah rumah sakit mengalami biaya obat tinggi dan stok sering kosong. Audit menemukan pengadaan terfragmentasi, banyak emergency purchase, serta konsentrasi pada sedikit pemasok. Manajemen memperbaiki forecasting, membuat katalog elektronik, menerapkan vendor performance scorecard, dan menghubungkan stok dengan pola penggunaan. Data red flags otomatis mengidentifikasi harga menyimpang dan kontrak yang sering diubah. Setelah reformasi, stock-out turun dan biaya rata-rata menurun. Pelajaran: antikorupsi efektif ketika integritas digabung dengan process redesign dan data, bukan hanya inspeksi.

Kasus 3 - Program pemberdayaan UMKM. Sebuah provinsi memiliki banyak pelatihan UMKM tetapi tingkat pertumbuhan usaha rendah. Evaluasi menemukan program mengukur jumlah peserta, bukan perubahan omzet, produktivitas, atau akses pasar. Pemerintah mengganti KPI, mengintegrasikan data perizinan dan transaksi, serta bekerja sama dengan bank, marketplace, kampus, dan perusahaan anchor. Pelatihan diberikan berdasarkan tahap kematangan usaha. Setelah tiga tahun, lebih sedikit peserta menerima pelatihan generik, tetapi lebih banyak usaha memperoleh sertifikasi dan kontrak. Pelajaran: akuntabilitas berbasis outcome dapat meningkatkan kualitas belanja.

Ketiga kasus menunjukkan pola yang sama: governance bekerja melalui desain sistem. Kepastian regulasi menurunkan risiko; data pengadaan mengurangi asimetri informasi; KPI outcome memperbaiki alokasi. Tidak ada solusi yang hanya bergantung pada moral individu. Kepemimpinan penting karena memilih arah, tetapi keberlanjutan reformasi bergantung pada prosedur, data, dan institusi yang tetap bekerja ketika pimpinan berganti.

Untuk mahasiswa S2 dan S3 manajemen, kasus-kasus tersebut dapat dianalisis menggunakan kerangka stakeholder, RACI, risk register, balanced scorecard, theory of change, dan PLS-SEM untuk pengujian empiris. Misalnya, penelitian dapat menguji pengaruh transparansi dan regulatory quality terhadap trust dan

investment intention, dengan perceived fairness sebagai mediator. Di rumah sakit, procurement governance dapat dikaitkan dengan cost efficiency dan service quality.

Pembelajaran penting lainnya adalah bahwa governance selalu mengandung trade-off. Kecepatan versus kontrol, otonomi versus standardisasi, transparansi versus privacy, dan inovasi versus risiko tidak dapat diselesaikan dengan memilih salah satu secara absolut. Manajer publik harus merancang guardrails dan feedback loops sehingga organisasi dapat bergerak cepat tanpa kehilangan akuntabilitas.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

22. Roadmap Reformasi Good Governance Indonesia 2026-2045

Roadmap reformasi perlu bertahap dan fokus pada bottleneck. Tahap pertama, 2026-2030, adalah membangun fondasi keandalan proses: harmonisasi regulasi prioritas, integrasi data inti, meritokrasi posisi strategis, open contracting, penguatan konflik kepentingan, dan dashboard outcome publik. Targetnya adalah menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan traceability. Reformasi harus memilih proses berfrekuensi tinggi dan bernilai ekonomi besar agar hasil cepat terlihat.

Tahap kedua, 2031-2035, adalah memperdalam state capacity. Pemerintah mengembangkan talent pool, shared services, interoperable digital infrastructure, evaluasi kebijakan, dan profesionalisasi regulator. Spending review menjadi rutin, program lama memiliki sunset review, dan data outcome terhubung ke penganggaran. Pemerintah daerah memperoleh dukungan berbasis kapasitas dan benchmarking.

Tahap ketiga, 2036-2040, adalah memperkuat governance inovasi dan transisi. AI, bioteknologi, energi baru, serta platform digital membutuhkan adaptive regulation. Pemerintah harus mampu menggunakan sandbox, horizon scanning, foresight, dan risk-based regulation. Independensi regulator di sektor tertentu perlu diperkuat tanpa memutus akuntabilitas demokratis.

Tahap keempat, 2041-2045, adalah konsolidasi institusi negara berpendapatan tinggi. Fokus bergeser dari pembangunan kapasitas dasar ke sophisticated governance: kualitas evaluasi, cross-border data, climate governance, innovation procurement, dan intergenerational fiscal rules. Pada tahap ini, tantangan utama bukan sekadar mengurangi korupsi kecil tetapi mencegah capture kompleks dan menjaga trust dalam negara yang lebih kaya.

Roadmap membutuhkan indikator yang seimbang. Governance KPI dapat meliputi waktu dan variasi layanan, konsentrasi vendor, persentase regulasi dengan impact assessment, waktu penyelesaian sengketa, kualitas data, kepuasan pengguna, integritas, dan outcome sektoral. Indeks internasional dapat digunakan sebagai benchmark, tetapi indikator domestik harus cukup granular untuk tindakan manajerial.

Reformasi juga membutuhkan coalition of implementation. Pemerintah, DPR, peradilan, BUMN, dunia usaha, kampus, media, dan masyarakat sipil memiliki peran. Perubahan yang bertahan biasanya dibangun melalui insentif yang membuat lebih banyak aktor memperoleh manfaat dari aturan yang baik daripada dari rente. Leadership naratif penting untuk menjelaskan bahwa good governance bukan agenda anti-pembangunan, melainkan infrastruktur pertumbuhan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

23. Agenda Kebijakan Prioritas

Pertama, reformasi regulasi harus diarahkan pada predictability. Pemerintah perlu memastikan semua regulasi strategis memiliki problem definition, impact assessment, konsultasi, transition period, dan post-implementation review. Portal regulasi terpadu dapat menampilkan status, versi, interpretasi, dan FAQ yang mengikat secara administratif. Ini akan mengurangi biaya kepatuhan dan interpretive discretion.

Kedua, pengadaan publik perlu bergerak menuju open contracting penuh pada proyek bernilai besar. Data tender, pemenang, beneficial ownership, perubahan kontrak, progres, dan hasil harus dapat dianalisis. Risk analytics membantu auditor memusatkan sumber daya. Pembayaran tepat waktu kepada UMKM dan desain paket yang proporsional memperluas kompetensi.

Ketiga, meritokrasi birokrasi perlu dikaitkan dengan mobility dan kompetensi masa depan. Talenta data, digital, project finance, climate, dan procurement perlu jalur karier yang menarik. Rotasi harus berbasis pengembangan, bukan sekadar administratif. Evaluasi pimpinan perlu memasukkan outcome lintas instansi dan kualitas tata kelola, bukan hanya serapan.

Keempat, pemerintah perlu membangun policy evaluation infrastructure. Setiap program besar memiliki baseline, theory of change, data plan, dan jadwal evaluasi. Hasil evaluasi harus memengaruhi anggaran. Kampus dan lembaga riset dapat menjadi evaluator independen melalui competitive commissioning. Kegagalan program yang diidentifikasi secara jujur tidak selalu harus dihukum; yang harus dihukum adalah penyembunyian dan pengulangan kesalahan tanpa perbaikan.

Kelima, penguatan rule of law memerlukan fokus pada economic justice: penyelesaian sengketa komersial, kepastian pertanahan, competition enforcement, dan administrative justice. Digitalisasi perkara dapat menurunkan waktu, tetapi kualitas putusan dan independensi tetap esensial. Mediasi dan arbitrase perlu dikembangkan dengan standar integritas.

Keenam, agenda partisipasi dan civic tech perlu ditingkatkan. Konsultasi regulasi strategis menggunakan format data terbuka dan response matrix. Warga dapat melacak janji, anggaran, dan status layanan. Sistem pengaduan terintegrasi perlu memiliki SLA dan analytics. Dengan demikian, feedback warga menjadi sensor manajemen negara.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak

keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

24. Kesimpulan

Good governance bukan kemewahan yang baru dibutuhkan setelah negara kaya. Ia adalah salah satu mekanisme yang membuat negara menjadi kaya secara berkelanjutan. Rule of law menurunkan ketidakpastian; pemerintah efektif mengubah kebijakan menjadi hasil; regulasi berkualitas menjaga kompetisi dan kepentingan publik; transparansi mengurangi asimetri informasi; akuntabilitas menyediakan koreksi; dan pengendalian korupsi menjaga sumber daya tetap berada pada penggunaan bernilai tinggi.

Pertumbuhan ekonomi berkualitas perlu diukur dari produktivitas, pekerjaan, inklusi, ketahanan, keberlanjutan, dan legitimasi. PDB tetap penting tetapi tidak cukup. Indonesia telah menunjukkan ketahanan pertumbuhan, namun perjalanan menuju 2045 menuntut peningkatan kualitas institusi. Tantangan governance tidak boleh dilihat sebagai alasan pesimisme, melainkan sebagai agenda manajemen yang dapat dipecah menjadi proses, indikator, dan reformasi konkret.

Kunci terpenting adalah menghubungkan reformasi governance dengan outcome ekonomi yang dirasakan. Masyarakat akan mendukung reformasi jika ia menghasilkan layanan lebih cepat, biaya usaha lebih rendah, sekolah dan rumah sakit lebih baik, proyek lebih bermanfaat, serta kesempatan lebih adil. Dunia usaha akan merespons ketika aturan lebih dapat diprediksi dan kompetisi lebih fair. Birokrasi akan berubah ketika insentif, data, dan kepemimpinan selaras.

Indonesia tidak perlu meniru satu model negara secara utuh. Yang diperlukan adalah institusi yang sesuai dengan konteks demokrasi, desentralisasi, keragaman, dan skala Indonesia, sambil memegang prinsip universal: kekuasaan harus dapat dipertanggungjawabkan, aturan harus berlaku cukup konsisten, keputusan harus didasarkan pada bukti, dan sumber daya publik harus menghasilkan nilai publik.

Pada akhirnya, good governance adalah modal tidak berwujud. Ia tidak terlihat seperti jalan tol, pelabuhan, atau pabrik, tetapi menentukan nilai dari semua aset tersebut. Infrastruktur fisik tanpa governance dapat memburuk; teknologi tanpa governance dapat memperbesar bias; anggaran tanpa governance dapat bocor; investasi tanpa governance dapat menjadi rente. Sebaliknya, institusi yang baik memungkinkan modal, teknologi, dan manusia bekerja lebih produktif.

Masa depan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berkualitas karena itu sangat bergantung pada kemampuan membangun negara yang efektif sekaligus akuntabel: kuat dalam kapasitas, terbatas oleh hukum, terbuka terhadap informasi, responsif terhadap warga, dan disiplin terhadap hasil. Good governance bukan penghambat kecepatan pembangunan. Jika dirancang dengan baik, ia adalah sistem yang membuat pembangunan lebih cepat, lebih adil, lebih tahan krisis, dan lebih dapat dipercaya.

Dalam kerangka risiko, governance yang baik tidak bertujuan menghapus seluruh risiko. Pembangunan selalu memerlukan eksperimen, investasi, dan keputusan di bawah ketidakpastian. Tujuannya adalah memastikan risiko dikenali, dialokasikan kepada pihak yang mampu mengelolanya, dilaporkan secara jujur, serta memiliki rencana mitigasi. Birokrasi yang takut mengambil keputusan dapat sama merugikannya dengan birokrasi tanpa kontrol. Oleh sebab itu, risk-based governance lebih efektif daripada zero-risk bureaucracy: kontrol diperketat pada transaksi bernilai besar dan berisiko tinggi, sementara proses sederhana diberi otomasi dan ruang diskresi yang terukur.

Terakhir, reformasi institusi perlu mempertimbangkan political economy. Setiap perbaikan mengubah distribusi manfaat, kekuasaan, atau informasi; karena itu, resistensi adalah hal normal. Strategi implementasi perlu memetakan stakeholder, potensi veto, kelompok yang diuntungkan oleh status quo, dan koalisi pendukung reformasi. Quick wins dapat membangun kredibilitas, tetapi perubahan yang menyentuh rente biasanya memerlukan perlindungan institusional dan komunikasi publik. Good governance berkembang ketika aturan baru tidak hanya diterbitkan, tetapi menjadi equilibrium baru yang lebih menguntungkan lebih banyak aktor daripada pola lama.

Dari sudut pandang strategi, isu ini perlu dilihat sebagai hubungan antara tujuan jangka panjang dan pilihan kelembagaan sehari-hari. Organisasi sering memiliki visi yang baik, tetapi hasil ditentukan oleh ribuan keputusan kecil mengenai otorisasi, informasi, pengadaan, sumber daya manusia, dan evaluasi. Karena itu, reformasi governance perlu menerjemahkan prinsip besar ke operating model. Pertanyaan praktisnya adalah siapa yang berhak memutuskan, data apa yang wajib dilihat sebelum keputusan, siapa yang meninjau, bagaimana konflik kepentingan dicatat, dan indikator apa yang menunjukkan bahwa hasil mulai menyimpang. Ketika jawaban atas pertanyaan ini jelas, governance menjadi bagian dari kemampuan eksekusi dan bukan lapisan birokrasi tambahan.

Aspek lain yang penting adalah dinamika waktu. Manfaat institusi sering bersifat kumulatif dan baru terlihat setelah beberapa tahun. Kepastian hukum hari ini mendorong investasi yang meningkatkan kapasitas produksi di masa depan; pendidikan yang dikelola baik menghasilkan produktivitas bertahun-tahun kemudian; reputasi integritas dibangun melalui konsistensi. Sebaliknya, kerusakan governance dapat bekerja cepat karena kepercayaan mudah hilang. Ini menimbulkan asymmetry: membangun kredibilitas membutuhkan banyak keputusan konsisten, sementara satu episode penyalahgunaan besar dapat menaikkan persepsi risiko. Kebijakan karena itu perlu menjaga institutional continuity sambil tetap adaptif terhadap perubahan.

Kualitas governance juga perlu dianalisis secara distribusional. Beban administrasi yang sama dapat berdampak berbeda pada perusahaan besar dan kecil. Proses hukum yang mahal lebih mudah ditanggung pemilik modal. Digitalisasi tanpa akses alternatif dapat mengecualikan warga tertentu. Karena itu, setiap reformasi sebaiknya memasukkan equity impact assessment: kelompok mana yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung biaya, dan apakah terdapat hambatan akses. Perspektif ini membuat good governance berkaitan langsung dengan demokrasi ekonomi dan mobilitas sosial.

25. Implikasi bagi Pendidikan Manajemen, Riset, dan Kepemimpinan

Bagi pendidikan manajemen, good governance perlu diajarkan bukan sebagai materi normatif yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari strategi, operasi, keuangan, sumber daya manusia, teknologi, risiko, dan kepemimpinan. Mahasiswa perlu melihat bahwa tata kelola adalah arsitektur keputusan: bagaimana tujuan diterjemahkan ke indikator, bagaimana kewenangan didistribusikan, bagaimana konflik kepentingan dikelola, bagaimana data divalidasi, dan bagaimana organisasi belajar dari penyimpangan. Dengan pendekatan tersebut, governance menjadi kompetensi manajerial yang konkret. Seorang manajer yang memahami governance tidak hanya mengejar output, tetapi juga memastikan proses menghasilkan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan dan dapat direplikasi.

Dalam kelas S2 dan S3, pembelajaran dapat menggunakan case method. Mahasiswa diminta menghadapi situasi dengan trade-off nyata: proyek strategis harus dipercepat tetapi studi dampak belum lengkap; rumah sakit perlu menekan biaya tetapi vendor utama menguasai pasokan; pemerintah daerah ingin menarik investasi namun masyarakat mempertanyakan tata ruang; atau organisasi ingin memakai AI untuk seleksi

tetapi model memiliki potensi bias. Diskusi difokuskan pada pilihan desain kontrol, bukan jawaban moral sederhana. Mahasiswa dapat menyusun RACI, risk register, stakeholder map, governance charter, KPI, dan escalation protocol. Dengan demikian, kemampuan analitis dipadukan dengan judgment.

Agenda riset juga luas. Peneliti dapat menguji hubungan antara regulatory quality, institutional trust, perceived fairness, dan investment intention; antara procurement transparency dan cost efficiency; antara meritocracy dan government effectiveness; atau antara digital governance dan citizen satisfaction. Metode kuantitatif seperti SEM-PLS dapat dipadukan dengan studi kasus, wawancara, process tracing, dan analisis data administratif. Variabel governance sering bersifat laten, sehingga definisi konstruk, validitas indikator, dan common method bias perlu diperhatikan secara serius.

Penelitian governance sebaiknya menghindari jebakan korelasi sederhana. Daerah dengan pendapatan tinggi mungkin memiliki tata kelola lebih baik karena memiliki sumber daya lebih besar, sehingga arah kausalitas dapat dua arah. Desain longitudinal, natural experiment, difference-in-differences, instrumental variable, atau synthetic control dapat digunakan ketika data memungkinkan. Dalam penelitian organisasi, data perilaku dan proses dapat memperkaya survei persepsi. Misalnya, waktu proses izin, variasi keputusan, konsentrasi vendor, dan persentase keluhan yang selesai dapat menjadi indikator objektif yang melengkapi persepsi responden.

Bagi kepemimpinan, pelajaran utamanya adalah bahwa integritas personal harus diterjemahkan menjadi integritas sistem. Pemimpin yang baik membangun prosedur yang tetap bekerja ketika ia tidak hadir. Ia mendorong dissent yang konstruktif, meminta bukti sebelum keputusan besar, mendokumentasikan konflik kepentingan, dan memberi perlindungan kepada orang yang menyampaikan bad news. Kepemimpinan semacam ini meningkatkan psychological safety sekaligus accountability. Organisasi dapat bergerak cepat karena masalah muncul ke permukaan lebih dini.

Good governance juga perlu masuk ke balanced scorecard organisasi publik. Perspektif keuangan dapat memantau value for money; perspektif pengguna memantau akses dan kepuasan; perspektif proses internal memantau SLA, integritas, dan kualitas regulasi; perspektif pembelajaran memantau kompetensi, data, dan inovasi. Namun governance sebaiknya hadir lintas perspektif, bukan hanya satu kotak. Misalnya, target pertumbuhan investasi harus dilengkapi indikator kepastian, kompetisi, dan kualitas pekerjaan agar organisasi tidak mengejar angka dengan mengorbankan kualitas.

Untuk mahasiswa generasi digital, civic technology dan AI memberi ruang eksperimen yang menarik. Mereka dapat membangun prototype dashboard pengadaan, model deteksi anomali, sistem konsultasi kebijakan, atau chatbot layanan. Tetapi setiap prototype harus disertai governance design: data apa yang boleh digunakan, bagaimana bias diuji, siapa yang bertanggung jawab, kapan manusia mengambil alih, dan bagaimana pengguna mengajukan keberatan. Dengan demikian, inovasi teknologi dikaitkan langsung dengan tanggung jawab kelembagaan.

Pada akhirnya, pendidikan manajemen perlu membentuk pemimpin yang memahami bahwa hasil dan proses bukan dua dunia terpisah. Hasil yang dicapai melalui proses yang tidak legitimate sering tidak berkelanjutan, sedangkan proses yang sangat patuh tetapi tidak menghasilkan manfaat juga gagal memenuhi mandat. Good governance adalah kemampuan merancang keseimbangan: efektif tetapi akuntabel, cepat tetapi dapat ditelusuri, inovatif tetapi terkendali, dan strategis tetapi tetap berorientasi pada nilai publik. Kompetensi inilah yang sangat diperlukan Indonesia dalam perjalanan menuju 2045.

26. Matriks Good Governance dan Dampaknya terhadap Pertumbuhan Berkualitas

Dimensi	Masalah bila lemah	Kanal ekonomi	Indikator operasional
Rule of law	Ketidakpastian hak dan kontrak	Premi risiko naik; investasi jangka panjang turun	Waktu sengketa; konsistensi putusan; kepastian izin
Government effectiveness	Kebijakan tidak terimplementasi	Return belanja rendah; proyek terlambat	SLA layanan; outcome program; project milestone
Regulatory quality	Aturan tumpang tindih atau bias	Entry cost tinggi; kompetisi lemah	RIA; jumlah izin; biaya kepatuhan; review regulasi
Control of corruption	Rente dan kebocoran	Misalokasi; biaya usaha; trust turun	Red flags procurement; konflik kepentingan; temuan berulang
Transparency	Asimetri informasi	Ketidakpastian; pengawasan lemah	Open data; contract disclosure; response time
Accountability	Kegagalan tanpa koreksi	Program tidak efektif bertahan	Evaluasi outcome; audit follow-up; spending review
Participation	Informasi lokal tidak masuk	Kebijakan mismatch; legitimasi rendah	Kualitas konsultasi; response matrix; pengaduan selesai
Digital governance	Silo dan keputusan lambat	Biaya administrasi; fraud tidak terdeteksi	Interoperabilitas; uptime; audit trail; AI risk assessment

Glossarium

Accountability: Kewajiban pemegang kewenangan untuk menjelaskan keputusan, menunjukkan kinerja, dan menerima konsekuensi.

Algorithmic accountability: Mekanisme untuk memastikan sistem algoritmik dapat diuji, dijelaskan, diawasi, dan dikoreksi.

Beneficial ownership: Informasi mengenai individu yang pada akhirnya memiliki atau mengendalikan perusahaan atau aset.

Checks and balances: Pembagian dan saling pengawasan kewenangan agar tidak terkonsentrasi pada satu aktor.

Collective action problem: Situasi ketika tindakan yang baik secara individual sulit terjadi karena ekspektasi perilaku bersama yang buruk.

Competitive neutrality: Prinsip bahwa perusahaan milik negara dan swasta bersaing dengan kondisi yang adil kecuali terdapat mandat publik yang transparan.

Corruption control: Serangkaian institusi dan proses untuk mencegah, mendeteksi, menindak, dan mengurangi peluang korupsi.

Digital public infrastructure: Komponen digital bersama seperti identitas, pembayaran, registri, dan pertukaran data yang mendukung banyak layanan.

Good governance: Tata kelola yang menggabungkan efektivitas, rule of law, integritas, kualitas regulasi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi.

Government effectiveness: Kualitas layanan publik, birokrasi, formulasi kebijakan, koordinasi, dan implementasi.

Institution: Aturan formal dan informal yang membentuk insentif serta pola interaksi.

Meritocracy: Sistem rekrutmen dan promosi berdasarkan kompetensi, integritas, dan kinerja.

Open contracting: Keterbukaan data dan proses sepanjang siklus pengadaan serta kontrak publik.

Open government: Pemerintahan yang memadukan keterbukaan, partisipasi, dan akuntabilitas.

Policy capture: Kondisi ketika kebijakan secara sistematis dibentuk untuk kepentingan sempit yang memiliki pengaruh lebih besar.

Productivity: Kemampuan menghasilkan output atau nilai yang lebih tinggi dari input yang digunakan.

Regulatory impact assessment: Analisis sistematis atas masalah, opsi, biaya, manfaat, risiko, dan dampak regulasi sebelum ditetapkan.

Regulatory quality: Kemampuan pemerintah merancang dan menerapkan aturan yang efektif, konsisten, dan tidak menciptakan beban yang tidak perlu.

Rent-seeking: Upaya memperoleh keuntungan melalui privilege, regulasi, atau akses kekuasaan, bukan melalui penciptaan nilai produktif.

Rule of law: Prinsip bahwa hukum dapat diprediksi, diterapkan secara relatif sama, dan mengikat termasuk terhadap pemegang kekuasaan.

Social license to operate: Tingkat penerimaan sosial yang memungkinkan organisasi menjalankan kegiatan dengan legitimasi masyarakat.

State capacity: Kemampuan negara merumuskan, mengoordinasikan, dan melaksanakan kebijakan serta menyediakan layanan.

State capture: Pengaruh sistematis aktor berkepentingan terhadap pembentukan aturan atau institusi untuk keuntungan mereka.

Transparency: Keterbukaan informasi yang relevan, tepat waktu, dapat diakses, dan dapat digunakan untuk menilai keputusan.

Value for money: Pencapaian manfaat optimal dari sumber daya publik dengan memperhatikan ekonomi, efisiensi, efektivitas, dan keadilan.

Daftar Pustaka

- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2001). The colonial origins of comparative development: An empirical investigation. *American Economic Review*, 91(5), 1369-1401. <https://doi.org/10.1257/aer.91.5.1369>
- Badan Pusat Statistik. (2026). Ekonomi Indonesia tahun 2025 tumbuh 5,11 persen. *Berita Resmi Statistik*, 5 Februari 2026.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525-548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- Hall, R. E., & Jones, C. I. (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *Quarterly Journal of Economics*, 114(1), 83-116. <https://doi.org/10.1162/003355399555954>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5430>
- Knack, S., & Keefer, P. (1995). Institutions and economic performance: Cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics & Politics*, 7(3), 207-227. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0343.1995.tb00111.x>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). The quality of government. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 15(1), 222-279. <https://doi.org/10.1093/jleo/15.1.222>
- Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681-712. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OECD. (2024). *OECD Economic Surveys: Indonesia 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/de87555a-en>
- Persson, A., Rothstein, B., & Teorell, J. (2013). Why anticorruption reforms fail-Systemic corruption as a collective action problem. *Governance*, 26(3), 449-471. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>
- Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2004). Institutions rule: The primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of Economic Growth*, 9, 131-165. <https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031425.72248.85>

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165-190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>

Transparency International. (2026). Corruption Perceptions Index 2025. Transparency International.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

World Bank. (2025). *Worldwide Governance Indicators 2024*. World Bank.

World Justice Project. (2025). *Rule of Law Index 2025: Indonesia*. World Justice Project.

Catatan sumber data mutakhir: BPS (rilis 5 Februari 2026), *Worldwide Governance Indicators World Bank 2024*, *Transparency International CPI 2025*, *World Justice Project Rule of Law Index 2025*, dan *OECD Economic Surveys: Indonesia 2024*. Angka indeks harus dibaca sebagai indikator komparatif, bukan pengganti analisis institusional sektoral.