

TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK

Dr. Bambang Irawan, M.Si., M.M.



TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK

Dr. Bambang Irawan, M.Si., M.M.



TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK

Penulis:

Dr. Bambang Irawan, M.Si., M.M.

Editor:

Andi Asari

Desainer:

Mafy Media

Sumber Gambar Cover:

www.freepik.com

Ukuran:

vi, 99 hlm, 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

Cetakan Pertama:

Januari 2024

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA
ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023**

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: www.penerbitmafy.com

E-mail: penerbitmafy@gmail.com

Kata Pengantar

Segala puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan yang maha Esa, karena atas pertolongan dan limpahan rahmatnya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul Tata Kelola Sektor Publik. Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Buku ini membahas tentang Konsep Dasar Tata Kelola Sektor Publik, Prinsip Tata Kelola Entitas Sektor Publik, Indikator Kualitas Tata Kelola Sektor Publik, Teori hubungan Para Pihak Terikat Kontrak, Teori Perilaku dan Motivasi Sosial, Teori Perilaku dan Motivasi Ekonomi, Permasalahan tata Kelola Entitas Sektor Publik.

Kami menyadari bahwa buku yang ada ditangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang. Dan tidak lupa kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat membawa manfaat dan dampak positif bagi para pembaca.

Penulis, 15 Januari 2023

Dr. Bambang Irawan, M.Si., M.M. – i



Daftar Isi

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
PENDAHULUAN	1
BAB 1 KONSEP DASAR TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK	3
1.1 Definisi Tata Kelola Sektor Publik	3
1.1.1 Tujuan Tata Kelola Sektor Publik	4
1.1.2 Pemahaman Pemangku Kepentingan	5
1.2 Pengelolaan Risiko	6
1.2.1 Identifikasi Risiko	7
1.2.2 Penilaian Risiko	8
1.3 Partisipasi Masyarakat	9
1.4 Kepemimpinan yang Efektif	11
1.5 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja.....	12
BAB 2 PRINSIP TATA KELOLA ENTITAS SEKTOR PUBLIK	15
2.1 Transparansi dan Akuntabilitas.....	15
2.1.1 Definisi Transparansi	15
2.1.2 Praktek Terbaik.....	17
2.2 Partisipasi Pemangku Kepentingan	18
2.3 Efisiensi dan Efektivitas Operasional.....	19
2.3.1 Pengelolaan Sumber Daya	19
2.3.2 Inovasi Operasional	21
2.4 Kepatuhan Hukum dan Etika	22
2.5 Pengukuran Kinerja dan Pelaporan	24

BAB 3 INDIKATOR KUALITAS TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK.....	27
3.1 Indikator Sebagai Pengukuran Kualitas Tata Kelola Sektor Publik.....	27
3.2 Jenis Indikator Kualitas Tata kelola pada Sektor Publik.....	28
3.3 Tahapan untuk Pengukuran Indikator	35
3.4 Contoh Metodologi Pengukuran Indikator di Sektor Publik ...	37
BAB 4 TEORI HUBUNGAN PARA PIHAK TERIKAT KONTRAK.	39
4.1 Pengantar Konsep Hubungan Kontrak	39
4.1.1 Konsep Dasar Hubungan Kontrak	39
4.1.2 Relevansi Hubungan Kontrak dalam Konteks Sektor Publik.....	40
4.2 Dasar Teori Kontrak dalam Konteks Sektor Publik	41
4.2.1 Karakteristik Khusus Kontrak di Sektor Publik	41
4.2.2 Penerapan Teori Kontrak untuk Meningkatkan Tata Kelola.....	42
4.3 Hubungan Para Pihak: Pemerintah, Pihak Swasta, dan Pemangku Kepentingan Lainnya.....	43
4.3.1 Peran Pemerintah dalam Hubungan Kontrak.....	43
4.3.2 Keterlibatan Pihak Swasta dalam Kontrak Publik	44
4.3.3 Peran Pemangku Kepentingan Lainnya dalam Hubungan Kontrak	44
4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Hubungan Kontrak	44
4.4.1 Aspek Hukum dalam Hubungan Kontrak.....	44
4.4.2 Faktor Politik yang Mempengaruhi Dinamika Kontrak	45
4.4.3 Implikasi Ekonomi pada Hubungan Kontrak.....	45
4.4.4 Faktor Sosial dalam Konteks Kontrak.....	45
4.5 Strategi Pengelolaan Hubungan Kontrak	45
4.5.1 Pendekatan Kolaboratif dalam Pengelolaan Kontrak....	46

4.5.2 Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Hubungan Kontrak	47
4.5.3 Strategi Efektif untuk Meningkatkan Kinerja Kontrak ..	49
BAB 5 TEORI PERILAKU DAN MOTIVASI SOSIAL.....	51
5.1 Pengenalan Perilaku Manusia	51
5.2 Teori Perilaku	54
5.2.1 Teori Klasik	54
5.2.2 Teori Kognitif.....	56
5.3 Motivasi Sosial	58
5.4 Aplikasi dalam Konteks Tata Kelola Sektor Publik	60
BAB 6 TEORI PERILAKU DAN MOTIVASI EKONOMI.....	63
6.1 Definisi Perilaku Ekonomi	63
6.2 Hubungan Psikologi dan Ekonomi	65
6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Ekonomi	66
6.4 Definisi Motivasi Ekonomi	69
6.5 Motivasi Ekonomi di Tempat Kerja	70
BAB 7 PERMASALAHAN TATA KELOLA ENTITAS SEKTOR PUBLIK.....	75
7.1 Kurangnya Transparansi	75
7.2 Rendahnya Akuntabilitas.....	76
7.3 Korupsi dan Penyalahgunaan Kekuasaan	78
7.4 Pengelolaan Sumber Daya yang Tidak Efisien.....	79
7.5 Kebijakan dan Regulasi yang Tidak Konsisten	80
7.6 Kekurangan Kepemimpinan yang Efektif.....	82
7.7 Tantangan dalam Pengambilan Keputusan.....	84
KESIMPULAN.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89





Pendahuluan

Tata kelola sektor publik adalah kerangka kerja yang merinci prinsip-prinsip, prosedur, dan mekanisme yang digunakan untuk mengelola dan mengawasi entitas yang beroperasi dalam sektor publik. Sebagai sistem pengelolaan, tata kelola sektor publik memiliki tujuan utama untuk mencapai efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik demi memenuhi kebutuhan masyarakat. Seiring dengan kompleksitas dan dinamika yang terus berkembang dalam konteks sektor publik, pentingnya tata kelola sektor publik semakin menonjol, tidak hanya sebagai alat manajemen yang berkaitan dengan administrasi dan kebijakan, tetapi juga sebagai fondasi untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan masyarakat yang berkelanjutan.

Tata kelola sektor publik melibatkan berbagai aspek, termasuk struktur organisasi, peran dan tanggung jawab pemimpin, kebijakan dan prosedur, pengelolaan risiko, dan transparansi. Prinsip-prinsip tata kelola sektor publik mencakup

akuntabilitas, keadilan, partisipasi, keterbukaan, dan integritas. Akuntabilitas memastikan bahwa entitas sektor publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Keadilan menuntut perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pihak yang terlibat dalam kebijakan dan layanan publik. Partisipasi mendorong keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Keterbukaan menuntut transparansi dan akses terhadap informasi publik. Integritas mencerminkan standar moral dan etika yang harus dipegang teguh oleh entitas sektor publik.

Pentingnya tata kelola sektor publik dapat dilihat dari peranannya dalam membangun kepercayaan masyarakat, memastikan pemanfaatan sumber daya secara efisien, dan menciptakan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui prinsip-prinsipnya, tata kelola sektor publik menciptakan kerangka kerja yang dapat mengurangi risiko korupsi, meningkatkan transparansi, dan memperkuat kebijakan yang berorientasi pada hasil. Dalam era globalisasi dan kompleksitas tantangan sosial, tata kelola sektor publik juga berperan penting dalam menghadapi perubahan yang cepat dan menciptakan inovasi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Kesadaran akan pentingnya tata kelola sektor publik semakin diperkuat oleh organisasi internasional dan lembaga keuangan yang mendorong penerapan prinsip-prinsip tata kelola dalam lingkup pemerintahan. Dengan demikian, tata kelola sektor publik bukan hanya sebuah konsep, tetapi juga suatu paradigma yang memberikan landasan untuk pengelolaan yang efektif dan pelayanan publik yang berkualitas. Melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola sektor publik, diharapkan entitas sektor publik dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, memberikan dampak positif bagi masyarakat, dan menjaga integritas lembaga dan sistem pemerintahan.



BAB 1

Konsep Dasar Tata Kelola Sektor Publik

1.1 Definisi Tata Kelola Sektor Publik

Tata kelola sektor publik merujuk pada seperangkat prinsip, praktik, dan struktur manajemen yang digunakan untuk mengelola dan mengawasi organisasi sektor publik. Prinsip utama dari tata kelola ini melibatkan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Akuntabilitas mencakup kewajiban organisasi dan individu di sektor publik untuk bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan kepada pemangku kepentingan, seperti masyarakat, legislatif, dan pihak berwenang lainnya. Transparansi menekankan pentingnya pengungkapan informasi yang jelas dan terbuka kepada publik termasuk kebijakan, keputusan, dan kinerja organisasi (Stillman & Stillman, 2005).

Partisipasi masyarakat diintegrasikan dalam konsep tata kelola sektor publik untuk memastikan bahwa berbagai pemangku kepentingan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan legitimasi dan akseptabilitas kebijakan publik. Tata kelola sektor publik menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif, di mana pemimpin harus memiliki visi yang jelas, etika yang tinggi, dan keterampilan kepemimpinan yang memadai. Pengelolaan risiko juga menjadi aspek krusial yang melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko-risiko yang mungkin memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Tata kelola sektor publik mencakup pemahaman yang mendalam terhadap pemangku kepentingan, memastikan bahwa organisasi memahami kebutuhan, harapan, dan keprihatinan. Etika berperan sebagai landasan moral untuk praktik tata kelola yang baik dengan prinsip-prinsip seperti kejujuran, integritas, dan tanggung jawab etis sebagai panduan. Pengukuran dan evaluasi kinerja digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi mencapai tujuannya, sementara inovasi dan ketahanan diperlukan untuk menghadapi perubahan dan tantangan yang mungkin timbul. Dengan mengintegrasikan konsep-konsep ini, tata kelola sektor publik bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas organisasi sambil membangun kepercayaan masyarakat dalam penyelenggaraan layanan publik (Hinna et al., 2016).

1.1.1 Tujuan Tata Kelola Sektor Publik

Tujuan utama tata kelola sektor publik adalah mencapai manajemen yang efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pertama, tata kelola sektor publik bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, yaitu kewajiban organisasi dan individu dalam sektor publik untuk mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakan mereka kepada pemangku kepentingan termasuk masyarakat, legislatif, dan pihak berwenang lainnya. Dengan menguatkan akuntabilitas, tata kelola sektor publik menciptakan landasan moral dan etika yang mendukung tindakan yang bertanggung jawab. Tujuan tata kelola sektor publik lainnya

adalah menjamin transparansi dalam segala aspek operasionalnya. Hal ini mencakup pengungkapan informasi yang jelas dan terbuka terkait kebijakan, keputusan, dan kinerja organisasi kepada publik. Dengan memastikan transparansi, tata kelola sektor publik berkontribusi pada pembangunan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik dan membuka ruang untuk partisipasi masyarakat yang lebih aktif (Osborne, 2010).

Partisipasi masyarakat merupakan tujuan lain dari tata kelola sektor publik. Dengan melibatkan pemangku kepentingan seperti masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, tata kelola sektor publik dapat memastikan bahwa kebijakan dan layanan yang disediakan lebih responsif terhadap kebutuhan nyata dan mencerminkan keberagaman pandangan dan aspirasi masyarakat. Partisipasi masyarakat juga dapat meningkatkan akseptabilitas kebijakan dan memperkuat dukungan publik. Selain itu, tata kelola sektor publik bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan ketahanan. Dengan mengakui perubahan sebagai suatu keniscayaan, tata kelola yang baik memungkinkan sektor publik untuk beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi tantangan yang berkembang. Tujuan ini mencakup pengelolaan risiko yang efektif dan promosi inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

1.1.2 Pemahaman Pemangku Kepentingan

Pemahaman pemangku kepentingan (*stakeholder*) merupakan suatu aspek fundamental dalam konsep tata kelola sektor publik. Organisasi di sektor publik harus mampu mengidentifikasi, memahami, dan merespons kebutuhan, harapan, serta keprihatinan dari berbagai kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dalam kegiatan mereka. Pemangku kepentingan dapat mencakup masyarakat, sektor swasta, lembaga pemerintah, dan kelompok-kelompok lain yang dapat dipengaruhi atau memiliki pengaruh terhadap keputusan dan kebijakan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut (Freeman et al., 2010).

Pentingnya pemahaman pemangku kepentingan terletak pada kemampuan untuk membangun hubungan yang saling

menguntungkan dan berkelanjutan dengan setiap kelompok. Dengan mendengarkan dan menggali pandangan mereka, organisasi dapat mengintegrasikan perspektif-perspektif yang beragam ke dalam proses pengambilan keputusan, memastikan kebijakan yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan masyarakat dan berkontribusi pada keberlanjutan serta pemberdayaan seluruh pemangku kepentingan. Pemahaman pemangku kepentingan juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi risiko dan peluang yang mungkin timbul dari interaksi dengan kelompok-kelompok tersebut. Dengan memahami kepentingan masing-masing pemangku kepentingan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal mereka.

Langkah konkret dalam pemahaman pemangku kepentingan melibatkan dialog terbuka, konsultasi, dan mekanisme umpan balik yang efektif. Organisasi dapat menggunakan berbagai metode, seperti pertemuan publik, *survey*, atau forum diskusi untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Melalui langkah-langkah ini, organisasi dapat membangun kepercayaan dan menjaga hubungan yang positif dengan pemangku kepentingan yang pada gilirannya dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan dan proyek-proyek sektor publik secara keseluruhan. Pemahaman yang mendalam terhadap pemangku kepentingan tidak hanya menghasilkan manfaat bagi organisasi, tetapi juga membantu membangun pemerintahan yang responsif, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat yang dilayani.

1.2 Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko merupakan elemen kunci dalam konsep tata kelola sektor publik yang menekankan perlunya identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko-risiko yang mungkin memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkup sektor publik, risiko dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk perubahan kebijakan, ketidakpastian ekonomi, atau ancaman keamanan (Raczkowski, 2016). Pertama, identifikasi risiko

melibatkan pengenalan dan pemahaman terhadap berbagai faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Proses ini memerlukan analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dengan menentukan risiko-risiko potensial, organisasi dapat mempersiapkan strategi untuk mengurangi atau mengatasi dampak negatifnya.

Penilaian risiko mengukur tingkat dampak dan kemungkinan terjadinya setiap risiko yang diidentifikasi. Penilaian ini membantu organisasi menentukan risiko-risiko yang memiliki prioritas tinggi dan memerlukan perhatian lebih lanjut. Dalam konteks sektor publik, penilaian risiko juga mempertimbangkan dampak sosial dan politik dari setiap risiko, memastikan respons yang seimbang dan berkelanjutan. Pengelolaan risiko dalam tata kelola sektor publik tidak hanya terletak pada upaya mencegah kerugian finansial, tetapi juga dalam memastikan kelangsungan operasional atau penggunaan instrumen keuangan yang relevan.

1.2.1 Identifikasi Risiko

Pengelolaan risiko dalam konteks tata kelola sektor publik merupakan suatu proses yang mendalam dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Hillson, 2023). Identifikasi risiko melibatkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menghambat keberhasilan. Dalam upaya ini, organisasi harus mempertimbangkan dinamika politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan yang mungkin memengaruhi jalannya operasional. Setelah identifikasi, penilaian risiko dilakukan untuk mengevaluasi tingkat dampak dan probabilitas terjadinya setiap risiko. Proses ini membantu organisasi mengidentifikasi risiko-risiko yang memiliki dampak signifikan dan memerlukan penanganan lebih lanjut. Penilaian risiko juga melibatkan pertimbangan terhadap aspek sosial dan politik yang mungkin timbul dari risiko tertentu, sehingga respons yang diambil sesuai dengan konteks yang lebih luas.

Pengembangan strategi pengelolaan risiko merupakan langkah berikutnya, yang mencakup perancangan kebijakan, perubahan dalam proses operasional, atau penggunaan instrumen keuangan yang relevan. Strategi ini dirancang untuk mengurangi atau menghilangkan dampak negatif serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan. Selain itu, komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan, seperti masyarakat, lembaga pemerintah, dan sektor swasta, mengenai risiko-risiko ini dan langkah-langkah yang diambil, merupakan aspek penting dalam membangun kepercayaan dan mendukung transparansi.

Pengelolaan risiko bukan hanya tentang penghindaran kerugian finansial, tetapi juga memastikan kelangsungan operasional dan efektivitas pelayanan publik. Dengan mengadopsi pendekatan proaktif terhadap risiko, organisasi sektor publik dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan ketahanan terhadap perubahan, dan menciptakan lingkungan yang lebih stabil, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat positif kepada masyarakat yang dilayani.

1.2.2 Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan fase penting dalam proses pengelolaan risiko dalam konteks tata kelola sektor publik. Tahap ini dimulai dengan identifikasi risiko, yang melibatkan pengenalan potensi ancaman atau peluang yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Risiko-risiko ini dapat muncul dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, dan melibatkan partisipasi pemangku kepentingan untuk memastikan pemahaman yang lebih holistik.

Penilaian risiko melibatkan dua aspek utama, yaitu analisis dampak dan penilaian kemungkinan. Analisis dampak mencakup evaluasi konsekuensi yang mungkin timbul dari terjadinya risiko, seperti kerugian finansial, kerusakan reputasi, atau gangguan operasional. Sementara itu, penilaian kemungkinan berfokus pada sejauh mana risiko tersebut dapat terjadi, melibatkan pengukuran historis, analisis tren, atau pendekatan analitis untuk mengukur probabilitasnya. Setelah mendapatkan gambaran tentang dampak

dan kemungkinan, organisasi dapat menentukan tingkat risiko untuk setiap aspek yang dinilai. Penentuan tingkat risiko membantu mengidentifikasi risiko-risiko yang memiliki prioritas tinggi dan memerlukan perhatian lebih lanjut. Hasil dari penilaian risiko ini selanjutnya membentuk dasar untuk pengembangan strategi pengelolaan risiko yang tepat.

Strategi pengelolaan risiko dapat melibatkan pengurangan risiko melalui perubahan kebijakan, implementasi kontrol tambahan, atau transfer risiko melalui asuransi. Pentingnya pengelolaan risiko terletak pada kemampuan organisasi untuk merespon dan menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah, sehingga menciptakan lingkungan yang lebih tangguh dan responsif. Namun, proses penilaian risiko tidak berakhir di sini. Organisasi perlu terus memantau dan mengevaluasi risiko secara berkala, mengingat bahwa lingkungan bisnis selalu berfluktuasi. Dengan demikian, penilaian risiko yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif dan mampu menghadapi dinamika yang terus berkembang dalam penyelenggaraan layanan publik.

1.3 Partisipasi Masyarakat

Partisipasi Masyarakat adalah elemen kunci dalam konsep tata kelola sektor publik yang menekankan keterlibatan aktif dan konstruktif warga dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Partisipasi masyarakat menciptakan dasar yang demokratis dan responsif, memungkinkan pemerintah dan organisasi sektor publik untuk memahami kebutuhan serta aspirasi masyarakat yang dilayani (Munch-Petersen, 2017). Berikut merupakan beberapa aspek penting terkait dengan partisipasi masyarakat:

1. Inklusivitas

Partisipasi masyarakat harus inklusif, melibatkan berbagai kelompok dan lapisan masyarakat. upaya harus dilakukan untuk memastikan bahwa suara semua pihak, termasuk yang

kurang terwakili atau rentan didengar dan diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.

2. Edukasi dan Informasi

Memberikan edukasi dan informasi yang memadai kepada masyarakat adalah kunci untuk meningkatkan partisipasi yang bermakna. Masyarakat perlu memahami isu-isu kompleks dan implikasi kebijakan sehingga dapat berpartisipasi secara efektif.

3. Konsultasi dan Dialog

Mengadakan konsultasi dan dialog terbuka antara pemerintah atau organisasi sektor publik dengan masyarakat memungkinkan pertukaran gagasan, pendapat, dan informasi. Proses ini menciptakan ruang untuk diskusi terbuka yang dapat memperkaya kebijakan dan menghasilkan solusi yang lebih beragam.

4. Transparan

Transparansi adalah kunci dalam membangun kepercayaan masyarakat. Organisasi sektor publik harus memberikan informasi yang jelas dan mudah diakses terkait kebijakan, keputusan, dan kinerjanya. Transparansi menciptakan dasar yang kuat untuk partisipasi yang efektif.

5. Pemberdayaan Masyarakat

Partisipasi masyarakat juga mencakup evaluasi dampak sosial dari kebijakan atau proyek tertentu. Masyarakat harus memiliki peran dalam mengevaluasi bagaimana kebijakan atau proyek tersebut memengaruhi kehidupan sehari-hari.

Partisipasi masyarakat bukan hanya hak, tetapi juga merupakan elemen kunci dalam pembentukan kebijakan yang adil, berkelanjutan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dalam konteks tata kelola sektor publik, partisipasi masyarakat menciptakan dasar yang kuat untuk pelayanan yang lebih baik dan penguatan demokrasi.

1.4 Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif dalam konteks tata kelola sektor publik adalah fondasi dari sebuah organisasi yang berkinerja tinggi dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemimpin dalam sektor publik perlu memiliki visi yang jelas, etika tinggi, dan keterampilan kepemimpinan yang memadai untuk mengelola dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Kouzes & Posner, 2017).

Seorang pemimpin efektif harus memiliki visi yang mencakup arah dan tujuan organisasi. Visi ini tidak hanya sebatas ide, tetapi harus dapat diartikulasikan secara jelas kepada seluruh anggota organisasi dan pemangku kepentingan. Dengan adanya visi yang kuat, seorang pemimpin mampu memotivasi dan menginspirasi orang lain, menciptakan fokus bersama terhadap misi organisasi.

Etika dan integritas menjadi pondasi penting dalam kepemimpinan sektor publik. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan memberikan contoh yang baik kepada seluruh organisasi, menciptakan budaya kerja yang berlandaskan pada nilai-nilai moral dan kejujuran. Integritas pemimpin juga membangun kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan terhadap organisasi, yang merupakan elemen kritis dalam tata kelola sektor publik.

Keterampilan kepemimpinan yang efektif juga mencakup kemampuan untuk memotivasi dan membimbing tim. Pemimpin sektor publik harus dapat mengenali potensi individu, mengembangkan keterampilan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Keempat, pemimpin perlu mampu mengelola konflik dengan bijaksana dan mengambil keputusan yang tepat, mempertimbangkan dampaknya terhadap seluruh organisasi dan masyarakat yang dilayani.

Pentingnya kepemimpinan yang efektif juga tercermin dalam kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tuntutan yang berkembang. Pemimpin sektor

publik harus proaktif dalam mengidentifikasi perubahan, mengantisipasi dampaknya, dan mengarahkan organisasi untuk mengatasi tantangan tersebut.

Komunikasi yang efektif adalah unsur kunci dalam kepemimpinan sektor publik. Pemimpin yang baik harus mampu berkomunikasi secara jelas dan terbuka kepada seluruh anggota organisasi dan masyarakat. Komunikasi yang efektif membantu membangun pemahaman bersama, mendukung transparansi, dan memastikan bahwa pesan organisasi disampaikan dengan tepat dan diterima dengan baik.

1.5 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan komponen krusial dalam tata kelola sektor publik, memberikan landasan untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Proses ini melibatkan pengembangan indikator kinerja yang terukur, pengumpulan data yang akurat, dan analisis mendalam untuk menilai sejauh mana tujuan dan hasil organisasi sektor publik tercapai (Morgan & Cook, 2015).

Pertama, pengukuran kinerja melibatkan penetapan tujuan yang spesifik dan terukur yang sesuai dengan misi dan visi organisasi. Indikator kinerja kemudian dirumuskan untuk memonitor progres terhadap tujuan-tujuan ini. Dalam sektor publik, indikator tersebut dapat mencakup efisiensi dalam pengelolaan anggaran, tingkat kepuasan masyarakat, atau pencapaian target spesifik terkait pelayanan publik.

Selanjutnya, pengumpulan data yang berkualitas diperlukan untuk mendukung pengukuran kinerja. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi terkait pelaksanaan program, anggaran, dan hasil yang dihasilkan. Data tersebut dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk survei masyarakat, laporan keuangan, atau evaluasi internal.

Analisis data menjadi langkah penting dalam pengukuran kinerja. Pemahaman mendalam terhadap data membantu

identifikasi tren, potensi perbaikan, dan keberhasilan yang dapat ditingkatkan. Selain itu, analisis membantu mengevaluasi dampak kebijakan atau program tertentu terhadap masyarakat dan memastikan alokasi sumber daya yang optimal.

Evaluasi kinerja adalah tahap berikutnya yang menilai efektivitas langkah-langkah yang telah diimplementasikan dan mencari peluang untuk peningkatan. Evaluasi ini dapat mencakup penilaian dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari kebijakan atau program tertentu. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk membentuk kebijakan lebih lanjut atau untuk memperbaiki strategi yang ada.

Pentingnya pengukuran dan evaluasi kinerja dalam tata kelola sektor publik terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi. Dengan memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik, organisasi sektor publik dapat memperbaiki kebijakan dan layanan mereka, memenuhi harapan masyarakat, dan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien. Melalui proses ini, tata kelola sektor publik dapat mengarah pada pelayanan yang lebih baik, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.





BAB 2

Prinsip Tata Kelola Entitas Sektor Publik

2.1 Transparansi dan Akuntabilitas

2.1.1 Definisi Transparansi

Definisi transparansi dalam konteks prinsip tata kelola entitas sektor publik mengacu pada keterbukaan dan keterlihatan entitas tersebut terhadap pemangku kepentingan, baik itu masyarakat umum, organisasi non-pemerintah, atau pihak-pihak terkait lainnya. Transparansi bukan hanya sebatas pemberian informasi, tetapi juga mencakup ketersediaan data dan kejelasan dalam proses pengambilan keputusan. Secara esensial, transparansi menciptakan keadaan di mana tindakan dan kebijakan entitas sektor publik dapat dimengerti, dinilai, dan dipertanggungjawabkan oleh masyarakat. Pentingnya transparansi dalam konteks entitas sektor publik tidak

dapat diabaikan. Pertama-tama, transparansi memungkinkan terciptanya kepercayaan dan kelegaan di antara pemangku kepentingan. Dengan memberikan akses yang lebih terbuka terhadap informasi mengenai anggaran, kebijakan, dan kinerja, entitas sektor publik membangun dasar kepercayaan yang kokoh dengan masyarakat. Kepercayaan ini sangat penting untuk menjaga kredibilitas dan mendukung keberlanjutan operasional entitas sektor publik.

Selain itu, transparansi juga merupakan sarana untuk meningkatkan akuntabilitas. Dengan memastikan bahwa informasi yang relevan dan signifikan tersedia untuk publik, entitas sektor publik menjadi lebih rentan terhadap pengawasan dan pertanggungjawaban oleh pemangku kepentingan. Ini menciptakan lingkungan di mana entitas sektor publik merasa bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasionalnya dengan efektif dan efisien. Pentingnya transparansi juga terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi partisipasi aktif dari masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang mudah diakses memungkinkan masyarakat untuk lebih memahami kebijakan publik, menyampaikan masukan mereka, dan secara keseluruhan, menjadi bagian dari proses pembangunan masyarakat. Dengan demikian, transparansi bukan hanya merupakan bentuk akuntabilitas, tetapi juga sarana untuk memperkuat keterlibatan dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sektor publik (Soroka & Heneralova, 2023). Secara keseluruhan, transparansi bukan hanya kewajiban etis entitas sektor publik, tetapi juga merupakan fondasi yang mendasari keberhasilan dan keberlanjutan dalam tata kelola sektor publik. Dengan menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses kepada pemangku kepentingan, entitas sektor publik dapat membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat, meningkatkan akuntabilitas, dan mendorong partisipasi aktif dalam proses pembangunan.

2.1.2 Praktek Terbaik

Meningkatkan tingkat transparansi dalam entitas sektor publik memerlukan langkah-langkah konkret, khususnya dalam konteks publikasi laporan keuangan secara teratur (Natision et al., 2022). Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil oleh entitas sektor publik untuk meningkatkan transparansi:

1. **Penyusunan dan Publikasi Laporan Keuangan Tahunan**

- **Penjelasan Laporan:** Entitas sektor publik harus menyusun laporan keuangan tahunan yang jelas dan terstruktur. Laporan ini harus mencakup informasi rinci tentang pendapatan, pengeluaran, aset, dan liabilitas.
 - **Penggunaan Bahasa Sederhana:** Menyajikan informasi keuangan dengan bahasa yang dapat dimengerti oleh publik umum. Penggunaan istilah teknis harus dijelaskan dengan sederhana.
2. **Aksesibilitas Informasi:** Publikasi laporan keuangan secara elektronik melalui platform online membuatnya lebih mudah diakses oleh masyarakat umum. Situs *web* resmi entitas sektor publik harus menjadi sumber informasi utama.
 3. **Ringkasan Eksekutif:** Selain laporan keuangan lengkap, entitas sektor publik sebaiknya menyertakan ringkasan eksekutif yang menjelaskan poin-poin utama secara singkat. Ini membantu pemangku kepentingan yang mungkin memiliki waktu terbatas namun ingin memahami informasi inti.
 4. **Konsultasi Publik:** Entitas sektor publik dapat mengadakan sesi tanya jawab secara periodik, baik secara langsung maupun daring, untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengajukan pertanyaan tentang laporan keuangan dan mendapatkan klarifikasi.
 5. **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Mengadakan forum keterbukaan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti warga, organisasi non-pemerintah, dan sektor swasta, untuk membahas laporan keuangan dan mendengar masukan mereka.

Melalui penerapan langkah-langkah ini, entitas sektor publik dapat menciptakan lingkungan transparan yang memungkinkan pemangku kepentingan untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang keuangan dan operasionalitas organisasi tersebut.

2.2 Partisipasi Pemangku Kepentingan

Peran pemangku kepentingan dalam prinsip tata kelola entitas sektor publik memegang peranan krusial dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan operasional organisasi. Pemangku kepentingan mencakup berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau dampak atas kebijakan, tindakan, dan hasil entitas sektor publik, seperti masyarakat umum, sektor swasta, organisasi non-pemerintah, dan pemerintah daerah. Menyoroti pentingnya melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan entitas sektor publik adalah esensial untuk menciptakan kebijakan yang adil, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu aspek penting dari melibatkan pemangku kepentingan adalah mewujudkan prinsip transparansi dalam praktek tata kelola. Melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada masyarakat umum untuk mengakses informasi, menyampaikan pandangan mereka, dan memahami keputusan yang diambil oleh entitas sektor publik. Ini menciptakan iklim partisipatif yang mendukung tata kelola yang baik, di mana kebijakan dan keputusan dibuat dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dan kebutuhan (Hillenbrand et al., 2023).

Pentingnya melibatkan pemangku kepentingan juga terletak pada peningkatan akuntabilitas dan responsibilitas entitas sektor publik. Dengan melibatkan berbagai pihak yang terpengaruh oleh kebijakan atau keputusan, entitas sektor publik dapat lebih efektif dalam memonitor dan mengevaluasi dampak kebijakannya. Selain itu, pemangku kepentingan memiliki peran penting dalam memberikan umpan balik dan saran konstruktif, yang dapat membantu entitas sektor publik untuk melakukan

perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan. Dalam konteks prinsip tata kelola, kehadiran pemangku kepentingan dapat membentuk suatu pengawasan yang efektif terhadap pelaksanaan nilai-nilai etika dan integritas oleh entitas sektor publik. Pemangku kepentingan seperti organisasi non-pemerintah dapat berperan sebagai pihak independen yang memantau pelaksanaan kebijakan dan memberikan umpan balik mengenai perubahan yang dibutuhkan (Corazza et al., 2023). Hal ini memastikan bahwa kebijakan yang diambil oleh entitas sektor publik tidak hanya memenuhi kepentingan internal, tetapi juga mencerminkan keadilan dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

Dalam rangka memperkuat peran pemangku kepentingan, entitas sektor publik dapat mendirikan mekanisme formal seperti kelompok konsultasi atau forum partisipatif yang melibatkan perwakilan dari berbagai sektor masyarakat. Dengan cara ini, setiap pihak yang terpengaruh dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, entitas sektor publik harus berkomitmen untuk mendengarkan dan mempertimbangkan masukan yang diberikan oleh pemangku kepentingan, menciptakan proses komunikasi yang terbuka dan dua arah. Secara keseluruhan, melibatkan pemangku kepentingan dalam prinsip tata kelola entitas sektor publik bukan hanya merupakan kewajiban etis, tetapi juga suatu langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

2.3 Efisiensi dan Efektivitas Operasional

2.3.1 Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya, baik finansial maupun manusia, adalah aspek sentral dari prinsip tata kelola entitas sektor publik. Meningkatkan pengelolaan sumber daya ini menjadi kunci untuk mencapai hasil yang optimal dan memastikan bahwa entitas sektor publik beroperasi secara efisien dan efektif. Dalam konteks finansial, entitas sektor publik dihadapkan pada tanggung jawab untuk mengelola anggaran dengan bijak dan transparan. Ini

mencakup penyusunan anggaran yang realistis, alokasi sumber daya yang tepat, dan pelaporan keuangan yang akurat. Dalam upaya meningkatkan pengelolaan sumber daya finansial, entitas sektor publik dapat mengimplementasikan praktik-praktik terbaik seperti analisis biaya-manfaat, penerapan teknologi keuangan terkini, dan audit yang ketat untuk memastikan akuntabilitas dan kepatuhan terhadap peraturan.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia juga tidak bisa diabaikan. Entitas sektor publik harus berusaha membangun tim yang berkompeten, terampil, dan berdedikasi untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Ini melibatkan proses rekrutmen dan seleksi yang transparan, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan, serta pembinaan yang efektif. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi. Langkah konkret untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia juga melibatkan evaluasi kinerja secara teratur, peningkatan komunikasi antara pimpinan dan karyawan, serta pembentukan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan melakukan ini, entitas sektor publik dapat memastikan bahwa sumber daya manusianya tidak hanya dikelola secara efisien tetapi juga memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Evans et al., 2023).

Penerapan teknologi juga dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya. Sistem manajemen keuangan dan sumber daya manusia yang terintegrasi dapat membantu entitas sektor publik untuk mengoptimalkan proses operasional, meningkatkan transparansi, dan mengurangi risiko kesalahan manusia. Keberhasilan entitas sektor publik dalam mencapai hasil optimal melalui pengelolaan sumber daya finansial dan manusia tidak hanya bergantung pada kebijakan dan prosedur yang diterapkan, tetapi juga pada budaya organisasi yang mendorong inovasi, akuntabilitas, dan keterbukaan (Kusumawardhani et al., 2023). Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya haruslah bersifat holistik,

melibatkan berbagai tingkat kepemimpinan, serta melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

2.3.2 Inovasi Operasional

Inovasi operasional menjadi elemen kritis dalam prinsip tata kelola entitas sektor publik, menuntut adopsi teknologi dan metode baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Dalam dunia yang terus berubah, entitas sektor publik harus beradaptasi dan mengadopsi inovasi untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis. Peran utama inovasi operasional adalah meningkatkan efisiensi melalui otomatisasi dan peningkatan proses kerja. Sebagai contoh, implementasi sistem manajemen berbasis teknologi informasi dapat membantu mengoptimalkan alur kerja dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk tugas-tugas rutin. Misalnya, penerapan sistem manajemen keuangan yang terintegrasi dapat mempermudah pemantauan anggaran, pelaporan keuangan, dan pengelolaan sumber daya secara keseluruhan.

Studi kasus yang relevan adalah penerapan *e-Government* di Singapura. Pemerintah Singapura telah aktif menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan publik. Melalui platform online seperti *MyInfo*, warga Singapura dapat dengan mudah mengakses berbagai layanan pemerintah tanpa harus mengisi ulang informasi pribadi mereka setiap kali menggunakan layanan yang berbeda. Inovasi semacam ini meningkatkan efisiensi administratif dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi warga. Selain efisiensi, inovasi operasional juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas entitas sektor publik (Goumiri et al., 2023). Penggunaan teknologi analitik dan kecerdasan buatan, misalnya, dapat membantu entitas sektor publik dalam menganalisis data besar untuk mengidentifikasi tren, membuat keputusan yang lebih baik, dan merancang kebijakan yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat. Studi kasus di Amerika Serikat, seperti proyek *Smart Cities* di berbagai kota, menunjukkan bagaimana inovasi teknologi

dapat mengoptimalkan manajemen transportasi, pengelolaan limbah, dan efisiensi energi.

Selain itu, inovasi operasional dapat berdampak positif pada keterlibatan pemangku kepentingan dan pelayanan publik secara keseluruhan. Contoh penerapan metode baru adalah penggunaan platform partisipatif di kota-kota seperti Barcelona, Spanyol, yang memungkinkan warga untuk berkontribusi pada perencanaan dan pengambilan keputusan lokal melalui platform digital. Inovasi semacam ini memperkuat keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan menciptakan solusi yang lebih responsif terhadap kebutuhan mereka. Penting untuk dicatat bahwa kesuksesan inovasi operasional dalam entitas sektor publik tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi juga pada budaya organisasi yang mendukung perubahan dan eksperimen. Transformasi digital dan inovasi operasional perlu diintegrasikan dalam visi strategis dan perencanaan jangka panjang entitas sektor publik. Dalam rangka menerapkan inovasi operasional dengan sukses, entitas sektor publik perlu melibatkan pemangku kepentingan secara aktif, membangun kapasitas internal, dan menjembatani kesenjangan digital yang mungkin ada di antara masyarakat (Barron, 2022). Dengan demikian, inovasi operasional bukan hanya tentang pengadopsian teknologi, tetapi juga tentang perubahan budaya dan pengembangan kapabilitas untuk mencapai hasil yang optimal dalam tata kelola entitas sektor publik.

2.4 Kepatuhan Hukum dan Etika

Kepatuhan hukum dan etika memegang peranan kunci dalam prinsip tata kelola entitas sektor publik, membentuk dasar integritas dan pertanggungjawaban organisasi. Entitas sektor publik tidak hanya diharapkan untuk mematuhi undang-undang yang berlaku tetapi juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai etika yang mencerminkan tanggung jawab sosialnya terhadap masyarakat. Pertimbangan hukum dan etika menjadi semakin penting karena entitas sektor publik sering kali dihadapkan pada situasi kompleks yang melibatkan kepentingan masyarakat, pemangku kepentingan, dan kebijakan publik. Dalam pengambilan

keputusan, entitas sektor publik harus memastikan bahwa tindakan mereka sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku. Ini mencakup pematuhan terhadap peraturan legislasi, kebijakan, dan prosedur yang mengatur operasional dan keputusan organisasi.

Selain kewajiban hukum, entitas sektor publik juga harus berlandaskan pada prinsip-prinsip etika. Pemikiran etis melibatkan evaluasi dampak keputusan pada semua pemangku kepentingan, penilaian integritas dan kejujuran dalam tindakan, serta komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi kepentingan umum. Misalnya, dalam proses pengadaan atau pemberian kontrak, kepatuhan terhadap standar etika seperti keadilan, transparansi, dan *fair play* menjadi aspek kritis. Pentingnya pertimbangan hukum dan etika terutama terlihat dalam upaya menghindari konflik kepentingan. Konflik kepentingan dapat muncul ketika individu atau kelompok di dalam entitas sektor publik memiliki kepentingan pribadi yang mungkin bertentangan dengan kepentingan organisasi atau masyarakat (Nestor, 2023). Oleh karena itu, entitas sektor publik harus memiliki kebijakan yang jelas dan mekanisme untuk mengidentifikasi, mengungkapkan, dan mengatasi potensi konflik kepentingan. Studi kasus mengenai praktik terbaik dalam penanganan konflik kepentingan dapat ditemukan dalam pengelolaan aset negara di Norwegia. Norwegia memiliki prinsip-prinsip ketat yang mengatur partisipasi pihak-pihak yang terkait dengan keputusan investasi dan pengelolaan dana *sovereign wealth*. Prinsip-prinsip ini menekankan transparansi, penghindaran konflik kepentingan, dan pengelolaan risiko secara proaktif, sehingga memastikan bahwa keputusan yang diambil sepenuhnya berfokus pada kepentingan negara dan masyarakat.

Pada tata kelola entitas sektor publik, penerapan prinsip-prinsip kepatuhan hukum dan etika tidak hanya menjadi tanggung jawab pemimpin dan pengambil keputusan tetapi juga memerlukan budaya organisasi yang mendukung dan mempromosikan integritas. Pendidikan etika dan pelatihan kepatuhan harus menjadi bagian integral dari pengembangan staf dan manajemen, menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai etika dan hukum

menjadi pedoman dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Dengan demikian, memastikan kepatuhan hukum dan etika dalam tata kelola entitas sektor publik adalah landasan yang membangun kepercayaan masyarakat, melindungi integritas organisasi, dan menjamin bahwa kebijakan dan tindakan yang diambil selaras dengan tujuan pelayanan publik yang baik (Zagursky, 2023).

2.5 Pengukuran Kinerja dan Pelaporan

Pengukuran kinerja dan pelaporan memiliki peran sentral dalam prinsip tata kelola entitas sektor publik. Pentingnya pelaporan kinerja yang jelas dan terstruktur kepada pemangku kepentingan tidak hanya menciptakan transparansi, tetapi juga memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang informasional dan akuntabel. Entitas sektor publik dituntut untuk menyampaikan informasi mengenai pencapaian tujuan, efisiensi, dan dampak sosial kepada masyarakat umum dan pihak-pihak yang terlibat. Pelaporan kinerja membantu entitas sektor publik dalam memantau dan mengevaluasi sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai. Pelaporan ini melibatkan pengukuran berbagai indikator kinerja yang relevan dengan misi dan visi entitas tersebut. Misalnya, dalam sektor pendidikan, entitas dapat mengukur kinerja mereka berdasarkan tingkat kelulusan, hasil ujian, dan tingkat partisipasi siswa. Pentingnya pengukuran kinerja terletak pada kemampuan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, merencanakan kebijakan yang lebih efektif, dan memberikan umpan balik yang jelas kepada pemangku kepentingan (Kulinich et al., 2023).

Entitas sektor publik perlu memastikan bahwa pelaporan kinerja mereka mencakup informasi yang relevan dan dapat dimengerti oleh berbagai pemangku kepentingan. Penggunaan indikator kinerja yang sesuai dan metode pengukuran yang akurat harus disertai dengan penyajian yang transparan dan komunikatif. Entitas sektor publik dapat meningkatkan kualitas pelaporannya dengan menyajikan informasi dalam format yang mudah diakses, menggunakan grafik atau infografis, dan menjelaskan konteks di

balik angka-angka yang disajikan. Pentingnya pelaporan kinerja juga terletak pada meningkatnya akuntabilitas entitas sektor publik terhadap masyarakat. Dengan memberikan informasi yang jelas dan terstruktur, entitas sektor publik membuka diri untuk pengawasan dan evaluasi dari pemangku kepentingan, termasuk masyarakat umum, media, dan pemerintah (Lemos Dias et al., 2023). Pelaporan yang transparan memungkinkan masyarakat untuk memahami dampak kebijakan dan program yang dijalankan oleh entitas sektor publik, serta memberikan umpan balik yang dapat menjadi dasar untuk perbaikan dan perubahan. Untuk meningkatkan kualitas pelaporan kinerja, entitas sektor publik dapat mengadopsi praktik-praktik terbaik, seperti:

1. Penggunaan Kriteria Kinerja yang Jelas: Menetapkan dan menggunakan kriteria kinerja yang jelas dan terukur untuk mengukur pencapaian tujuan.
2. Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan penilaian kinerja untuk memastikan bahwa indikator yang dipilih mencerminkan kebutuhan mereka.
3. Pelatihan dan Kapasitas: Meningkatkan kapasitas internal untuk memahami, mengelola, dan melaporkan kinerja dengan baik melalui pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Audit Independen: Menggunakan audit independen untuk menilai dan memverifikasi kualitas pelaporan kinerja secara objektif.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, entitas sektor publik dapat membangun fondasi yang kokoh untuk pengukuran kinerja dan pelaporan yang efektif, yang pada gilirannya akan memperkuat tata kelola dan meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan.





BAB 7

Permasalahan Tata Kelola Entitas Sektor Publik

7.1 Kurangnya Transparansi

Kurangnya transparansi dalam tata kelola entitas sektor publik merupakan salah satu isu utama yang sering ditemui. Ketika publik tidak dapat mengakses informasi yang jelas dan akurat tentang kegiatan pemerintah atau entitas publik, kepercayaan terhadap intuisi tersebut cenderung menurun. Hal ini dapat mengakibatkan skeptisisme dan kurangnya dukungan publik terhadap kebijakan dan inisiatif pemerintah. Transparansi yang rendah sering kali berkorelasi dengan tingkat korupsi yang

lebih tinggi. Hal ini karena kurangnya pengawasan dan kesulitan dalam mendeteksi penyalahgunaan kekuasaan serta korupsi.

Tanpa transparansi, sulit bagi *stakeholder*, termasuk masyarakat untuk memberikan masukan yang berarti atau kritik konstruktif terhadap kebijakan pemerintah. Akibatnya, keputusan yang dibuat tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan atau keinginan masyarakat. Transparansi merupakan komponen kunci dalam akuntabilitas. Tanpa transparansi, sulit untuk memantau dan mengevaluasi kinerja entitas publik, yang pada gilirannya menghambat upaya perbaikan dan reformasi. Transparansi yang rendah dapat menghambat partisipasi publik yang efektif dalam pengambilan keputusan serta dalam kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil.

Kurangnya transparansi dapat menurunkan kepercayaan investor dan mempengaruhi stabilitas serta perkembangan ekonomi, terutama dalam konteks investasi asing dan lokal. Meningkatkan transparansi dalam tata kelola entitas sektor publik memerlukan langkah-langkah strategis, termasuk penguatan regulasi, peningkatan akses ke informasi publik, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan keterbukaan dan pertanggungjawaban (Pertiwi et al., 2021).

7.2 Rendahnya Akuntabilitas

Rendahnya akuntabilitas dalam entitas sektor publik menjadi salah satu tantangan utama dalam tata kelola yang baik. Isu ini berkaitan dengan kesulitan dalam menetapkan dan menegakkan standar akuntabilitas, terutama bagi pejabat publik dan karyawan sektor publik (Tanaamah et al., 2021). Beberapa implikasi dan dampak dari rendahnya akuntabilitas, antara lain:

1. Penyalahgunaan Kekuasaan

Tanpa akuntabilitas yang efektif, pejabat publik lebih cenderung menyalahgunakan kekuasaan atau sumber daya untuk keuntungan pribadi atau kelompok tertentu.

2. **Korupsi**
Rendahnya akuntabilitas sering kali berkorelasi dengan tingkat korupsi yang lebih tinggi, karena minimnya pengawasan dan hukuman yang tidak memadai untuk perilaku korup.
3. **Kebijakan yang Tidak Efektif**
Ketika pejabat tidak bertanggung jawab atas keputusan, kebijakan yang dihasilkan mungkin tidak efektif atau tidak mencerminkan kebutuhan masyarakat secara luas.
4. **Kurangnya Kepercayaan Publik**
Publik cenderung kehilangan kepercayaan pada pemerintah dan institusi publik jika dilihat bahwa tidak ada konsekuensi yang serius bagi pejabat yang bertindak tidak bertanggung jawab.
5. **Hambatan terhadap Pembangunan dan Kemajuan**
Tanpa akuntabilitas, sulit untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif, yang dapat menghambat pembangunan dan kemajuan sosial ekonomi.
6. **Penghindaran Tanggung Jawab**
Dalam lingkungan dengan akuntabilitas yang rendah, terdapat kecenderungan untuk menghindari tanggung jawab, yang mengarah pada penundaan dan ketidakpastian dalam pengambil keputusan.
7. **Persepsi Negatif Internasional**
Rendahnya akuntabilitas dapat mempengaruhi reputasi negara di mata internasional, yang berpotensi merusak hubungan diplomatik dan ekonomi.

Untuk mengatasi masalah di atas, langkah-langkah seperti reformasi hukum dan kebijakan, pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya akuntabilitas, serta penguatan lembaga pengawasan dan penegakan hukum diperlukan. Selain itu, partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengawasan dan adanya mekanisme umpan balik yang efektif juga sangat penting untuk memastikan akuntabilitas yang lebih tinggi dalam sektor publik.

7.3 Korupsi dan Penyalahgunaan Kekuasaan

Pengelolaan sumber daya yang tidak efisien atau tidak efektif, khususnya dalam konteks keuangan publik merupakan masalah krusial dalam tata kelola entitas sektor publik.

Tabel 7.1 Rincian masalah

Aspek	Keterangan
Definisi	Korupsi merujuk pada tindakan pejabat publik yang menggunakan kekuasaan atau posisi untuk keuntungan pribadi. Penyalahgunaan kekuasaan adalah penggunaan wewenang publik untuk tujuan yang tidak sah atau tidak etis.
Dampak terhadap Masyarakat	<ul style="list-style-type: none">• Menguras sumber daya publik• Merugikan layanan publik• Melemahkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.• Menghambat pembangunan dan pertumbuhan ekonomi.
Contoh Kasus	<ul style="list-style-type: none">• Proyek infrastruktur yang terlalu mahal atau tidak perlu.• Pengadaan barang dan jasa yang tidak efisien.• Gaji dan tunjangan tidak sesuai dengan kinerja atau kebutuhan.
Penyebab	<ul style="list-style-type: none">• Kurangnya perencanaan dan evaluasi yang efektif.• Sistem pengadaan yang tidak transparan.• Kurangnya keterampilan dan pelatihan manajemen sumber daya.
Solusi	<ul style="list-style-type: none">• Audit dan evaluasi keuangan yang teratur.• Sistem pengadaan yang transparan dan adil.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan manajemen sumber daya yang efektif untuk pegawai publik.
Tantangan	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan budaya organisasi. • Mengatasi resistensi terhadap perubahan. • Menerapkan teknologi dan metode baru dalam manajemen sumber budaya.

Pengelolaan sumber daya yang efisien membutuhkan perencanaan yang matang, transparansi dalam proses pengadaan, dan kemampuan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas penggunaan sumber daya tersebut. Hal ini seringkali menjadi tantangan dalam banyak entitas sektor publik karena faktor-faktor seperti birokrasi, kurangnya keahlian, atau resistensi terhadap perubahan (Suci et al., 2020).

7.4 Pengelolaan Sumber Daya yang Tidak Efisien

Pengelolaan sumber daya yang tidak efisien atau tidak efektif terutama dalam pengelolaan keuangan publik merupakan masalah penting dalam tata kelola entitas sektor publik (Sinaga, 2017). Isu ini berkaitan dengan berbagai aspek, mulai dari alokasi anggaran hingga implementasi program dan proyek. Seringkali, anggaran dialokasikan berdasarkan prioritas politik atau kepentingan tertentu daripada kebutuhan nyata atau potensi dampak. Hal ini mengakibatkan sumber daya yang tidak digunakan secara efisien, baik dalam hal keuangan, manusia, maupun material. Pengadaan barang dan jasa di sektor publik yang tidak transparan dan tidak kompetitif dapat menyebabkan pembelian dengan harga yang lebih tinggi dari pasaran atau barang dan jasa berkualitas rendah. Hal ini mengurangi nilai uang yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Banyak entitas publik yang gagal dalam merencanakan secara efektif atau melakukan evaluasi terhadap program dan proyek yang dilaksanakan. Hal ini mengakibatkan kegiatan yang tidak sesuai dengan tujuan awal atau tidak menghasilkan dampak yang diharapkan. Hal ini termasuk perekrutan, penugasan, dan

pengembangan karyawan yang tidak sesuai dengan tujuan awal atau tidak menghasilkan dampak yang diharapkan. Hal ini termasuk perekrutan, penugasan, dan pengembangan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau kapasitas. Akibatnya, produktivitas kerja menurun, dan terjadi pemborosan sumber daya manusia. Banyak entitas sektor publik yang belum memanfaatkan teknologi modern untuk meningkatkan efisiensi misalnya, penggunaan sistem informasi yang ketinggalan zaman atau kurangnya digitalisasi proses yang dapat menghemat waktu dan biaya.

Dalam beberapa kasus, biaya operasional dan administratif entitas publik bisa sangat tinggi, yang mengakibatkan sebagian besar anggaran digunakan untuk mempertahankan struktur organisasi daripada untuk layanan publik atau investasi produktif. Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan langkah-langkah seperti peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, perbaikan sistem pengadaan, penerapan perencanaan dan evaluasi yang lebih baik, optimalisasi penggunaan sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi modern. Melalui pendekatan ini, entitas sektor publik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber dayanya.

7.5 Kebijakan dan Regulasi yang Tidak Konsisten

Kebijakan dan regulasi yang tidak konsisten atau sering berubah dapat menjadi tantangan besar dalam tata kelola entitas sektor publik. Isu ini berkaitan dengan stabilitas dan kejelasan kebijakan yang dibutuhkan untuk memastikan pelaksanaan dan kepatuhan yang efektif. Beberapa aspek penting dari masalah ini, diantaranya:

1. Ketidakpastian dan Kesulitan dalam Implementasi
Perubahan yang sering atau inkonsistensi dalam kebijakan dan regulasi menciptakan ketidakpastian bagi semua pihak yang terlibat. Hal ini membuat sulit bagi bisnis, masyarakat, dan bahkan bagi pejabat pemerintah itu sendiri untuk memahami

apa yang diharapkan, sehingga menghambat implementasi kebijakan yang efektif.

2. Dampak pada Kepercayaan dan Investasi
Ketidakpastian regulasi dapat menurunkan kepercayaan investor dan pengusaha terhadap lingkungan bisnis. Dapat berakibat pada penurunan investasi dan pertumbuhan ekonomi, karena pelaku bisnis sering membutuhkan kepastian hukum dan kebijakan untuk merencanakan dan melakukan investasi jangka panjang.
3. Kesulitan dalam Kepatuhan
Ketika aturan dan peraturan sering berubah, baik individu maupun organisasi menemukan kesulitan dalam mematuhi regulasi terbaru. Hal ini juga meningkatkan beban administratif dan biaya operasional, karena harus secara terus-menerus memperbarui proses dan sistem untuk mematuhi peraturan yang berubah.
4. Pengaruh pada Pelayanan Publik
Inkonsistensi dalam kebijakan dapat mengganggu penyediaan layanan publik, mengurangi efektivitas program pemerintah dan potensinya untuk memberikan manfaat maksimal kepada masyarakat.
5. Kesulitan dalam Pengawasan dan Evaluasi
Perubahan kebijakan yang sering membuat sulit untuk mengawasi dan mengevaluasi dampak jangka panjang dari kebijakan tersebut. Hal ini menyulitkan pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya untuk menilai efektivitas dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Untuk mengatasi masalah, diperlukan pendekatan yang lebih terkoordinasi dan terencana dalam pembuatan kebijakan. Pemerintah perlu melakukan konsultasi yang luas dengan semua pemangku kepentingan, termasuk sektor swasta, masyarakat sipil, dan ahli sebelum merumuskan atau mengubah kebijakan dan regulasi. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa terdapat mekanisme untuk evaluasi kebijakan yang berkelanjutan, agar dapat menilai dampak dan efektivitasnya secara *real time* dan

membuat penyesuaian yang diperlukan. Lebih lanjut, penerapan kebijakan berbasis bukti di mana keputusan didasarkan pada data dan analisis yang solid, juga dapat membantu menciptakan konsistensi dalam kebijakan dan regulasi.

Pendekatan ini memastikan bahwa kebijakan dibuat dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang dan tidak hanya sebagai respons terhadap situasi atau tekanan politik jangka panjang. Akhirnya, transparansi dan komunikasi yang efektif sangat penting dalam proses pembuatan kebijakan. Memastikan bahwa perubahan kebijakan dan alasan di balik perubahan tersebut dikomunikasikan dengan jelas kepada publik dan pemangku kepentingan lainnya dapat membantu meminimalkan kebingungan dan memfasilitasi transisi yang lebih mulus terhadap aturan atau kebijakan baru (Kharisma, 2014).

7.6 Kekurangan Kepemimpinan yang Efektif

Kekurangan kepemimpinan yang efektif dalam entitas sektor publik merupakan sebuah masalah kritis yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan efektif tidak hanya penting dalam memberikan arahan dan visi, tetapi juga esensial dalam menginspirasi dan menggerakkan perubahan positif. Berikut beberapa aspek penting yang terkait dengan kekurangan kepemimpinan yang efektif, diantaranya:

1. Pengaruh terhadap Morale dan Motivasi
Tanpa kepemimpinan yang efektif, karyawan di entitas publik dapat mengalami penurunan modal dan motivasi. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi staf dan mendorong semangat kerja tim yang tinggi.
2. Dampak pada Keputusan Strategis
Kepemimpinan yang kurang efektif seringkali berujung pada pengambilan keputusan strategis yang lemah. Hal ini bisa berakibat pada pengembangan kebijakan yang tidak efektif, peluang yang terlewat, dan ketidakmampuan untuk menanggapi tantangan dengan cepat dan tepat.

3. Kemampuan Mengelola Perubahan
Salah satu tugas utama pemimpin adalah mengelola dan memandu perubahan. Kekurangan dalam kepemimpinan sering kali berarti organisasi gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.
4. Pengaruh pada Implementasi Kebijakan dan Program
Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk implementasi kebijakan dan program yang sukses. Tanpa ini, organisasi dapat mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan strategis dan operasionalnya.
5. Membangun Kultur Organisasi yang Positif
Pemimpin yang efektif memainkan peran kunci dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif, inklusif, dan berorientasi pada kinerja. Kekurangan dalam aspek ini dapat menyebabkan budaya kerja yang tidak produktif.
6. Pengaruh pada Kepuasan Publik
Dalam konteks layanan publik, kepemimpinan yang efektif langsung berpengaruh pada kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Kepemimpinan yang lemah dapat berakibat pada layanan yang kurang efisien dan tidak memuaskan kebutuhan masyarakat.
7. Pengembangan dan Retensi Talenta
Pemimpin yang efektif juga penting dalam pengembangan karyawan memiliki jalur karir yang jelas, peluang untuk berkembang, dan merasa dihargai dalam organisasi.

Mengatasi kekurangan kepemimpinan yang efektif membutuhkan upaya dalam pengembangan kepemimpinan, termasuk program pelatihan dan pembinaan, serta proses perekrutan yang berfokus pada kualitas kepemimpinan. Selain itu, penting juga untuk menciptakan lingkungan di mana kepemimpinan bisa berkembang, termasuk melalui sistem dukungan, umpan balik, dan budaya organisasi yang mendorong inisiatif dan inovasi.

7.7 Tantangan dalam Pengambilan Keputusan

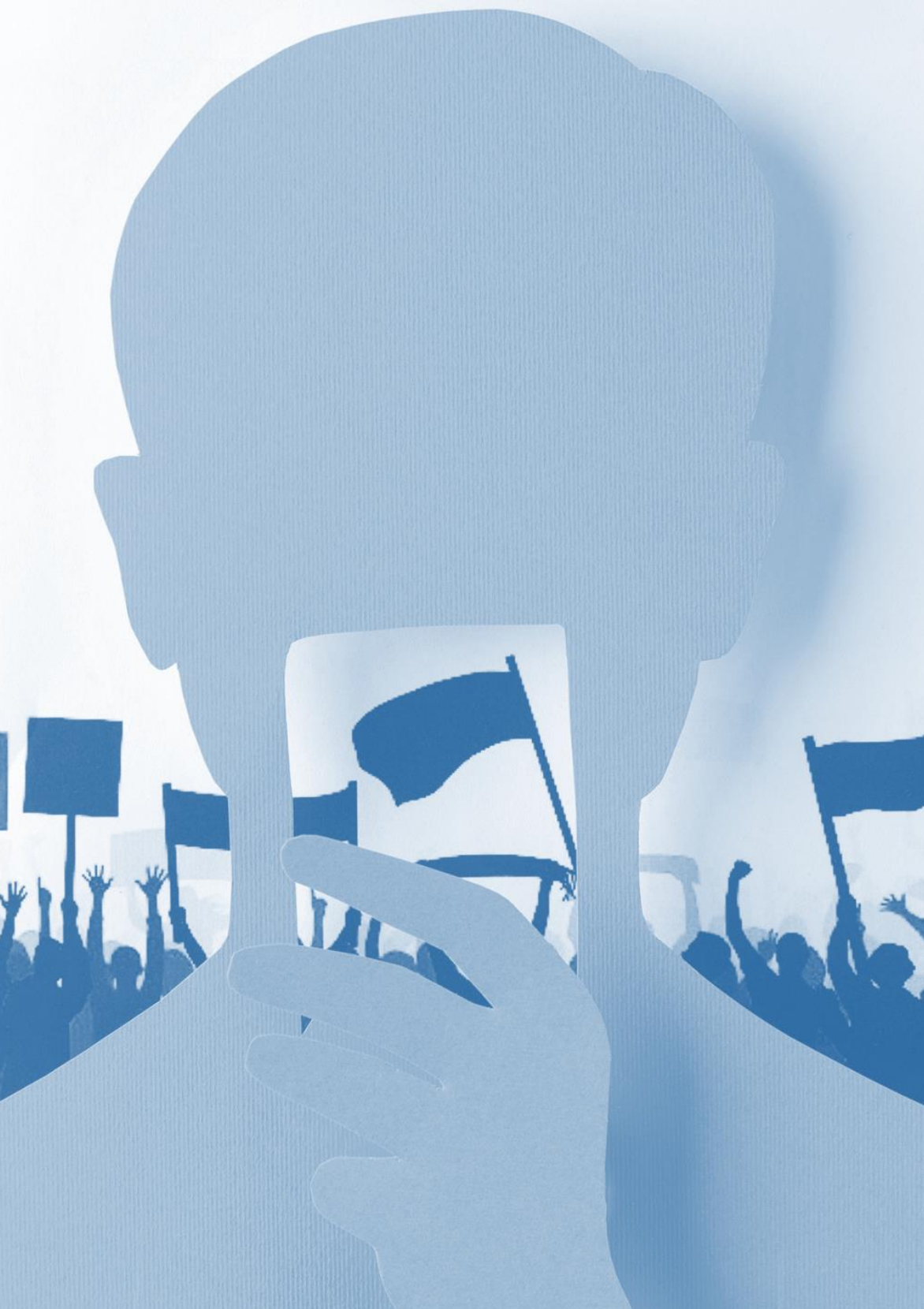
Tantangan dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan proses yang lambat atau tidak efektif akibat birokrasi yang berlebihan.

Tabel 7.2 Tantangan dalam pengambilan keputusan

Aspek	Keterangan
Definisi Masalah	Proses pengambilan keputusan yang lambat atau tidak efektif, sering kali diakibatkan oleh struktur birokrasi yang kompleks dan prosedur yang berlebihan.
Dampak terhadap Organisasi	<ul style="list-style-type: none">• Keterlambatan dalam pelaksanaan proyek dan inisiatif.• Kesulitan dalam merespons secara cepat terhadap perubahan situasi atau kebutuhan mendesak.• Pengambilan keputusan yang kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan.
Dampak terhadap Karyawan	<ul style="list-style-type: none">• Menurunnya motivasi dan inisiatif karyawan.• Rasa frustrasi karena proses yang panjang dan rumit.• Kurangnya kreativitas dan inovasi akibat struktur yang rigid.
Dampak terhadap Layanan Publik	<ul style="list-style-type: none">• Penundaan dalam penyediaan layanan kepada masyarakat.• Kurangnya efisiensi dalam penggunaan sumber daya publik.• Menurunnya kepuasan masyarakat terhadap layanan publik.
Solusi Potensial	<ul style="list-style-type: none">• Simplifikasi proses dan pengurangan lapisan birokrasi.• Penerapan teknologi untuk efisiensi proses.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif.
Tantangan dalam Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan budaya organisasi yang diperlukan. • Resistensi terhadap perubahan dari dalam organisasi. • Kebutuhan investasi dalam teknologi dan pelatihan.

Berbagai aspek dari tantangan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan di lingkungan birokrasi yang berlebihan, termasuk dampaknya terhadap organisasi, karyawan, layanan publik, serta solusi dan tantangan dalam implementasinya. Pendekatan yang komprehensif dan terkoordinasi diperlukan untuk mengatasi masalah ini secara efektif (Umiyati et al., 2023).





Kesimpulan

Secara keseluruhan, tata kelola sektor publik memainkan peran kunci dalam memastikan efisiensi, akuntabilitas, dan integritas dalam operasional dan pengelolaan entitas publik. Dengan mendasarkan diri pada prinsip-prinsip transparansi, partisipasi, keadilan, dan kebijakan yang baik, tata kelola sektor publik bertujuan untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelayanan publik. Pentingnya tata kelola sektor publik tidak hanya terletak pada pematuhan terhadap regulasi dan peraturan, tetapi juga pada pembangunan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai etika, kepatuhan hukum, dan inovasi. Dengan melibatkan pemangku kepentingan, entitas sektor publik dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan masyarakat dan menciptakan kepercayaan yang kuat.

Pelaporan kinerja yang transparan, pengukuran kinerja yang akurat, dan pertimbangan etika dalam pengambilan keputusan adalah elemen-elemen krusial dalam tata kelola sektor publik. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung prinsip-

prinsip tata kelola ini, entitas sektor publik dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif, memberikan pelayanan yang berkualitas, dan memenuhi tanggung jawab mereka terhadap masyarakat. Kesimpulannya, tata kelola sektor publik bukan hanya menjadi kerangka kerja hukum, tetapi juga menjadi fondasi untuk membangun dan menjaga kepercayaan masyarakat, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan yang lebih luas dalam pelayanan publik. Dengan menjalankan prinsip-prinsip tata kelola ini secara konsisten, entitas sektor publik dapat menjembatani harapan masyarakat dan memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Agar, G., Oliver, C., & Richards, C. (2023). Direct assessment of overnight parent-child proximity in children with behavioral insomnia: Extending models of operant and classical conditioning. *Behavioral Sleep Medicine, 21*(3), 254–272. <https://doi.org/10.1080/15402002.2022.2076681>
- Andhika, L. (2020). Kajian Literatur: Studi Pemetaan Sistematis Indikator Inovasi Sektor Publik. *Jurnal Litbang Sukowati, 3*(2), 107–125.
- Arsik, S. F., & Lawelai, H. (2020). Penerapan Akuntabilitas, Efektivitas, Dan Transparansi Dalam Mewujudkan Good Governance: Studi Pemerintah Desa Banabungi. *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan, 1*(1), 1–7.
- Asorwoe, E., & Klutse, C. M. (2016). Corruption and Unethical Behavior in Public Sector Organizations: A Specific Test of Social Learning Theory. *International Journal of Management and Economics Invention*. <https://doi.org/10.18535/IJMEI/V2I1.04>
- Ayhan, B. (2019). Social Cognitive Theory. *The International Encyclopedia of Media Psychology*, 139–151. <https://doi.org/10.4324/9780429491146-7>
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology & Health, 13*(4), 623–649. <https://doi.org/10.1080/08870449808407422>

- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory of Mass Communication. *Media Psychology*, 3(3), 265–299. https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0303_03
- Barron, L. (2022). Smart cities, connected cars and autonomous vehicles: Design fiction and visions of smarter future urban mobility. *Technoetic Arts*, 20(3), 225–240. https://doi.org/10.1386/tear_00092_1
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Binesh, F., & Baloglu, S. (2023). Motivational, Situational, and Psychological Model of Service Robot Adoption in Hotels: The Moderating Role of Involvement. *International Journal of Social Robotics*, 15(9–10), 1603–1618. <https://doi.org/10.1007/S12369-023-01062-5>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Cai, J., Zhao, Y., & Sun, J. (2021). Factors Influencing Fitness App Users' Behavior in China. *International Journal of Human Computer Interactions*, 38(1), 53–63. <https://doi.org/10.1080/10447318.2021.1921483>
- Corazza, L., Cottafava, D., Torchia, D., & Dhir, A. (2023). Interpreting stakeholder ecosystems through relational stakeholder theory: The case of a highly contested megaproject. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3601>
- Dash, S. S., Gupta, R., & Jena, L. K. (2022). Contrasting effects of leadership styles on public service motivation: the mediating role of basic psychological needs among Indian public sector officials. *International Journal of Public Sector Management*, 35(6), 659–675. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0046>
- Dc, J. (1978). Environmental education: its nature scope and definition. *The Journal of Family Welfare*.

- Degardin, B., & Proença, H. (2021). Human Behavior Analysis: A Survey on Action Recognition. *Applied Sciences*, 11(18). <https://doi.org/10.3390/APP11188324>
- Eprilianto, D. F., Pradana, G. W. , & Sari, Y. E. K. (2020). Digital inovasi sektor publik: efektivitas kolaborasi dalam implementasi inovasi dega digital. *Jurnal El-Riyasah*, 10(2), 127–145.
- Evans, J., Leggat, S. G., & Samson, D. (2023). A conceptual framework to support hospitals to measure and realise financial benefits from process improvement programs: perspectives from Australia, USA and UK. *Australian Health Review*, 47(6), 700–706. <https://doi.org/10.1071/AH23113>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Ghosh, B. N. (1979). Human Behavior vs. Product Behavior: A Subsumptive Analysis (An Economic Approach). *Eastern Economic Journal*.
- Goumiri, S., Yahiaoui, S., & Djahel, S. (2023). Smart Mobility in Smart Cities: Emerging challenges, recent advances and future directions. *Journal of Intelligent Transportation Systems*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/15472450.2023.2245750>
- Hasniasari, R. , & Sholihin, M. (2014). Analisis Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja: Pengujian Efek Mediasi Keadilan Persepsian dan Komitmen pada Lembaga Hukum Sektor Publik di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 16(1), 23–32.
- Hasoloan, A. (2018). PERANAN ETIKA BISNIS DALAM PERUSAHAAN BISNIS. *Jurnal Warta*, 58.
- Hillenbrand, T., Tettenborn, F., Bloser, M., Luther, S., Eisenträger, A., Kubelt, J., & Rechenberg, J. (2023). Engaging Stakeholders to Solve Complex Environmental Problems Using the Example of

- Micropollutants. *Water*, 15(19), 3441. <https://doi.org/10.3390/w15193441>
- Hillson, D. (2023). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. Kogan Page.
- Hinna, A., Gnan, L., & Monteduro, F. (2016). *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Iswanaji, C., Nafi' Hasbi, M. Z., Salekhah, F., & Amin, M. (2021). Implementasi Analytical Networking Process (Anp) Distribusi Zakat Terhadap Pembangunan Ekonomi Masyarakat Berkelanjutan (Study Kasus Lembaga Baznas Kabupaten Jember Jawa Timur). *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 4(1), 195–208. [https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4\(1\).6681](https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4(1).6681)
- Kharisma, B. (2014). Good Governance Sebagai Suatu Konsep Dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik Dan Swasta (Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 1–34.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Kristiyani, D. , & Hamidah, H. (2020). Model Penerapan Akuntansi Sektor Publik Untuk Mencegah Fraud Pada Sektor Publik Di Era Digital. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 22(2), 289–304.
- Kulinich, T., Materynska, O., Aleskerova, Y., Kuzmenko, H., & Balian, I. (2023). Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 20, 2781–2788. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236>
- Kusumawardhani, R., Ningrum, N. K., & Rinofah, R. (2023). Investigating Digital Financial Literacy and its Impact on SMEs' Performance: Evidence From Indonesia. *International*

- Journal of Professional Business Review*, 8(12), e04097.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4097>
- Lemos Dias, T., Silva Oliveira, B., Janes Carneiro, T. C., De Moura, R. L., & Dos Santos Lima, S. (2023). Project manager competencies associated with the projects' success in the public sector. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(2), 31–54.
<https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.23651>
- Llarena, Z. (2022). UNCITRAL Model Law Development of Arbitration Framework for EPC Disclosure of Travaux Preparatoires using Political Expediency of Tax Planning. *International Journal of Engineering Business and Management*, 6(6), 25–29. <https://doi.org/10.22161/IJEBM.6.6.4>
- Lumbantoruan, E. P. (Eka), & Hidayat, P. (Paidi). (2014). Analisis Pertumbuhan Ekonomi dan Indeks Pembangunan Manusia (Ipm) Provinsi-provinsi di Indonesia (Metode Kointegrasi). *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 2(2), 14780.
- Marsha, F., & Ghozali, I. (2017). Pengaruh Ukuran Komite Audit, Audit Eksternal, Jumlah Rapat Komite Audit, Jumlah Rapat Dewan Komisaris dan Kepemilikan Institusional Terhadap Manajemen Laba (studi empiris perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI tahun 2012-2014). *Diponegoro Journal of Economics*, 6(2), 1–12.
- Mohr, Z., & Davis, J. A. (2023). Simon's Behavior and Waldo's Public. *Journal of Behavioral Public Administration*, 6.
<https://doi.org/10.30636/JBPA.61.297>
- Morgan, D., & Cook, B. (2015). *New Public Governance: A Regime-Centered Perspective*. Taylor & Francis.
- Munch-Petersen, J. (2017). *Public Participation in Environmental Impact Assessment of Hydropower Plants in Nepal: a context-specific approach*. International Water Management Institute.
- Natison, A., Esien, E. B., Harjo, D., Agoestyowati, R., & Lestari, P. A. (2022). The Effect of Public Accountability and Transparency

- on State Financial Management Mechanism: A Quantitative Method Analysis. *Ilomata International Journal of Social Science*, 3(1), 415–434. <https://doi.org/10.52728/ijss.v3i1.433>
- Nestor, O. Yu. (2023). Ukraine in the context of implementing the OECD recommendation on effective public investment across levels of government. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 2(160), 14–21. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-2>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Taylor & Francis.
- Pamula, Y. E. , & Basuki, M. U. (2012). EFISIENSI SEKTOR PUBLIK PENDEKATAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS INDONESIA 2001–2008. *Doctoral Dissertation, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis*.
- Pertiwi, A., Dema, H., Mustanir, A., & Anugrah, E. (2021). Penerapan E-Government Dalam Mewujudkan Transparansi Tata Kelola Pemerintahan Desa (Studi Pada Pemerintahan Desa Bulu Timoreng). *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 9(3), 130–139.
- Poór, J., Karoliny, Z., Dobrai, K., Slavic, A., Kerekes, K., Farkas, F., & Engle, A. D. (2014). Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 20(2), 93–119. <https://doi.org/10.1080/10669868.2014.897288>
- Putri, R. R. , & Subardjo, A. (2017). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran Pada Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 6(12).
- Raczkowski, K. (2016). *Risk Management in Public Administration*. Springer International Publishing.

- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (Fourth Edition). Jossey-Bass.
- Rezabeigi Davarani, E., Nekoei-Moghadam, M., Khanjani, N., Iranpour, A., Chashmyazdan, M., & Farahmandnia, H. (2023). Factors related to earthquake preparedness of households based on social-cognitive theory constructs: A systematic review. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPUBH.2023.987418>
- Sadjiarto, A. (2000). Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 2(2), 138–150. <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>
- Salam, R. (2021). Perubahan dan inovasi pelayanan publik di era new normal pandemi covid-19. *Journal of Public Administration and Government*, 3(1), 28–36.
- Simposium, P., Multidisiplin, N., Amarullah, A., Imaniah, I., & Muthmainnah, S. (2022). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Era Digital Melalui Pelatihan Sertifikasi Kompetensi Di Universitas*. 4, 479–486.
- Sinaga, J. (2017). Peranan akuntansi manajemen sektor publik menuju good governance di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 164–178.
- Soroka, S., & Heneralova, A. (2023). Anti-corruption bodies, as main measures of anti-corruption. *Visnik Nacional'noho Universitetu «Lvivska Politehnika»*. *Seria: Uridicni Nauki*, 10(38), 249–255. <https://doi.org/10.23939/law2023.38.249>
- Stillman, R. J., & Stillman, R. J. (2005). *Public Administration: Concepts and Cases*. Houghton Mifflin.
- Suci, A., Maryanti, S., Van FC, L. L., & Yandra, A. (2020). Dilema Ex-Officio Terkait Pencegahan Korupsi Dan Penjaminan Mutu Di Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 6(01), 1–14.
- Sudarwati, Y., & Izzaty. (2022). Manajemen Hubungan Pelanggan Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ekonomi &*

Kebijakan Publik, 13(1), 13–28. <https://doi.org/10.22212/JEKP.V13I1.1988>

- Sugiarto, M. , & Sentosa, P. W. (2017). Pengaruh Indikator Makro Ekonomi, Kinerja Keuangan, Dan Tata Kelola Terhadap Nilai Perusahaan Pada Sektor Properti Di Bursa Efek Indonesia. *Journal of Economics and Business Aseanomics*, 2(2).
- Tanaamah, A. R., Wijaya, A. F., & Maylinda, S. A. (2021). Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Sektor Publik: Penyelarasan Teknologi Informasi Dengan Visi Kepemimpinan. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 8(6).
- Thai, K. V. (2009). *International Handbook of Public Procurement*. CRC Press.
- Toulis, P., & Parkes, D. (2015). Long-term Causal Effects via Behavioral Game Theory. *Neural Information Processing Systems*.
- Turner, J. (2010). *Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior*.
- Umiyati, H., Anwar, K., Amane, A. P. O., Sipayung, B., Hutasoit, W. L., Rijal, K., Yunus, N. R., Wismayanti, K. W. D., Mahardhani, A. J., & Bagenda, C. (2023). *Tata Kelola Sektor Publik*.
- Virani, A., & Van Der Wal, Z. (2023). Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics. *Perspectives on Public Management and Governance*, 6(1), 54–65. <https://doi.org/10.1093/PPMGOV/GVAC026>
- Yahya, A. H., & Sukmayadi, V. (2020). A Review of Cognitive Dissonance Theory and Its Relevance to Current Social Issues. *Mimbar: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 36(2), 480–488. <https://doi.org/10.29313/MIMBAR.V36I2.6652>
- Yescombe, E. R. (2007). *Public-Private Partnerships Principles of Policy and Finance*. Elsevier .

- Zagurskyy, O. (2023). Problematic issues of the public integrity council under martial law. *Scientific and Informational Bulletin of Ivano-Frankivsk University of Law Named after King Danylo Halytskyi*, 16(28), 71–77. <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2023.16.28.71-77>
- Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2019). Public Sector Governance Reform and the Motivation of Street-Level Bureaucrats in Developing Countries. *Public Administration Review*, 80(1), 75–91. <https://doi.org/10.1111/PUAR.13132>
- Zhofrani Putri Hasmi, Muhammad Iqbal Fasa, S. (2022). KarismaPro: Kajian & Riset Manajemen Profesional. *KarismaPro*, 13(2), 99–106.



BIODATA PENULIS



Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M.

Dosen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M lahir di Sungai Liput (Nangroe Aceh Darussalam), tanggal 30 Mei 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Program Studi Administrasi Publik Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, dan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Brawijaya.

