

JURNAL

PERENCANAAN PEMBANGUNAN PERTANIAN
Journal of Agricultural Development Planning



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH PADA PROYEK PINJAMAN LUAR NEGERI SEKTOR PERTANIAN DI INDONESIA: PENDEKATAN *CONTENT ANALYSIS* TERHADAP DOKUMEN EVALUASI PROYEK

Dewi Kartika Damayanti

Sekretariat Jenderal, Kementerian Pertanian, Jl Harsono RM No 3 Jakarta Selatan Indonesia 12550

Email : dkd_dewi@yahoo.com

ABSTRAK

OPEN ACCESS

Correspondence:

dkd_dewi@yahoo.com

Received: 02 Juni 2026

Accepted: 30 Juli 2026

Publish: 31 Juli 2026

Citation:

Damayanti, K. D. (2026). Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Proyek Pinjaman Luar Negeri Sektor Pertanian di Indonesia: Pendekatan *Content Analysis* terhadap Dokumen Evaluasi Proyek. *Jurnal Perencanaan Pembangunan Pertanian*, 3 (1), 12-30

<https://epublikasi.pertanian.go.id/berkala/JP3/article/view/4521>

Proyek pinjaman luar negeri memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan sektor pertanian di Indonesia, namun pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterlambatan implementasi, rendahnya serapan anggaran, serta ketidaksesuaian antara output dan outcome yang diharapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek pinjaman luar negeri sektor pertanian di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *content analysis* terhadap dokumen evaluasi proyek. Data penelitian terdiri atas data primer berupa *Project Appraisal Document (PAD)*, *Project Completion Report (PCR/ICR)*, *loan agreement*, laporan evaluasi, dan laporan audit, serta data sekunder berupa buku dan artikel ilmiah terindeks SINTA dan Scopus yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir. Analisis data dilakukan melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi pola faktor keberhasilan proyek secara sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor keberhasilan proyek bersifat multidimensional, dengan faktor dominan meliputi tata kelola (*governance*), koordinasi stakeholder, kualitas perencanaan proyek, serta kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, kemampuan proyek dalam beradaptasi terhadap kendala implementasi menjadi aspek penting dalam menentukan keberhasilan. Oleh karena itu, penguatan kualitas desain proyek berbasis kondisi spesifik lokasi, serta penambahan klausul *Adaptive Management* amat diperlukan. Selain daripada itu, penetapan *Standard Operating Procedure (SOP)* Tata Kelola Lintas Kementerian dengan mengikat pemangku kepentingan dengan *Service Level Agreement (SLA)* yang dapat diterapkan diharapkan dapat memotong waktu proses persetujuan yang diperlukan proyek dari Kementerian/Lembaga terkait.

Kata kunci: *pinjaman luar negeri, sektor pertanian, keberhasilan proyek, content analysis, tata kelola*

PENDAHULUAN

Sektor pertanian memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional, terutama dalam mendukung ketahanan pangan, penyerapan tenaga kerja, dan pembangunan wilayah perdesaan. Namun demikian, pembangunan sektor ini masih menghadapi berbagai keterbatasan struktural, khususnya terkait kapasitas fiskal negara yang terbatas serta tingginya kebutuhan investasi untuk infrastruktur pertanian seperti irigasi, alat dan mesin pertanian, serta pengembangan kawasan pertanian terpadu. Dalam konteks tersebut, pinjaman luar negeri menjadi instrumen pembiayaan yang penting untuk menutup kesenjangan pembiayaan (*financing gap*), terutama dalam mendukung proyek-proyek berskala besar dan jangka panjang yang tidak sepenuhnya dapat dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Ussa'diyah et al., 2022). Selain itu, pembiayaan melalui pinjaman luar negeri juga sering kali disertai dengan penerapan standar internasional dalam perencanaan, implementasi, serta monitoring dan evaluasi proyek, yang berpotensi meningkatkan kualitas tata kelola dan efektivitas pelaksanaan program pembangunan pertanian (Chen et al., 2024).

Lebih lanjut, berbagai studi menunjukkan bahwa proyek-proyek berbasis pembiayaan luar negeri di sektor pertanian tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produksi dan ketahanan pangan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan pendapatan masyarakat pedesaan serta memperkuat pembangunan wilayah melalui penyediaan infrastruktur dan penguatan sistem agribisnis (Bartlett, 2020; Wisnujati et al., 2025). Namun, keberhasilan proyek-proyek tersebut tidak bersifat otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kunci, antara lain kualitas desain dan manajemen proyek, dukungan institusional, skema pembiayaan yang tepat, serta tingkat keterlibatan dan kolaborasi antar pemangku kepentingan (Bartlett, 2019; Ika & Donnelly, 2017). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan analitis yang komprehensif untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan proyek, salah satunya melalui pendekatan *content analysis* terhadap dokumen evaluasi proyek, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih sistematis mengenai pola keberhasilan dan kegagalan implementasi proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian Indonesia.

Implementasi proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian pada dasarnya memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena melibatkan banyak aktor lintas institusi, mulai dari kementerian teknis seperti Kementerian Pertanian sebagai pelaksana program, Kementerian Keuangan sebagai pengelola pembiayaan, Bappenas sebagai perencana pembangunan, hingga pemerintah daerah dan lembaga donor internasional sebagai mitra pendanaan. Keterlibatan berbagai institusi tersebut didukung oleh kerangka regulasi nasional yang mengatur pengelolaan pembiayaan pembangunan melalui pinjaman luar negeri, antara lain Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, serta Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri dan Penerimaan Hibah. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pinjaman luar negeri merupakan salah satu instrumen pembiayaan pembangunan yang harus direncanakan, dikelola, dan diawasi secara terintegrasi dengan prioritas pembangunan nasional guna memastikan efektivitas pemanfaatan dana serta keberlanjutan hasil pembangunan.

Kompleksitas ini semakin meningkat akibat adanya dualisme regulasi antara ketentuan nasional dan pedoman lembaga donor yang harus dipatuhi secara simultan, yang sering kali menimbulkan hambatan administratif, terutama dalam proses pengadaan dan persetujuan proyek (Setiawan, 2025). Selain itu, prosedur pengadaan yang ketat dan berlapis dalam proyek berbasis pembiayaan luar negeri juga berkontribusi terhadap keterlambatan implementasi serta menurunkan efisiensi pelaksanaan proyek (Weerasekara et al., 2021). Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah kebutuhan koordinasi lintas sektor dan lintas wilayah yang kompleks, di mana lemahnya komunikasi antar lembaga serta tidak jelasnya pembagian peran dapat mengakibatkan fragmentasi pelaksanaan program dan menurunkan efektivitas intervensi pembangunan (Wankmüller & Reiner, 2021).

Dalam konteks sektor pertanian, kompleksitas implementasi proyek semakin diperkuat oleh karakteristik sektor yang sangat dipengaruhi oleh kondisi geografis dan faktor alam, seperti variasi agroekologi, keterbatasan infrastruktur, serta risiko bencana dan perubahan iklim yang dapat mengganggu keberlangsungan kegiatan proyek. Di sisi lain, karakteristik petani sebagai penerima manfaat yang umumnya merupakan petani kecil dengan keterbatasan akses terhadap teknologi, informasi, dan pembiayaan yang menjadi faktor tambahan yang mempengaruhi tingkat adopsi inovasi dan keberlanjutan hasil proyek (Ogunyiola et al., 2022; Sharma et al., 2021). Oleh karena itu, kompleksitas implementasi proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian tidak hanya bersifat

administratif dan kelembagaan, tetapi juga bersifat kontekstual, yang menuntut adanya pendekatan implementasi yang adaptif, partisipatif, dan berbasis pada kondisi lokal.

Dalam proyek pinjaman luar negeri sektor pertanian, keterlibatan tenaga ahli asing umumnya merupakan bagian dari skema bantuan teknis (technical assistance) yang bertujuan mendorong transfer pengetahuan, teknologi, dan praktik terbaik internasional. Kehadiran tenaga ahli asing dapat mendukung pengembangan sistem inovasi pertanian, penguatan kapasitas kelembagaan, serta peningkatan kualitas implementasi proyek melalui proses pembelajaran bersama antara konsultan internasional dan pemangku kepentingan lokal (Harris, 2023). Selain itu, tenaga ahli asing sering berperan dalam memperkenalkan pendekatan modern, termasuk digitalisasi pertanian dan penguatan tata kelola berbasis teknologi yang berkontribusi terhadap transformasi sektor pertanian (Lai et al., 2024).

Kondisi tersebut mencerminkan adanya paradoks dalam implementasi proyek pembangunan. Di satu sisi, tenaga ahli asing dapat mempercepat transfer pengetahuan dan adopsi inovasi, tetapi di sisi lain keberhasilan jangka panjang sangat ditentukan oleh kemampuan tenaga ahli lokal dalam menginternalisasi pengetahuan tersebut serta menyesuakannya dengan kondisi sosial, budaya, dan agroekologi setempat. Berbagai studi menunjukkan bahwa kurangnya integrasi pengetahuan lokal dapat menghambat adopsi inovasi dan keberlanjutan program (Ogunyiola et al., 2022), sementara proses alih pengetahuan yang tidak terinstitusionalisasi dengan baik berpotensi menciptakan ketergantungan terhadap konsultan eksternal (Jegede, 2022). Selain itu, dominasi tenaga ahli asing dalam proses pengambilan keputusan teknis dapat mengurangi ruang partisipasi aktor lokal dan memengaruhi keseimbangan tata kelola proyek (Busck-Lumholt et al., 2022). Oleh karena itu, peran yang lebih relevan dalam proyek pertanian saat ini adalah menjadikan tenaga ahli asing sebagai fasilitator transfer pengetahuan yang memperkuat kapasitas tenaga ahli nasional serta memastikan bahwa intervensi proyek tetap selaras dengan kebutuhan petani sebagai penerima manfaat utama.

Sejalan dengan hal tersebut, proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian pada umumnya dihadapkan pada tingkat risiko implementasi yang relatif tinggi, yang tercermin dari berbagai permasalahan seperti keterlambatan pelaksanaan, rendahnya serapan anggaran, serta ketidaksesuaian antara output yang direncanakan dengan outcome yang diharapkan. Berbagai studi menunjukkan bahwa permasalahan tersebut sering kali berakar pada kelemahan dalam tahap perencanaan awal, seperti desain proyek yang tidak realistis, kurangnya analisis risiko, serta ketidaksesuaian dengan kebutuhan dan kondisi lokal (Cochrane et al., 2023; MacMillan, 1991). Selain itu, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, khususnya dalam aspek manajemen proyek, pengadaan, dan pengawasan, turut memperburuk kinerja implementasi proyek sehingga berdampak pada keterlambatan dan rendahnya efektivitas pelaksanaan (Nguri et al., 2024). Permasalahan dalam proses pengadaan barang dan jasa juga menjadi faktor signifikan, di mana kompleksitas prosedur, birokrasi yang berlapis, serta intervensi non-teknis dapat menghambat kelancaran pelaksanaan proyek dan menurunkan tingkat penyerapan anggaran (Ahsan & Kumar Paul, 2018; Choiriyah et al., 2022). Di sisi lain, lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan serta rendahnya kualitas komunikasi dalam pelaksanaan proyek sering kali menyebabkan ketidaksinkronan antar komponen program, sehingga menghambat pencapaian target yang telah ditetapkan (Dick-Sagoe et al., 2023).

Dampak dari berbagai permasalahan tersebut tidak hanya terbatas pada aspek teknis implementasi, tetapi juga berimplikasi lebih luas terhadap efisiensi penggunaan sumber daya dan keberhasilan pembangunan sektor pertanian. Inefisiensi penggunaan dana akibat keterlambatan dan perubahan desain proyek dapat menyebabkan pemborosan pembiayaan, sementara ketidaksesuaian antara output dan outcome berpotensi menurunkan manfaat nyata yang diterima oleh petani sebagai kelompok sasaran utama. Dalam beberapa kasus, proyek yang tidak dirancang dan diimplementasikan dengan baik bahkan dapat memperburuk kondisi sosial-ekonomi masyarakat lokal serta memperbesar ketimpangan distribusi manfaat (Annys et al., 2020). Lebih lanjut, kegagalan atau rendahnya kinerja proyek pinjaman luar negeri juga berpotensi meningkatkan risiko fiskal, terutama ketika beban utang tidak diimbangi dengan hasil pembangunan yang signifikan. Oleh karena itu, pengelolaan risiko implementasi menjadi aspek krusial dalam memastikan bahwa proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian dapat memberikan manfaat yang optimal dan berkelanjutan.

Berbagai permasalahan implementasi proyek pinjaman luar negeri sebagaimana telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan pembiayaan, tetapi juga oleh kemampuan memahami secara komprehensif dinamika implementasi di lapangan. Namun demikian, kajian mengenai faktor-faktor keberhasilan proyek selama ini masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang bertumpu pada survei dan persepsi responden, baik dari

sisi manajer proyek maupun pemangku kepentingan terkait. Pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam menangkap realitas implementasi secara utuh, karena sering kali bersifat subjektif dan tidak sepenuhnya merefleksikan kondisi aktual pelaksanaan proyek (Todorović et al., 2015; Varajão & Trigo, 2024). Selain itu, evaluasi keberhasilan proyek dalam banyak studi belum dilakukan secara sistematis dan berbasis bukti empiris yang komprehensif, sehingga potensi pembelajaran dari pengalaman implementasi proyek menjadi kurang optimal.

Di sisi lain, dokumen resmi proyek seperti *Project Completion Report* (PCR), laporan evaluasi, dan audit proyek sebenarnya memuat informasi yang sangat kaya terkait faktor keberhasilan, penyebab kegagalan, serta pembelajaran implementasi yang bersifat faktual dan berbasis pengalaman nyata. Beberapa studi mulai memanfaatkan dokumen-dokumen tersebut melalui pendekatan *content analysis* maupun *text mining*, namun penggunaannya masih terbatas, terfragmentasi, dan belum diarahkan untuk menghasilkan pemetaan faktor keberhasilan secara komprehensif lintas proyek (Alvarez et al., 2021; Carneiro & Garbero, 2017; Guo, 2019). Selain itu, sebagian besar penelitian yang menggunakan dokumen proyek cenderung berfokus pada aspek tertentu, seperti validasi klaim hasil atau identifikasi faktor kegagalan, tanpa mengintegrasikan berbagai dimensi keberhasilan proyek secara menyeluruh.

Dengan demikian, kesenjangan utama dalam literatur terletak pada masih terbatasnya penelitian yang secara sistematis memanfaatkan pendekatan *content analysis* terhadap dokumen proyek nyata untuk mengidentifikasi dan mengagregasi faktor-faktor keberhasilan, penyebab kegagalan, serta *lessons learned* lintas proyek pinjaman luar negeri, khususnya di sektor pertanian. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengembangkan analisis berbasis dokumen evaluasi proyek, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif, empiris, dan kontekstual mengenai determinan keberhasilan proyek pinjaman luar negeri di Indonesia.

Kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih kontekstual dan berbasis bukti empiris dalam menganalisis keberhasilan proyek pinjaman luar negeri. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, penelitian ini difokuskan pada proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian di Indonesia dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada beberapa proyek terpilih. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali dinamika implementasi proyek secara lebih mendalam, termasuk interaksi antar aktor, mekanisme kelembagaan, serta faktor-faktor kontekstual yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui pendekatan kuantitatif. Studi kasus dalam proyek pertanian berbasis pembiayaan luar negeri telah banyak digunakan untuk memahami bagaimana desain program, struktur kelembagaan, serta relasi kekuasaan mempengaruhi efektivitas implementasi di tingkat lokal (Al Akbar & Setiawan, 2020; Theda et al., 2023).

Lebih lanjut, penggunaan beberapa proyek sebagai studi kasus memungkinkan dilakukannya analisis komparatif untuk mengidentifikasi pola-pola umum maupun perbedaan karakteristik antar proyek. Pendekatan ini memberikan peluang untuk menelaah secara sistematis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan maupun kegagalan implementasi proyek, termasuk aspek partisipasi petani, kesesuaian desain program dengan konteks lokal, serta efektivitas tata kelola proyek. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan proyek pertanian sangat dipengaruhi oleh sejauh mana desain program mampu mengakomodasi kebutuhan lokal dan mendorong partisipasi aktif masyarakat, sementara pendekatan yang cenderung *top-down* sering kali menghasilkan efektivitas yang terbatas dan keberlanjutan yang rendah (Djohanda & Arfani, 2013; Sulaiman, 2016). Dengan demikian, pendekatan studi kasus dalam penelitian ini tidak hanya memungkinkan eksplorasi faktor secara mendalam, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pola implementasi proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian Indonesia.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *content analysis* untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor keberhasilan proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengkaji secara sistematis isi dokumen dan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika implementasi proyek berbasis bukti empiris (Elo & Kyngäs, 2008; Krippendorff, 2004).

Objek penelitian adalah proyek pinjaman luar negeri sektor pertanian di Indonesia dengan unit analisis berupa enam proyek yang didanai oleh lembaga pembangunan internasional, yaitu Upland Project, SOLID, ICARE, YESS, ICWRMIP, dan FMSRB. Pemilihan proyek dilakukan secara purposif

berdasarkan keterwakilan lender, ketersediaan dokumen proyek, serta relevansi terhadap pembangunan sektor pertanian. Proyek yang dianalisis terdiri atas proyek yang telah selesai maupun yang masih berjalan, sehingga memungkinkan identifikasi faktor keberhasilan pada berbagai tahapan siklus proyek. Unit analisis berupa dokumen proyek yang meliputi Project Appraisal Document (PAD), Loan Agreement, Implementation Status and Results Report (ISR), Project Completion Report (PCR/ICR), laporan evaluasi, dan laporan audit yang tersedia pada masing-masing proyek, dengan unit analisis berupa teks dalam dokumen proyek yang memuat informasi terkait keberhasilan, hambatan, dan faktor implementasi. Data yang digunakan terdiri dari data primer berupa dokumen utama proyek seperti *Project Completion Report* (PCR), *Implementation Completion Report* (ICR), *Project Appraisal Document* (PAD), dan *loan agreement*, serta data sekunder dari jurnal ilmiah dan laporan relevan sebagai pendukung analisis. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Scopus, Google Scholar, dan Garuda/SINTA dengan menggunakan kata kunci seperti “*project success factors*”, “*agricultural development project evaluation*”, dan “*content analysis project evaluation*”, yang umum digunakan dalam studi keberhasilan proyek (Iriarte & Bayona, 2020; Todorović et al., 2015).

Analisis data dilakukan melalui tahapan *content analysis* yang sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi unit teks (*unitizing*), yaitu pemilahan bagian dokumen yang relevan dengan fokus penelitian (Krippendorff, 2004). Tahap kedua adalah *open coding*, yaitu proses pengkodean awal secara induktif untuk mengidentifikasi konsep atau isu yang muncul dari data (Strauss & Corbin, 1998). Tahap ketiga adalah *axial coding*, yaitu pengelompokan kode ke dalam kategori utama untuk memahami hubungan antar konsep (Strauss & Corbin, 1998). Tahap keempat adalah *selective coding*, yaitu penentuan faktor inti yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan proyek (Creswell & Poth, 2017).

Selanjutnya dilakukan analisis frekuensi dan pola untuk mengidentifikasi faktor dominan serta hubungan antar faktor, yang merupakan praktik umum dalam *content analysis* untuk memperkuat interpretasi temuan (Neuendorf & Kumar, 2015). Tahap akhir adalah interpretasi data dengan mengaitkan hasil analisis terhadap teori keberhasilan proyek dan konteks sektor pertanian, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual (Elo & Kyngäs, 2008).

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel, matriks, dan narasi analitis. Untuk meningkatkan validitas analisis, dilakukan proses validasi coding melalui diskusi dengan rekan analis (*peer review*) di Biro Kerja sama Pertanian guna memastikan konsistensi interpretasi kategori dan meminimalkan bias subjektif dalam proses pengkodean (Drost, 2011). Sedangkan reliabilitas dilakukan melalui konsistensi sistem coding dan dokumentasi proses analisis (*audit trail*) (Guba & Lincoln, 1994). Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada ketergantungan terhadap ketersediaan dokumen serta tidak digunakannya data berbasis persepsi pemangku kepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pinjaman luar negeri (PLN) memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan sektor pertanian di Indonesia, terutama dalam menghadapi keterbatasan kapasitas fiskal negara dan meningkatnya kebutuhan investasi jangka panjang. Kapasitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang terbatas menyebabkan pemerintah tidak sepenuhnya mampu membiayai pembangunan pertanian berskala besar secara mandiri. Dalam konteks ini, PLN menjadi sumber pembiayaan alternatif yang penting untuk mendukung pembiayaan program pembangunan, khususnya yang membutuhkan investasi besar dan berkelanjutan. Negara berkembang umumnya menghadapi keterbatasan pembiayaan publik, sehingga memerlukan kombinasi pembiayaan dari berbagai sumber untuk menutup kesenjangan pembiayaan (*financing gap*) dan menjaga keberlanjutan pembangunan (Havemann et al., 2020; Khan et al., 2024; Todaro & Smith, 2020).

Kebutuhan investasi di sektor pertanian tidak hanya besar, tetapi juga bersifat kompleks dan jangka panjang. Pembangunan infrastruktur seperti jaringan irigasi, jalan usaha tani, dan fasilitas pascapanen membutuhkan pembiayaan yang signifikan serta perencanaan yang berkelanjutan. Selain itu, pengembangan teknologi pertanian, peningkatan produktivitas, serta penguatan kelembagaan petani juga memerlukan dukungan investasi yang tidak sedikit. Oleh karena itu, PLN berfungsi tidak hanya sebagai tambahan sumber dana, tetapi juga sebagai instrumen yang memungkinkan realisasi proyek-proyek strategis yang sulit dibiayai sepenuhnya oleh anggaran domestik (Haruna et al., 2020; Pickson et al., 2025). Dalam hal ini, fungsi utama PLN adalah menutup kesenjangan pembiayaan sekaligus memastikan keberlangsungan program pembangunan pertanian dalam jangka panjang.

Lebih jauh, peran PLN tidak terbatas pada aspek pembiayaan, tetapi juga mencakup fungsi non-finansial yang signifikan, khususnya dalam transfer pengetahuan, teknologi, dan praktik terbaik internasional. Melalui keterlibatan lembaga donor dan mitra pembangunan, proyek-proyek yang didanai PLN biasanya mengadopsi standar global dalam perencanaan, implementasi, serta monitoring dan evaluasi. Skema pembiayaan seperti *blended finance* dan kemitraan publik-swasta (PPP) sering kali disertai dengan bantuan teknis, pelatihan, serta penguatan kapasitas kelembagaan yang meningkatkan kualitas implementasi proyek di tingkat lokal. Hal ini menunjukkan bahwa PLN berperan sebagai medium difusi inovasi dan peningkatan kapasitas institusional, bukan sekadar instrumen pembiayaan (Mapanje et al., 2023; Morea & Balzarini, 2018).

Implikasi dari transfer pengetahuan dan standar global tersebut adalah meningkatnya kualitas tata kelola (*governance*) dalam pelaksanaan proyek. Adopsi praktik internasional dalam perencanaan dan evaluasi mendorong terciptanya sistem yang lebih transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja. Hal ini penting mengingat salah satu tantangan utama dalam implementasi proyek pembangunan adalah lemahnya koordinasi dan tata kelola. Dengan adanya standar yang lebih jelas dan sistem monitoring yang lebih ketat, proyek yang didanai PLN cenderung memiliki mekanisme pengawasan yang lebih baik, sehingga meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas pelaksanaan program (Mapanje et al., 2023; Xiao et al., 2024).

Pada tahap selanjutnya, integrasi antara pembiayaan, transfer teknologi oleh tenaga ahli asing, dan penguatan tata kelola berkontribusi pada proses modernisasi sektor pertanian. Penerapan inovasi, seperti teknologi irigasi modern, digitalisasi sistem pertanian, serta penguatan rantai nilai agribisnis, menjadi lebih memungkinkan melalui dukungan pembiayaan dan pengetahuan dari PLN. Selain itu, pendekatan seperti *green finance* dan *inclusive finance* turut mendorong transformasi sektor pertanian menuju sistem yang lebih efisien, berkelanjutan, dan inklusif. Modernisasi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat daya saing sektor pertanian secara keseluruhan (Yuan et al., 2024; Zhao, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, Tabel 1 merangkum peran strategis pinjaman luar negeri (PLN) dalam pembangunan sektor pertanian di Indonesia, yang tidak hanya berfungsi sebagai sumber pembiayaan untuk menutup kesenjangan fiskal, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam transfer pengetahuan, peningkatan tata kelola, serta modernisasi sektor pertanian. Ringkasan ini menunjukkan bahwa PLN memiliki kontribusi yang komprehensif, mencakup aspek finansial dan non-finansial, sehingga menjadi salah satu pilar utama dalam mendukung pembangunan pertanian yang berkelanjutan dan berbasis peningkatan kapasitas kelembagaan.

Tabel 1. Peran Strategis Pinjaman Luar Negeri (PLN) dalam Pembangunan Sektor Pertanian di Indonesia

No	Aspek	Uraian	Implikasi
1	Keterbatasan Fiskal	Kapasitas APBN terbatas dalam membiayai pembangunan pertanian skala besar	PLN menjadi sumber pembiayaan alternatif
2	Kebutuhan Investasi	Kebutuhan tinggi untuk infrastruktur (irigasi, jalan usaha tani, pascapanen), teknologi, dan kelembagaan	Membutuhkan pembiayaan jangka panjang dan besar
3	Fungsi Pembiayaan	PLN menutup kesenjangan pembiayaan (<i>financing gap</i>)	Mendukung keberlanjutan program pembangunan
4	Transfer Pengetahuan	PLN membawa teknologi, praktik terbaik (<i>foreign expert</i>), dan standar internasional	Meningkatkan kualitas implementasi proyek
5	Peningkatan Tata Kelola	Adopsi standar global dalam perencanaan dan evaluasi	Mendorong transparansi dan akuntabilitas
6	Modernisasi Pertanian	Penerapan inovasi dan penguatan sistem kelembagaan	Transformasi sektor pertanian lebih sistematis

Sumber : (Chand, 2000; Haruna et al., 2020; Havemann et al., 2020; Khan et al., 2024; Kurdyś-Kujawska et al., 2025; Mapanje et al., 2023; Morea & Balzarini, 2018; Pickson et al., 2025; Sun, 2022)

Sejalan dengan rangkuman pada tabel tersebut, pemanfaatan pinjaman luar negeri dalam pembangunan sektor pertanian tidak dapat dilepaskan dari peran berbagai lembaga internasional yang terlibat sebagai penyedia pembiayaan dan dukungan teknis. Perbedaan pendekatan, mandat, serta mekanisme kerja masing-masing lembaga tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pola implementasi proyek di lapangan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap karakteristik lembaga

pemberi pinjaman menjadi penting untuk menjelaskan variasi kinerja dan keberhasilan proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian.

Dalam implementasinya, Kementerian Pertanian telah melaksanakan berbagai proyek pinjaman luar negeri dengan dukungan lembaga pemberi pinjaman internasional yang memiliki fokus dan pendekatan yang beragam. Salah satu proyek yang masih berlangsung adalah *Upland Project (The Development of Integrated System in Upland Areas Project)* yang didanai oleh *International Fund for Agricultural Development (IFAD)* dan *Islamic Development Bank (IsDB)* yang dilaksanakan pada tahun 2014 sampai tahun 2026, dengan fokus pada pengembangan pertanian dataran tinggi, peningkatan produktivitas, serta penguatan kapasitas petani di berbagai wilayah Indonesia. Selain itu, sebelumnya juga telah dilaksanakan *Smallholder Livelihood Development Project in Eastern Indonesia (SOLID)* yang didukung oleh IFAD pada tahun 2010 sampai tahun 2019 yang bertujuan meningkatkan pendapatan rumah tangga petani kecil di kawasan Indonesia Timur melalui pendekatan pemberdayaan berbasis komunitas.

Program strategis lainnya yang dibiayai PLN yaitu *Integrated Corporation of Agricultural Resources Empowerment (ICARE)* yang didukung oleh World Bank, dengan fokus pada penguatan pengelolaan kawasan pertanian berkelanjutan dan peningkatan rantai nilai komoditas berbasis kawasan serta program *Youth Entrepreneurship and Employment Support Services (YESS)* yang didukung oleh IFAD, yang bertujuan untuk memberdayakan pemuda perdesaan melalui pelatihan kewirausahaan, pendampingan usaha, serta akses pembiayaan di sektor agribisnis guna mendorong regenerasi petani dan penguatan ekosistem usaha pertanian.

Di sisi lain, terdapat pula proyek berbasis pengelolaan sumber daya air dan pengendalian bencana yang memiliki keterkaitan erat dengan sektor pertanian, seperti *Integrated Citarum Water Resources Management Investment Program (ICWRMIP)* dan *Flood Management in Selected River Basins (FMSRB)* yang didukung oleh *Asian Development Bank (ADB)*. Kedua program ini berfokus pada peningkatan pengelolaan sumber daya air, pengendalian banjir, serta konservasi lingkungan, yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas pertanian melalui perbaikan sistem irigasi dan pengurangan risiko kerusakan lahan pertanian.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih sistematis mengenai perbedaan karakteristik dan pendekatan lembaga pemberi pinjaman dalam proyek pinjaman luar negeri sektor pertanian di Indonesia, diperlukan pemetaan yang komprehensif terhadap masing-masing lender. Pemetaan ini penting karena setiap lembaga memiliki mandat, mekanisme pembiayaan, serta fokus intervensi yang berbeda, yang secara langsung mempengaruhi desain, implementasi, dan capaian proyek. Oleh karena itu, Tabel 2 berikut menyajikan contoh implementasi proyeknya di Indonesia.

Lembaga-lembaga pemberi pinjaman yang terlibat dalam proyek pertanian di Indonesia meliputi World Bank, Asian Development Bank (ADB), International Fund for Agricultural Development (IFAD), Japan International Cooperation Agency (JICA), dan Islamic Development Bank (IsDB). Masing-masing lender memiliki karakteristik, pendekatan, dan fokus intervensi yang berbeda, yang kemudian mempengaruhi desain dan implementasi proyek. World Bank dan ADB sebagai lembaga multilateral cenderung menekankan pembangunan infrastruktur skala besar, reformasi kebijakan, serta penguatan sistem kelembagaan dengan standar prosedur yang ketat (ADB, 2021). Di sisi lain, IFAD memiliki fokus yang lebih spesifik pada pemberdayaan petani kecil, peningkatan pendapatan rumah tangga perdesaan, serta pengurangan kemiskinan melalui pendekatan partisipatif dan berbasis komunitas (IFAD, 2021).

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa setiap lembaga pemberi pinjaman memiliki karakteristik, pendekatan, dan fokus intervensi yang berbeda dalam mendukung pembangunan sektor pertanian di Indonesia. Perbedaan ini tidak hanya mencerminkan mandat kelembagaan masing-masing lender, tetapi juga menunjukkan variasi strategi dalam mencapai tujuan pembangunan. Dengan demikian, pemahaman terhadap karakteristik tersebut menjadi penting sebagai dasar dalam menganalisis bagaimana perbedaan pendekatan tersebut mempengaruhi desain, pelaksanaan, dan keberhasilan proyek di lapangan. Perbedaan karakteristik antar lender berimplikasi langsung terhadap variasi desain proyek, mekanisme implementasi, serta indikator keberhasilan yang digunakan. Proyek yang didanai oleh lembaga multilateral seperti World Bank dan ADB cenderung memiliki pendekatan berbasis sistem dan infrastruktur dengan standar prosedur yang ketat, sementara IFAD lebih menekankan pada pemberdayaan petani kecil dan pendekatan partisipatif sedangkan IsDB mengintegrasikan prinsip pembiayaan syariah dalam mendukung pembangunan sektor pertanian. Variasi pendekatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan proyek PLN tidak hanya ditentukan oleh besaran pembiayaan, tetapi

juga oleh kesesuaian desain proyek dengan konteks lokal serta kemampuan institusi dalam mengelola implementasi secara efektif.

Tabel 2. Beberapa Proyek PLN Sektor Pertanian di Indonesia

No	Nama Proyek	Lender	Tahun pelaksanaan	Total Pinjaman	Fokus Utama	Jenis Intervensi	Implikasi terhadap Sektor Pertanian
1	<i>Upland (The Development of Integrated System in Upland Areas Project)</i>	IFAD, IsDB	2014-2026	USD 120,000,000	Pengembangan pertanian dataran tinggi	Pemberdayaan petani, peningkatan produktivitas	Meningkatkan produksi dan kapasitas petani
2	<i>SOLID (Smallholder Livelihood Development Project)</i>	IFAD	2010-2019	SDR 30,300,000	Peningkatan pendapatan petani kecil	Pemberdayaan berbasis komunitas	Pengurangan kemiskinan perdesaan
3	<i>ICARE (Integrated Corporation of Agricultural Resources Empowerment)</i>	World Bank	2023-2028	USD 100,000,000	Penguatan kawasan pertanian & rantai nilai	Pengembangan agribisnis berbasis kawasan	Peningkatan nilai tambah komoditas
4	<i>YESS (Youth Entrepreneurship and Employment Support Services)</i>	IFAD	2019-2026	USD 55,300,000	Pemberdayaan pemuda pertanian	Pelatihan, pendampingan, akses pembiayaan	Regenerasi petani dan kewirausahaan
5	<i>ICWRMIP (Integrated Citarum Water Resources Management Investment Program)</i>	ADB	2008-2020	USD 295,000	Pengelolaan sumber daya air terpadu	Infrastruktur air & lingkungan	Mendukung irigasi dan kualitas lahan
6	<i>FMSRB (Flood Management in Selected River Basins)</i>	ADB	2016-2025	USD 17,368,156	Pengendalian banjir	Infrastruktur & konservasi lingkungan	Mengurangi risiko kerusakan lahan pertanian

Catatan: SDR: *Special Drawing Rights* (SDR)

Dalam proyek pinjaman luar negeri, dokumen yang digunakan tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk suatu siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi. Pada tahap perencanaan, dokumen utama yang digunakan adalah *Project Appraisal Document (PAD)* atau dokumen sejenis yang memuat desain proyek, tujuan, indikator kinerja, analisis kelayakan, serta kerangka monitoring dan evaluasi. Dokumen ini menjadi dasar utama dalam menentukan arah dan logika intervensi proyek. Selain itu, terdapat *Feasibility Study* dan *Environmental and Social Safeguard Documents* yang digunakan untuk menilai kelayakan teknis, ekonomi, sosial, dan lingkungan sebelum proyek disetujui (ADB, 2021; World Bank, 2022).

Mekanisme pengusulan Pinjaman Luar Negeri (PLN) di Indonesia dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dalam (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Tata Cara Pengadaan Pinjaman Luar Negeri Dan Penerimaan Hibah, 2011) yang mengatur bahwa pengadaan pinjaman luar negeri harus dilakukan secara terencana, terintegrasi dengan prioritas pembangunan nasional, serta melibatkan koordinasi antara Kementerian PPN/Bappenas, Kementerian Keuangan, dan kementerian/lembaga pengusul. Dalam mekanisme tersebut, kementerian/lembaga mengusulkan kegiatan yang membutuhkan pendanaan luar negeri kepada Bappenas untuk dilakukan penilaian dan pengintegrasian ke dalam dokumen perencanaan pembangunan. Selanjutnya, Kementerian Keuangan melakukan pengelolaan pembiayaan dan perundingan pinjaman dengan calon pemberi pinjaman, sedangkan Bappenas bertanggung jawab dalam aspek perencanaan, penilaian kelayakan, serta pemantauan pemanfaatan pinjaman agar selaras dengan sasaran pembangunan nasional. Mekanisme ini dirancang untuk menjamin efektivitas, akuntabilitas, dan tata kelola yang baik (*good governance*) dalam pemanfaatan pinjaman luar negeri guna mendukung pembiayaan kegiatan prioritas pembangunan.

Selanjutnya, pada tahap persiapan dan pengesahan pembiayaan, dokumen kunci yang digunakan adalah *Loan Agreement* atau *Financing Agreement*, yang memuat ketentuan pinjaman, skema pembiayaan, kewajiban para pihak, serta persyaratan implementasi proyek. Dokumen ini bersifat legal dan mengikat, serta menjadi acuan dalam pelaksanaan proyek. Selain itu, terdapat dokumen pendukung seperti *Project Implementation Plan (PIP)*, *Financial/disbursement Plan* dan *Procurement Plan* yang menjabarkan rencana operasional proyek secara lebih rinci, termasuk jadwal kegiatan, pengadaan barang/jasa, dan pembagian peran antar institusi (OECD, 2010).

Pada tahap pelaksanaan, berbagai dokumen operasional digunakan untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana. Dokumen tersebut meliputi laporan kemajuan (*progress reports*), laporan keuangan, serta dokumen pengadaan yang mencerminkan realisasi kegiatan proyek. Selain itu, terdapat *Implementation Status and Results Report (ISR)* atau laporan monitoring berkala yang disusun oleh lender untuk menilai perkembangan proyek, mengidentifikasi hambatan, serta memberikan rekomendasi perbaikan selama masa implementasi (World Bank, 2022).

Pada tahap evaluasi, dokumen utama yang digunakan adalah *Implementation Completion Report (ICR)* atau *Project Completion Report (PCR)* yang memuat penilaian menyeluruh terhadap kinerja proyek, termasuk aspek relevansi, efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan. Selain itu, laporan evaluasi independen dan audit proyek juga digunakan untuk menilai akuntabilitas serta dampak proyek secara lebih objektif. Dokumen-dokumen ini menjadi sumber utama dalam mengidentifikasi faktor keberhasilan, penyebab kegagalan, serta pembelajaran (*lessons learned*) untuk perbaikan proyek di masa mendatang (IFAD, 2021).

Dalam penelitian ini, dokumen yang diperoleh dan dianalisis merupakan dokumen resmi proyek pinjaman luar negeri (PLN) sektor pertanian yang mencerminkan seluruh siklus proyek, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Dokumen tersebut meliputi *Project Appraisal Document (PAD)* yang memuat desain dan kerangka hasil proyek, *Project Completion Report (PCR)* maupun *Implementation Completion Report (ICR)* yang berisi evaluasi kinerja proyek, *loan agreement* yang mengatur ketentuan pembiayaan dan kewajiban para pihak, serta laporan evaluasi dan audit yang memberikan penilaian independen terhadap pelaksanaan dan dampak proyek. Selain itu, digunakan pula dokumen pendukung seperti laporan kemajuan (*progress report*) dan laporan monitoring dan evaluasi (M&E) untuk memperkaya informasi terkait dinamika implementasi proyek. Seluruh dokumen tersebut diperoleh dari sumber resmi, baik dari Kementerian Pertanian maupun lembaga donor internasional, sehingga memiliki tingkat kredibilitas dan validitas yang tinggi sebagai sumber data penelitian.

Dalam pengelolaan proyek pinjaman luar negeri (PLN) sektor pertanian, setiap lembaga pemberi pinjaman (*lender*) memiliki sistem dokumentasi yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan siklus proyek, mulai dari tahap perencanaan, implementasi, hingga evaluasi. Meskipun secara sekilas terdapat perbedaan dalam penamaan dan format dokumen antar lender, pada dasarnya dokumen-dokumen tersebut memiliki fungsi yang serupa dalam mendukung proses manajemen proyek. Perbedaan nomenklatur, seperti *Project Appraisal Document (PAD)* pada World Bank, *Report and Recommendation of the President (RRP)* pada Asian Development Bank (ADB), atau *Project Design Report (PDR)* pada IFAD, tidak menunjukkan perbedaan fungsi yang mendasar, melainkan hanya variasi terminologi yang digunakan oleh masing-masing lembaga.

Tabel 3. Jenis dan Peran Dokumen dalam Proyek PLN Sektor Pertanian

No	Jenis Dokumen	Tahap Siklus Proyek	Uraian / Isi Utama	Fungsi Utama	Peran dalam Content Analysis
1	<i>Project Appraisal Document (PAD)</i>	Perencanaan	Latar belakang, tujuan, indikator, desain proyek, analisis kelayakan, analisis risiko	Sebagai blueprint proyek dan dasar persetujuan pembiayaan	Mengidentifikasi kualitas perencanaan, kesesuaian desain, dan potensi risiko awal
2	<i>Loan Agreement</i>	Persiapan & Legalisasi	Ketentuan pinjaman, prosedur pencairan dana, aturan pengadaan, kewajiban para pihak	Menjadi dasar hukum dan aturan implementasi proyek	Mengidentifikasi kompleksitas prosedur donor, kepatuhan, dan potensi hambatan administratif
3	<i>Progress Report / Monitoring & Evaluation (M&E)</i>	Implementasi	Progres fisik dan keuangan, capaian indikator, kendala pelaksanaan	Mengontrol pelaksanaan proyek secara berkala	Mengidentifikasi dinamika implementasi, keterlambatan, dan masalah operasional
4	<i>Mid term Review Report</i>	Pertengahan Implementasi	Evaluasi komprehensif di pertengahan jalan, tinjauan ulang desain proyek, dan rekomendasi restrukturisasi/revisi target jika ada keteringgalan	Penyesuaian strategis (koreksi arah) di tengah proyek agar tujuan akhir proyek tetap tercapai dengan sisa waktu/dana yang ada	Mengidentifikasi faktor kritis penghambat utama di fase awal-tengah proyek dan melihat bagaimana respons adaptif/mitigasi manajemen (<i>restructuring</i>)
5	<i>Project Completion Report (PCR)</i>	Evaluasi Akhir	Capaian output dan <i>outcome</i> , efektivitas, efisiensi, keberlanjutan, lessons learned	Mengevaluasi kinerja proyek secara keseluruhan	Mengidentifikasi faktor keberhasilan dan kegagalan berdasarkan hasil akhir
6	<i>Implementation Completion Report (ICR)</i>	Evaluasi Pasca Project	Penilaian kinerja proyek oleh lender dengan menunjuk pihak lain untuk memberikan penilaian rating proyek, analisis dampak	Memberikan evaluasi objektif dan komprehensif	Menguatkan validitas temuan dan mengidentifikasi faktor struktural keberhasilan
7	Laporan Evaluasi Proyek	Evaluasi Mendalam	Analisis efektivitas, relevansi, dampak, dan keberlanjutan proyek	Memberikan penilaian kritis terhadap implementasi proyek	Mengidentifikasi gap antara desain dan implementasi serta lessons learned
8	Laporan Audit Proyek	Pengawasan & Akuntabilitas	Penggunaan dana, kepatuhan terhadap prosedur, temuan audit	Menjamin transparansi dan akuntabilitas proyek	Mengidentifikasi masalah governance, inefisiensi, dan penyimpangan

Hal yang sama juga terlihat pada dokumen tahap implementasi dan evaluasi, di mana istilah seperti *Implementation Status Report (ISR)*, *Project Performance Report (PPR)*, *Supervision Report*, hingga *Project Completion Report (PCR)* atau *Implementation Completion Report (ICR)* digunakan secara berbeda oleh setiap lender, namun tetap memiliki fungsi utama yang sama sebagai instrumen *monitoring*, pengendalian, dan evaluasi kinerja proyek. Selain itu, dokumen legal seperti *Loan Agreement* atau *Financing Agreement* juga secara konsisten berperan sebagai dasar hukum pelaksanaan proyek di seluruh *lender*.

Dengan demikian, perbedaan penamaan dokumen antar *lender* lebih mencerminkan karakteristik kelembagaan dan pendekatan administratif masing-masing, sementara secara substantif seluruh dokumen tersebut tetap mengikuti struktur siklus proyek yang seragam dan saling melengkapi. Pemahaman terhadap kesetaraan fungsi ini menjadi penting untuk memastikan bahwa analisis terhadap dokumen proyek dapat dilakukan secara komparatif dan terintegrasi. Pemetaan mengenai jenis dokumen dan tahapan siklus proyek berdasarkan masing-masing lender sebagaimana ditunjukkan

pada Tabel 4 di bawah ini memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai keselarasan fungsi dokumen di balik perbedaan terminologi yang digunakan.

Tabel 4. Jenis Dokumen dan Tahap Siklus Proyek Berdasarkan Lender

N o	Lender	Tahap Siklus Proyek	Dokumen Utama
1	World Bank	Perencanaan	<i>Project Appraisal Document (PAD)</i>
		Implementasi	<i>Implementation Status Report (ISR)</i>
		Evaluasi	<i>Implementation Completion Report (ICR)</i>
		Legal	<i>Loan Agreement</i>
2	ADB	Perencanaan	<i>Report and Recommendation of the President (RRP)</i>
		Implementasi	<i>Project Performance Report</i>
		Evaluasi	<i>Project Completion Report (PCR)</i>
		Legal	<i>Loan Agreement</i>
3	IFAD	Perencanaan	<i>Project Design Report (PDR)</i>
		Implementasi	<i>Supervision Report / Progress Report</i>
		Evaluasi	<i>Project Completion Report (PCR)</i>
		Legal	<i>Financing Agreement</i>
4	IsDB	Perencanaan	<i>Project Appraisal Document</i>
		Implementasi	<i>Progress Report</i>
		Evaluasi	<i>Project Completion Report</i>
		Legal	<i>Financing Agreement</i>

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan dokumen-dokumen tersebut, analisis dilakukan menggunakan pendekatan *content analysis* yang sistematis melalui beberapa tahapan yaitu (1) identifikasi unit teks (*unitizing*); (2) *open coding*; (3) *axial coding* dan (4) *selective coding*. Proses *content analysis* yang dilakukan pada kajian ini dalam menghasilkan daftar faktor keberhasilan, identifikasi pola hubungan antar faktor serta dinamika implementasi proyek ada pada tabel berikut.

Berdasarkan Tabel 5, melalui penerapan *content analysis* secara sistematis dengan memanfaatkan berbagai jenis dokumen proyek pinjaman luar negeri sektor pertanian sebagai sumber data utama menunjukkan setiap dokumen tidak hanya berfungsi sebagai sumber informasi, tetapi juga memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami dinamika implementasi proyek. Proses analisis dimulai dari identifikasi unit teks yang relevan, kemudian dilanjutkan dengan tahapan *open coding*, *axial coding*, hingga *selective coding* untuk menghasilkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan proyek (Krippendorff, 2018; Bowen, 2009).

Proses analisis pada dokumen *Project Appraisal Document (PAD)* dimulai dengan identifikasi unit teks yang berkaitan dengan desain proyek, seperti tujuan, komponen kegiatan, indikator kinerja, dan strategi implementasi. Selanjutnya, pada tahap *open coding*, informasi tersebut diuraikan ke dalam elemen dasar perencanaan, tujuan, dan indikator tanpa pengelompokan terlebih dahulu. Tahap *axial coding* kemudian mengelompokkan elemen-elemen tersebut ke dalam kategori yang lebih luas, seperti strategi proyek dan pendekatan perencanaan, sehingga terlihat hubungan antar komponen desain. Pada tahap akhir, yaitu *selective coding*, seluruh kategori disintesis untuk menilai kualitas perencanaan proyek secara keseluruhan, termasuk sejauh mana desain proyek telah komprehensif, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan (Schreier, 2014).

Pada dokumen *Project Completion Report (PCR)* dan *Implementation Completion Report (ICR)*, analisis lebih difokuskan pada capaian dan kendala implementasi. Melalui *open coding*, ditemukan berbagai kode seperti “keterlambatan pengadaan”, “lemahnya koordinasi”, dan “kapasitas SDM terbatas”. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan dalam kategori tata kelola, koordinasi, dan sumber daya manusia pada tahap *axial coding*. Pada tahap *selective coding*, faktor-faktor ini terintegrasi menjadi faktor inti berupa efektivitas tata kelola dan kapasitas institusional. Temuan ini menunjukkan

bahwa keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses dan sumber daya secara efektif (Neuendorf & Kumar, 2015).

Tabel 5. Proses *Content Analysis* Berdasarkan Jenis Dokumen Proyek PLN Sektor Pertanian

No	Jenis Dokumen	Tahapan <i>Content Analysis</i>
1	<i>Project Appraisal Document (PAD)</i>	Identifikasi unit teks terkait desain proyek → <i>Open coding</i> (perencanaan, tujuan, indikator) → <i>Axial coding</i> (kategori perencanaan dan strategi) → <i>Selective coding</i> (kualitas perencanaan)
2	<i>Project Completion Report (PCR)</i>	Identifikasi unit teks hasil implementasi → <i>Open coding</i> (keberhasilan, kendala, capaian) → <i>Axial coding</i> (governance, SDM, koordinasi) → <i>Selective coding</i> (faktor keberhasilan proyek)
3	<i>Implementation Completion Report (ICR)</i>	Identifikasi evaluasi kinerja proyek → <i>Open coding</i> (efektivitas, efisiensi, dampak) → <i>Axial coding</i> (kinerja proyek, outcome) → <i>Selective coding</i> (keberhasilan implementasi)
4	<i>Loan Agreement</i>	Identifikasi ketentuan pembiayaan → <i>Open coding</i> (prosedur donor, persyaratan) → <i>Axial coding</i> (kepatuhan donor) → <i>Selective coding</i> (harmonisasi regulasi)
5	<i>Laporan Evaluasi Proyek</i>	Identifikasi temuan evaluasi → <i>Open coding</i> (masalah implementasi, rekomendasi) → <i>Axial coding</i> (koordinasi, kelembagaan) → <i>Selective coding</i> (efektivitas tata kelola)
6	<i>Laporan Audit Proyek</i>	Identifikasi aspek akuntabilitas → <i>Open coding</i> (temuan audit, deviasi) → <i>Axial coding</i> (pengawasan, governance) → <i>Selective coding</i> (sistem pengawasan proyek)
7	<i>Progress Report / M&E</i>	Identifikasi perkembangan proyek → <i>Open coding</i> (progres fisik dan keuangan) → <i>Axial coding</i> (monitoring dan evaluasi) → <i>Selective coding</i> (kinerja pelaksanaan proyek)

Sumber: (ADB, 2009, 2016, 2018, 2022; BPK, 2022; IFAD, 2023, 2024, 2014, 2018b, 2018a, 2019, 2020; IsDB, 2018; World Bank, 2020b, 2020a, 2024)

Sementara itu, pada dokumen *loan agreement*, analisis menyoroti aspek regulasi dan persyaratan pembiayaan. *Open coding* menghasilkan kode seperti “prosedur donor kompleks” dan “persyaratan administratif tinggi”, yang kemudian dikategorikan sebagai kepatuhan terhadap prosedur donor. Pada tahap *selective coding*, hal ini mengarah pada faktor inti berupa kebutuhan harmonisasi regulasi antara pemerintah dan lender. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa keselarasan regulasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan proyek pembangunan berbasis pembiayaan eksternal (OECD, 2010).

Proses content analysis pada laporan evaluasi dan audit proyek, mengungkap temuan terkait kelemahan dalam pengawasan dan pelaksanaan proyek. Kode seperti “monitoring lemah”, “kurangnya evaluasi berkala”, dan “deviasi pelaksanaan” muncul pada tahap *open coding*, yang kemudian dikelompokkan dalam kategori tata kelola dan sistem pengawasan. Hasil *selective coding* menunjukkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi yang tidak optimal menjadi salah satu faktor yang menghambat efektivitas proyek. Hal ini konsisten dengan pendekatan evaluasi pembangunan yang menekankan pentingnya sistem pengawasan yang kuat dalam menjaga kualitas implementasi proyek (OECD, 2010).

Adapun pada dokumen *progress report* dan laporan M&E, analisis menunjukkan pentingnya pemantauan berkala terhadap perkembangan proyek. Kode seperti “progres tidak sesuai target” dan “realisasi anggaran rendah” mengindikasikan adanya kesenjangan antara perencanaan dan implementasi. Kode-kode ini kemudian dikategorikan dalam aspek monitoring dan kinerja proyek, yang pada tahap akhir menunjukkan bahwa efektivitas sistem monitoring menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan keberhasilan proyek.

Secara keseluruhan, penerapan *content analysis* berdasarkan berbagai jenis dokumen tersebut menunjukkan bahwa faktor keberhasilan proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian bersifat multidimensional dan saling terkait. Kualitas perencanaan, efektivitas tata kelola, kapasitas sumber daya manusia, koordinasi antar pemangku kepentingan, kepatuhan terhadap prosedur donor, serta sistem monitoring dan evaluasi merupakan faktor-faktor utama yang secara konsisten muncul dalam berbagai dokumen. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, tetapi oleh sinergi antar faktor dalam suatu sistem implementasi yang kompleks.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja proyek pinjaman luar negeri di sektor pertanian memerlukan pendekatan yang integratif, terutama melalui penguatan perencanaan berbasis kebutuhan lokal, peningkatan kapasitas institusional, serta harmonisasi regulasi antara pemerintah dan lender. Selain itu, penguatan sistem monitoring dan evaluasi serta peningkatan koordinasi lintas sektor menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa proyek dapat dilaksanakan secara efektif dan memberikan manfaat yang optimal bagi sektor pertanian.

Sejalan dengan tujuan penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek pinjaman luar negeri (PLN) sektor pertanian secara komprehensif dan berbasis bukti empiris, pendekatan *content analysis* yang digunakan dalam penelitian ini memainkan peran penting dalam mengungkap dinamika tersebut secara sistematis. Melalui tahapan *open coding*, penelitian ini berhasil mengidentifikasi berbagai permasalahan dan kondisi aktual implementasi proyek yang tercermin dalam dokumen, baik dalam bentuk kendala maupun capaian. Selanjutnya, pada tahap *axial coding*, temuan-temuan tersebut dikelompokkan ke dalam kategori utama seperti tata kelola, koordinasi stakeholder, perencanaan proyek, dan kapasitas sumber daya manusia, sehingga memperlihatkan pola hubungan antar faktor secara lebih terstruktur.

Berdasarkan pemahaman tersebut, hasil analisis yang telah disistematisasi melalui pendekatan *content analysis* untuk mengidentifikasi pola faktor keberhasilan secara lebih terstruktur dan berbasis bukti empiris. Dengan mengintegrasikan berbagai temuan yang tersebar dalam dokumen proyek menjadi kategori utama dan faktor inti yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan proyek. Pendekatan ini memungkinkan penyederhanaan kompleksitas data sekaligus memperkuat validitas analisis melalui pengolahan dokumen secara sistematis (Bowen, 2009; Hsieh & Shannon, 2005). Tabel 6 berikut menyajikan hasil *content analysis* yang merangkum faktor-faktor keberhasilan proyek pinjaman luar negeri (PLN) sektor pertanian di Indonesia secara komprehensif.

Tabel 6. Hasil *Content Analysis* dan Faktor Keberhasilan Proyek PLN Sektor Pertanian di Indonesia

No	Kategori Utama	Faktor Inti	Pola Dominan	Implikasi
1	Governance & Kepatuhan Donor	Kualitas tata kelola	Sangat dominan	Menentukan kelancaran implementasi dan pencairan dana
2	Koordinasi & Stakeholder	Efektivitas koordinasi	Sangat dominan	Mempercepat penyelesaian masalah dan implementasi
3	Sumber Daya Manusia	Kapasitas institusional	Dominan	Menentukan kemampuan menjalankan proyek
4	Perencanaan Proyek	Kualitas desain proyek	Dominan	Menentukan kesesuaian output dan outcome
5	Monitoring & Evaluasi	Efektivitas M&E	Dominan	Menjamin kontrol dan perbaikan berkelanjutan
6	Technical Assistance	Transfer pengetahuan	Sedang dominan	Meningkatkan kapasitas jangka panjang
7	Pendanaan	Kecukupan sumber daya	Dominan	Menjamin keberlanjutan proyek

Sumber : Data Olahan

Hasil pada tabel tersebut menunjukkan bahwa faktor tata kelola (*governance*) dan koordinasi stakeholder merupakan faktor yang paling dominan dan konsisten muncul dalam berbagai dokumen proyek. Tata kelola yang baik, yang ditandai dengan transparansi, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap prosedur donor, menjadi prasyarat utama dalam keberhasilan implementasi proyek, khususnya dalam memastikan kelancaran pengadaan dan pencairan dana. Di sisi lain, koordinasi yang efektif antar pemangku kepentingan terbukti berperan penting dalam mempercepat pengambilan keputusan, menyelesaikan hambatan implementasi, serta menjaga keberlanjutan proyek. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi yang menempatkan *governance* dan *stakeholder engagement* sebagai determinan utama keberhasilan proyek pembangunan (Davis, 2014; Ika & Donnelly, 2017).

Kualitas perencanaan proyek juga menjadi faktor penting, terutama dalam memastikan kesesuaian antara desain proyek dengan kebutuhan lokal dan kondisi lapangan. Proyek dengan perencanaan yang jelas, indikator yang terukur, serta manajemen risiko yang baik cenderung memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi. Sebaliknya, perencanaan yang tidak matang sering kali menyebabkan

ketidaksesuaian antara target dan realisasi, yang berdampak pada rendahnya efektivitas proyek. Hal ini menguatkan pandangan bahwa perencanaan merupakan fondasi utama dalam siklus proyek (Pinto & Slevin, 1987).

Dari sisi kapasitas sumber daya manusia, hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi teknis dan manajerial menjadi faktor penentu dalam mengelola kompleksitas proyek, terutama dalam menghadapi standar dan prosedur dari lembaga donor. Selain itu, kemampuan untuk menyerap *technical assistance* dan mentransformasikan pengetahuan dari tenaga ahli asing menjadi kapasitas lokal juga menjadi faktor penting dalam keberlanjutan proyek. Namun demikian, apabila tidak dikelola dengan baik, terdapat risiko ketergantungan terhadap konsultan eksternal yang dapat menghambat penguatan kapasitas domestik.

Hasil seluruh tahapan metodologi tersebut kemudian dioperasionisasikan dalam bentuk matriks analitis yang membedakan antara faktor penghambat (kendala) dan faktor pendorong (keberhasilan), sekaligus mengaitkannya dengan kategori hasil *axial coding* dan faktor inti pada tahap *selective coding*. Pendekatan ini tidak hanya menjawab pertanyaan “apa saja faktor keberhasilan proyek”, tetapi juga “bagaimana faktor-faktor tersebut bekerja dan saling mempengaruhi dalam praktik”. Tabel 7 menyajikan matriks faktor penghambat dan pendorong yang merefleksikan hubungan kausal dan dinamika implementasi proyek secara lebih komprehensif sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan.

Tabel 7. Matriks Faktor Penghambat & Pendorong

No	Proyek	Lender	Kategori (Axial Coding)	Faktor Penghambat (Kendala)	Faktor Pendorong (Keberhasilan)
1	UPLAND	IFAD, IsDB	Partisipasi & Kelembagaan Petani	Partisipasi awal rendah; pendekatan <i>top-down</i> di fase desain	Pendekatan <i>community-based</i> & fasilitator lokal
2	UPLAND	IFAD, IsDB	Adaptasi Desain Proyek	Desain awal kurang sesuai agroekologi lokal	Fleksibilitas <i>redesain</i> berbasis kondisi lapangan
3	SOLID	IFAD	Sosial-ekonomi Petani	Akses pasar terbatas	Penguatan kelompok tani & akses <i>livelihood</i>
4	ICARE	World Bank	<i>Value Chain</i> & Agribisnis	Fragmentasi rantai nilai	Pendekatan kawasan & integrasi hulu-hilir
5	ICARE	World Bank	<i>Governance</i> & Manajemen	Kompleksitas koordinasi lintas sektor	Sistem manajemen berbasis hasil (RBM)
6	YESS	IFAD	SDM & Regenerasi	Rendahnya minat generasi muda	Pelatihan kewirausahaan & akses pembiayaan
7	ICWRMIP	ADB	Infrastruktur & Lingkungan	Koordinasi lemah multi-sektor	Integrasi <i>water resource management</i>
8	FMSRB	ADB	Risiko Lingkungan	Risiko banjir & degradasi lahan	Infrastruktur mitigasi & konservasi

Sumber : Data Olahan

Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan bahwa keberhasilan proyek pinjaman luar negeri (PLN) sektor pertanian terbentuk melalui interaksi antara faktor penghambat dan faktor pendorong yang bersifat kontekstual dan adaptif. Pada dimensi partisipasi dan kelembagaan petani dalam proyek UPLAND, rendahnya partisipasi awal akibat pendekatan *top-down* direspons melalui pendekatan berbasis komunitas dan penggunaan fasilitator lokal. Temuan ini sejalan dengan pendekatan *participatory development* yang menekankan bahwa keterlibatan aktif masyarakat lokal merupakan faktor kunci dalam meningkatkan ownership dan keberlanjutan proyek (Chambers, 1994; Mansuri & Rao, 2013). Pada aspek desain proyek, ketidaksesuaian dengan kondisi agroekologi lokal mendorong penerapan desain yang adaptif, yang sesuai dengan konsep *adaptive management* dalam pembangunan, di mana fleksibilitas desain menjadi faktor penting dalam menghadapi ketidakpastian konteks lokal (Folke et al., 2005).

Pada dimensi sosial-ekonomi dalam proyek SOLID, keterbatasan akses pasar menunjukkan bahwa tantangan utama tidak hanya terletak pada produksi, tetapi juga pada struktur ekonomi petani. Penguatan kelompok tani dan akses *livelihood* sebagai faktor pendorong mencerminkan pentingnya *collective action* dan kelembagaan lokal dalam meningkatkan posisi tawar petani, sebagaimana

dijelaskan oleh (Ostrom, 1990) dan (Markelova et al., 2009). Sementara itu, pada proyek ICARE, fragmentasi rantai nilai dan kompleksitas koordinasi lintas sektor menunjukkan pentingnya pendekatan sistem. Integrasi hulu–hilir serta penerapan *Results-Based Management (RBM)* sebagai faktor pendorong sejalan dengan pendekatan *value chain development* dan tata kelola berbasis kinerja yang menekankan pentingnya koordinasi antar aktor dan pengukuran hasil secara terstruktur (Binnendijk, 2000; Kaplinsky & Morris, 2001).

Lebih lanjut, pada dimensi sumber daya manusia dalam proyek YESS, rendahnya minat generasi muda terhadap sektor pertanian menunjukkan adanya masalah struktural terkait persepsi dan insentif ekonomi. Pendekatan kewirausahaan melalui pelatihan dan akses pembiayaan mencerminkan konsep *agripreneurship* yang menempatkan pertanian sebagai sektor berbasis bisnis dan inovasi, sehingga lebih menarik bagi generasi muda (Food and Agriculture Organization, 2014; World Bank, 2017). Sementara itu, pada proyek ICWRMIP dan FMSRB, kendala berupa lemahnya koordinasi sistem dan tingginya risiko lingkungan direspons melalui integrasi pengelolaan sumber daya dan pembangunan infrastruktur mitigasi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *integrated water resource management (IWRM)* dan *climate-resilient agriculture* yang menekankan pentingnya integrasi sistem dan pengelolaan risiko dalam menjamin keberlanjutan sektor pertanian (Global Water Partnership, 2000; IPCC, 2014).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan proyek pinjaman luar negeri (PLN) sektor pertanian di Indonesia ditentukan oleh keterkaitan langsung antara faktor penghambat dan faktor pendorong dalam setiap dimensi implementasi. Temuan pada Tabel 7 memperlihatkan bahwa setiap kendala baik berupa rendahnya partisipasi petani, ketidaksesuaian desain proyek, keterbatasan akses pasar, fragmentasi rantai nilai, kompleksitas koordinasi, rendahnya minat generasi muda, hingga risiko lingkungan yang memerlukan respons spesifik yang bersifat kontekstual.

Keberhasilan proyek terjadi ketika respons tersebut mampu menjawab akar permasalahan secara tepat. Pendekatan berbasis komunitas terbukti efektif dalam meningkatkan partisipasi petani, sementara fleksibilitas desain memungkinkan penyesuaian terhadap kondisi agroekologi lokal. Penguatan kelembagaan ekonomi petani dan integrasi rantai nilai berperan dalam mengatasi keterbatasan akses pasar, sedangkan penerapan tata kelola berbasis kinerja mampu mereduksi kompleksitas koordinasi lintas sektor. Di sisi lain, pengembangan kewirausahaan pertanian menjadi kunci dalam mendorong regenerasi petani, dan integrasi pengelolaan sumber daya serta infrastruktur mitigasi berperan penting dalam menghadapi risiko lingkungan.

Dengan demikian, keberhasilan proyek PLN sektor pertanian pada dasarnya bergantung pada ketepatan strategi dalam merespons kendala, bukan semata pada kualitas desain awal. Proyek yang berhasil adalah proyek yang mampu menghubungkan masalah dan solusi secara sistematis dalam proses implementasi.

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis, tata kelola proyek Pinjaman Luar Negeri (PLN) sektor pertanian perlu ditransformasikan menuju pendekatan yang lebih adaptif, terintegrasi, dan responsif terhadap dinamika riil di lapang. Pada tahap persiapan, perencanaan proyek wajib didasarkan pada data lokasi dan pemetaan agroekosistem spesifik tingkat desa guna memitigasi risiko secara presisi sebelum *loan agreement* ditandatangani. Selanjutnya, untuk mengakomodasi volatilitas kondisi implementasi, *Loan Agreement* perlu memuat klausul *Adaptive Management*. Klausul ini memberikan kewenangan bagi *Project Management Unit (PMU)* untuk melakukan realokasi anggaran antar-komponen proyek dalam proporsi tertentu yang disepakati, tanpa harus menempuh prosedur amandemen pinjaman yang kaku dan memakan waktu. Hambatan koordinasi perlu diurai melalui penetapan *Standard Operating Procedure (SOP)* Tata Kelola Lintas Kementerian. SOP tersebut harus mengikat pemangku kepentingan dengan *Service Level Agreement (SLA)* yang jelas, misalnya batas waktu maksimal 14 hari kerja untuk persetujuan teknis lintas eselon di mana keterlambatan respons akan otomatis diberlakukan sebagai persetujuan sah (fiktif positif).

DAFTAR PUSTAKA

- Acharyya, R., & Bhattacharya, N. (2020). *Research Methodology for Social Sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367810344>
- ADB. (2009). *Indonesia: Integrated Citarum Water Resources Management Investment Program (ICWRMIP) – Report and Recommendation of the President*. Asian Development Bank.
- ADB. (2016). *Flood Management in Selected River Basins Project (FMSRB) – Project Data Sheet*. Asian Development Bank.
- ADB. (2018). *Project Completion Report: ICWRMIP*. Asian Development Bank.
- ADB. (2021). *Asian Development Bank Annual Report 2021 Toward a Green and Inclusive Recovery*. www.adb.org/ar2021/digital
- ADB. (2022). *Project Completion Report: Flood Management in Selected River Basins Project*. Asian Development Bank.
- Ahsan, K., & Kumar Paul, S. (2018). Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(6). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000648](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000648)
- Al Akbar, M. F., & Setiawan, A. (2020). Bantuan Luar Negeri dan Pembangunan Desa: Efektivitas Participatory Irrigation Sector Project (PISP) di Desa Sumber Pucung, Kabupaten Malang. *Transformasi Global*, 7(1), 95–113. <https://doi.org/10.21776/ub.jtg.2020.007.01.5>
- Alvarez, M. M., Bravo-González, S., & Trujillo-De Santiago, G. (2021). Modeling vaccination strategies in an Excel spreadsheet: Increasing the rate of vaccination is more effective than increasing the vaccination coverage for containing COVID-19. *PLoS ONE*, 16(7 July 2021). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254430>
- Annys, S., Van Passel, S., Dessein, J., Adgo, E., & Nyssen, J. (2020). From fast-track implementation to livelihood deterioration: The dam-based Ribb Irrigation and Drainage Project in Northwest Ethiopia. *Agricultural Systems*, 184, 102909. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102909>
- Bartlett, A. (2019). *Factors Affecting Success in International Collaborative Forestry Research Projects*. <https://doi.org/10.25911/5d61200debe42>
- Bartlett, A. (2020). Exploring transformational outcomes from donor investments in agroforestry research for development. *Agroforestry Systems*, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s10457-020-00516-3>
- Binnendijk, A. (2000). *Results-Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/qjrj0902027>
- BPK. (2022). *Audit Report on Foreign Loan-Funded Agricultural Projects*. BPK.
- Busck-Lumholt, L., Corbera, E., & Mertz, O. (2022). How are institutions included in Integrated Conservation and Development Projects? Developing and testing a diagnostic approach on the World Bank's Forest and Community project in Salta, Argentina. *World Development*. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105956>
- Carneiro, B., & Garbero, A. (2017). Supporting Impact with Evidence: A Content Analysis of Project Completion Reports. *The Journal of Development Studies*, 54(8), 1426–1449. <https://doi.org/10.1080/00220388.2017.1324148>
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience. *World Development*, 22(9), 1253–1268. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0305-750X(94)90003-5)
- Chand, R. (2000). *Emerging Trends and Regional Variations in Agricultural Investments and their Implications for Growth and Equity* (Policy Papers, Issue 345046). ICAR National Institute of Agricultural Economics and Policy Research (NIAP). <https://doi.org/10.22004/ag.econ.345046>
- Chen, Y.-C., Dy, K. B., Chang, C.-C., & Hsu, S.-H. (2024). Property rights arrangement and stakeholder networks hindering floating photovoltaics: A case of private open-access ponds in Taiwan. *Energy Policy*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113886>
- Choiriyah, Mayuni, I., & Dhieni, N. (2022). The Effectiveness of Multimedia Learning for Distance Education Toward Early Childhood Critical Thinking During the COVID-19 Pandemic. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1553–1568. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.3.1555>
- Cochrane, L., Li, E. P. H., Dejene, M., & Husain, M. M. (2023). Why foreign agricultural investment fails? Five lessons from Ethiopia. *Journal of International Development*, 36(1), 541–558. <https://doi.org/10.1002/jid.3827>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed., Vol. 3, Issue 1). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.13187/rjs.2017.1.30>
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32, 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Dick-Sagoe, C., Lee, K. Y., Odoom, D., & Boateng, P. O. (2023). Stakeholder perceptions on causes and effects of public project failures in Ghana. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01497-7>
- Djohanda, H., & Arfani, R. N. (2013). *Model Pengelolaan Bantuan Luar Negeri untuk Pengentasan Kemiskinan Studi Kasus: Peran Bank Dunia dalam Program PNPM Mandiri Perdesaan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Universitas Gadjah Mada.
- Drost, E. A. (2011). Validity and Reliability in Social Science Research. *Education Research and Perspectives*, 38(1), 105–123.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
- Food and Agriculture Organization. (2014). *Youth and Agriculture: Key Challenges and Concrete Solutions*. FAO. <https://www.fao.org/3/i3947e/i3947e.pdf>
- Global Water Partnership. (2000). *Integrated Water Resources Management*. GWP Technical Advisory Committee.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In *Handbook of Qualitative Research* (pp. 163–194).
- Guo, J. X. (2019). Measuring Information System Project Success through a Software-Assisted Qualitative Content Analysis. *Information Technology and Libraries*, 38(1), 53–70. <https://doi.org/10.6017/ital.v38i1.10603>
- Harris, A. (2023). Using foreign aid contracts to pursue participatory approaches to development within large foreign aid agencies. *Public Administration and Development*. <https://doi.org/10.1002/pad.2024>
- Haruna, I., Edward, A., Nkegbe, P., & Osei, R. (2020). *Financing agriculture for inclusive development* (pp. 287–317). <https://doi.org/10.4324/9780429450952-11>
- Havemann, T., Negra, C., & Werneck, F. (2020). Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions. *Agriculture and Human Values*, 37, 1281–1292. <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10131-8>
- IFAD. (2014). *SOLID Project Design Report*. IFAD.
- IFAD. (2018a). *Financing Agreement: UPLAND Project*.
- IFAD. (2018b). *UPLAND Project Design Report*. IFAD.
- IFAD. (2019). *Youth Entrepreneurship and Employment Support Services (YESS) Project Design Report*. IFAD.
- IFAD. (2020). *SOLID Project Completion Report*. IFAD.
- IFAD. (2021). *Rural development report 2021 : Transforming food systems for rural prosperity*. I. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- IFAD. (2023). *UPLAND Project Completion Report*. IFAD.
- IFAD. (2024). *YESS Project Supervision and Completion Report*. IFAD.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Cambridge University Press.
- Iriarte, C., & Bayona, S. (2020). It projects success factors: A literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49–78. <https://doi.org/10.12821/ijispm080203>
- IsDB. (2018). *Project Appraisal Document: UPLAND Project Co-Financing*. IsDB.
- Jaidi, N., Siswantoyo, Liu, J., Sholikhah, Z., & Andhini, M. M. (2022). Ambidexterity Behavior of Creative SMEs for Disruptive Flows of Innovation: A Comparative Study of Indonesia and Taiwan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030141>

- Jegede, O. E. (2022). A Critical Analysis Of The Impact Of Local Government Administration On Rural Development: A Focus On Selected Local Government Areas In Ondo State, Nigeria. *Kampala International University Interdisciplinary Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(3), 147–161. <https://doi.org/10.59568/kijhus-2022-3-3-13>
- JICA. (2020). *Thematic Guidelines on Agricultural and Rural Development*.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. International Development Research Centre (IDRC).
- Khan, F. U., Nouman, M., Negrut, L., Abban, J., Cismas, L. M., & Siddiqi, M. F. (2024). *Constraints to agricultural finance in underdeveloped and developing countries: a systematic literature review*. 5903. <https://doi.org/10.1080/14735903.2024.2329388>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis : An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications, Inc.
- Kurdyś-Kujawska, A., Soliwoda, M., Grzelczak, M., & Apanel, A. (2025). Financial Innovation in Building Agricultural Sector Resilience: New Horizons and Challenges for Blended Finance in Poland. *Agriculture*, 15, 754. <https://doi.org/10.3390/agriculture15070754>
- Lai, M., Li, W., Gao, Z., & Xing, Z. (2024). Evaluation, mechanism and policy implications of the symbiotic relationship among rural digitization, agricultural development and farmer enrichment: evidence from digital village pilots in China. *Frontiers in Environmental Science*. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1361633>
- MacMillan, A. (1991). Agricultural investment projects: design problems and possible cures. *Project Appraisal*, 6(2), 75–83. <https://doi.org/10.1080/02688867.1991.9726798>
- Mansuri, G., & Rao, V. (2013). *Localizing Development: Does Participation Work?* World Bank.
- Mapanje, O., Karuaihe, S., Machethe, C., & Amis, M. (2023). Financing Sustainable Agriculture in Sub-Saharan Africa: A Review of the Role of Financial Technologies. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15054587>
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 34(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.001>
- Morea, D., & Balzarini, M. (2018). Financial sustainability of a public-private partnership for an agricultural development project in Sub-Saharan Africa. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 64, 389–398. <https://doi.org/10.17221/161/2017-AGRICECON>
- Neuendorf, K. A., & Kumar, A. (2015). Emerging Trends in Content Analysis. *The International Encyclopedia of Political Communication*, 1(May), 1–10. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0053>
- Nguri, J. W., Ochieng, D. D. E., & Wainaina, P. G. (2024). The Impact of Implementation Capacity on the Link between Infrastructure Financing and Success in Kenya's Vision 2030 Public Projects. *International Journal of Project Management*, 6(5), 20–31. <https://doi.org/10.47672/ijpm.2554>
- OECD. (2010). *Quality Standards for Development Evaluation*. <https://doi.org/10.1787/74c6a864-ko>
- Ogunyiola, A., Gardezi, M., & Vij, S. (2022). Smallholder farmers' engagement with climate smart agriculture in Africa: role of local knowledge and upscaling. *Climate Policy*, 22, 411–426. <https://doi.org/10.1080/14693062.2021.2023451>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Pickson, R. B., Gui, P., Jian, L., & Boateng, E. (2025). The role of private sector investment in agriculture: A catalyst for sustainable development in Asia. *Sustainable Development*, 33(1), 113–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sd.3105>
- Pinto, J., & Slevin, D. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *Engineering Management, IEEE Transactions On, EM-34*, 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n12>
- Setiawan, B. (2025). The Influence of Foreign Loan Lender Guidelines on the Project Consulting Services Tender in Indonesia. *Journal of Infrastructure Policy and Management*. <https://doi.org/10.35166/jipm.v8i1.101>
- Sharma, I., Essink, D., Fumado, V., Mridha, M., Bhattacharjee, L., & Broerse, J. (2021). What Influences the Implementation and Sustainability of Nutrition-Sensitive Agriculture Interventions? A Case Study from Southern Bangladesh. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su132112049>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, Inc.

- Sulaiman, F. (2016). Poverty Alleviation Program in Agricultural Sector: Lessons Learned and Issues. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 16(2), 75. <https://doi.org/10.21082/fae.v16n2.1998.75-86>
- Sun, X. (2022). How to Develop Agricultural Modernization by Inclusive Finance Under Modern Information Technology. In *2021 International Conference on Big Data Analytics for Cyber-Physical System in Smart City* (pp. 805–813). https://doi.org/10.1007/978-981-16-7469-3_89
- Theda, P. O., Nasution, E. B., & Pandjaitan XIV, Q. G. B. (2023). Analisis Kebijakan Luar Negeri Australia: Studi Kasus Penguatan Ketahanan Pangan Indonesia (2013-2021) [Australia Foreign Policy Analysis: The Study Case of Indonesia Food Security Strengthening (2013-2021)]. *Verity: Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional (International Relations Journal)*, 15(29), 47–60. <https://doi.org/10.19166/verity.v15i29.7406>
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2020). *Economic Development*. Pearson.
- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>
- Ussa'diyah, N., Vidriza, U., & Sua'idy, A. (2022). Peran Pinjaman Luar Negeri Dalam APBN Pada Pembiayaan Pembangunan di Indonesia. *Journal of Development Economic and Digitalization*. <https://doi.org/10.59664/jded.v1i1.5363>
- Varajão, J., & Trigo, A. (2024). Assessing IT Project Success: Perception vs. Reality. *Queue*, 22(4), 34–53. <https://doi.org/10.1145/3687999>
- Wankmüller, C., & Reiner, G. (2021). Identifying Challenges and Improvement Approaches for More Efficient Procurement Coordination in Relief Supply Chains. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13042204>
- Weeraseskara, D., Disaratna, V., Withanage, K., & Perera, B. (2021). Procurement management in the foreign-funded construction projects implemented in Sri Lanka. *International Journal of Construction Management*, 23, 1118–1130. <https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1956674>
- Wisnujati, N., Zuhriyah, A., Sangadji, S., & Suhardi, S. (2025). Management project performance in Indonesia's food estate development: A stakeholder, institutional, and communication perspective. *Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.12.004>
- World Bank. (2017). *ICT in Agriculture: Connecting Smallholders to Knowledge, Networks, and Institutions*. World Bank.
- World Bank. (2020a). *Indonesia: Integrated Corporation of Agricultural Resources Empowerment (ICARE) Project – Project Appraisal Document*. World Bank.
- World Bank. (2020b). *Loan Agreement: ICARE Project*.
- World Bank. (2022). *The World Bank Annual Report 2022: Helping Countries Adapt to a Changing World*. Washington, DC : World Bank. <https://doi.org/10.1596/ar2022en>
- World Bank. (2024). *Implementation Completion and Results Report: Indonesia ICARE Project*. World Bank.
- Yuan, X., Zhang, J., Shi, J., & Wang, J. (2024). What can green finance do for high-quality agricultural development? Fresh insights from China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 94, 101920. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101920>
- Zhao, Z. (2025). Research and Exploration of Inclusive Finance on the Transformation of Agricultural Development. *SHS Web of Conferences* 225, 03010 (2025) ICFMDE 2025, 03010.