

Memilih Prioritas Saat Transfer ke Daerah Dipangkas

Disusun oleh:

Hadi Prayitno

Direktur Eksekutif
The Reform Initiatives

I Wayan Sudira

Mahasiswa Program Doktor
Administrasi Publik
Universitas Nasional



Berbasis Masalah
Berpihak pada Warga



Kolaboratif
Transparan



Digital Era Governance
untuk Pelayanan Dasar
yang Lebih Baik

Memilih Prioritas Saat Transfer ke Daerah Dipangkas

Disusun oleh:

Hadi Prayitno – Direktur Eksekutif The Reform Initiatives

I Wayan Sudira – Mahasiswa Program Doktor Administrasi Publik Universitas Nasional

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pemerintah pusat memperkuat sentralisasi fiskal melalui perubahan struktur APBN 2025 dan APBN 2026. Belanja Pemerintah Pusat naik dari Rp2.701,4 triliun menjadi Rp3.149,7 triliun, sementara Transfer ke Daerah (TKD) turun dari Rp919,9 triliun menjadi Rp693,0 triliun. Dana Desa (DD) juga turun dari Rp71,0 triliun menjadi Rp60,57 triliun. Struktur APBN 2026 menempatkan Belanja Pemerintah Pusat sekitar 82 persen dari total belanja negara, sedangkan Transfer ke Daerah (TKD) tinggal sekitar 18 persen. Pergeseran ini mempersempit ruang fiskal daerah ketika daerah tetap memikul tanggung jawab besar dalam pelayanan dasar.

Pemangkasan TKD berpotensi melemahkan kapasitas pemerintah daerah dalam memenuhi kebutuhan warga. Daerah tetap harus menyediakan layanan pendidikan dasar, kesehatan, air bersih, sanitasi, penanganan stunting, perlindungan sosial, dan infrastruktur lokal. Program pusat tidak otomatis menggantikan fungsi pemerintah daerah karena pelayanan dasar membutuhkan institusi lokal, tenaga layanan, fasilitas, data warga, pembiayaan operasional, dan respons cepat terhadap kondisi setempat. Risiko terbesar akan muncul di daerah miskin, daerah kepulauan, daerah tertinggal, daerah terpencil, dan daerah dengan pendapatan asli daerah rendah.

Smart Priority Development (SPD) menawarkan kerangka kerja bagi pemerintah daerah untuk tetap membangun di tengah

keterbatasan anggaran. SPD mendorong pemerintah daerah memilih program yang strategis, terukur, adaptif, responsif, dan transparan. Model ini meminta pemerintah daerah meninggalkan kebiasaan membiayai program rutin yang lemah dampaknya. Pemerintah daerah perlu memastikan APBD menjawab tiga pertanyaan utama: masalah apa yang harus diselesaikan, warga mana yang paling membutuhkan manfaat, dan hasil apa yang dapat diukur.

Reformasi pembangunan daerah perlu bergerak dari sekadar money follows functions menuju money follows program dan program follows problem. Anggaran harus mengikuti program prioritas. Program harus lahir dari masalah warga. Pemerintah daerah perlu memakai evidence-based policy, pendekatan berorientasi warga, dan problem-oriented development agar setiap rupiah APBD menjawab kebutuhan nyata. Data fiskal, data layanan dasar, data kemiskinan, data spasial, dan pengalaman warga perlu menjadi dasar pemilihan prioritas.

Collaborative governance perlu memperkuat strategi tersebut. Pemerintah daerah tidak dapat menghadapi tekanan fiskal secara sendirian. Kepala daerah, DPRD, perangkat daerah, akademisi, dunia usaha, media, organisasi masyarakat sipil, dan warga perlu membangun kesepakatan berbasis bukti mengenai prioritas pembangunan. DEG juga perlu memperkuat proses ini melalui integrasi

data, keterbukaan informasi, interoperabilitas sistem, perlindungan data pribadi, dan layanan digital yang berpusat pada warga. Pemerintah daerah harus memakai teknologi sebagai instrumen governansi, bukan sekadar proyek aplikasi.

Naskah ini merekomendasikan pemerintah daerah untuk menjadikan SPD sebagai pendekatan utama dalam menyusun prioritas pembangunan, memperkuat collaborative governance dalam pengambilan keputusan anggaran, dan menerapkan DEG untuk mempercepat pelayanan dasar yang terbuka, terpadu, inklusif, aman, dan akuntabel. Keberanian memilih prioritas menjadi syarat utama agar daerah tetap mampu melindungi pelayanan dasar di tengah pemangkasan TKD.

Sentralisasi Fiskal dan Pemangkasan Transfer ke Daerah

APBN 2025 dan APBN 2026 memperlihatkan perubahan besar dalam politik anggaran Indonesia. Pemerintah pusat memperluas peran belanja nasional untuk menjalankan agenda kedaulatan pangan, kedaulatan energi, penguatan pertahanan, hilirisasi, industrialisasi, perlindungan sosial, dan pembangunan sumber daya manusia. Agenda tersebut memiliki legitimasi politik selama pemerintah dapat membuktikan manfaatnya bagi rakyat.

Struktur belanja negara justru memperlihatkan gejala sentralisasi fiskal yang semakin kuat. Belanja Pemerintah Pusat meningkat dari Rp2.701,4 triliun dalam APBN 2025 menjadi Rp3.149,7 triliun dalam APBN 2026. Transfer ke Daerah turun dari Rp919,9 triliun menjadi Rp693,0 triliun. Dana Desa juga turun dari Rp71,0 triliun menjadi Rp60,57 triliun. Penurunan Transfer ke Daerah mencapai Rp226,9 triliun atau sekitar 24,7 persen.

Komposisi APBN 2026 memperlihatkan ketimpangan ruang fiskal pusat dan daerah. Belanja Pemerintah Pusat mencapai sekitar 82 persen dari total belanja negara, sedangkan TKD tinggal sekitar 18 persen. Pemerintah pusat menguasai ruang belanja yang semakin besar, sementara pemerintah daerah menghadapi ruang

fiskal yang semakin sempit.

Beberapa komponen TKD juga mengalami penurunan tajam. Dana Bagi Hasil (DBH) turun dari sekitar Rp192,3 triliun menjadi Rp58,5 triliun. Dana Alokasi Umum (DAU) turun dari sekitar Rp446,6 triliun menjadi Rp400,0 triliun. Dana Alokasi Khusus (DAK) turun dari sekitar Rp185,2 triliun menjadi Rp157,1 triliun. Dana Insentif Fiskal (DIF) turun dari Rp6,0 triliun menjadi Rp1,8 triliun. Angka-angka tersebut menunjukkan pergeseran penting dalam relasi fiskal pusat-daerah.

Sentralisasi belanja tidak selalu buruk. Pemerintah pusat dapat memakai belanja besar untuk menjalankan program nasional secara cepat. Pemerintah pusat juga dapat memperkuat koordinasi agenda lintas wilayah melalui belanja nasional. Masalah muncul ketika sentralisasi fiskal melemahkan kemampuan daerah untuk menjalankan layanan dasar yang paling dekat dengan warga.

Pemerintah daerah tetap memikul banyak urusan pelayanan publik dan pelayanan dasar. Daerah mengelola pendidikan dasar, layanan puskesmas, posyandu, sanitasi, air bersih, penanganan stunting, perlindungan sosial, infrastruktur lokal, dan pelayanan administrasi sehari-hari. Program pusat tidak otomatis menggantikan fungsi tersebut karena layanan dasar membutuhkan institusi lokal, tenaga layanan, fasilitas, data warga, pembiayaan operasional, dan respons cepat terhadap kebutuhan setempat.

Pemangkasan TKD dapat memperbesar risiko ketimpangan layanan antardaerah. Daerah miskin, daerah kepulauan, daerah tertinggal, daerah terpencil, daerah perbatasan, dan daerah dengan pendapatan asli daerah rendah akan menghadapi tekanan paling berat. Daerah tersebut sulit mengganti penurunan transfer melalui pendapatan sendiri. Warga di wilayah tersebut berisiko menerima layanan pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur dasar yang lebih lemah.

DD juga menghadapi paradoks serupa. Pemerintah menugaskan desa untuk menangani kemiskinan ekstrem, ketahanan pangan, layanan kesehatan dasar, stunting, air bersih, sanitasi,

ketahanan iklim, koperasi desa, padat karya tunai, dan infrastruktur digital. Pemerintah justru menurunkan pagu DD. Desa akhirnya menghadapi daftar kewajiban yang makin panjang dengan kemampuan fiskal yang makin kecil.

Situasi tersebut menuntut pembacaan fiskal yang lebih jujur. APBN tidak cukup sah karena prosedur penyusunan dan pengesahan berjalan. APBN harus membuktikan keterbukaan, pertanggungjawaban, pemerataan manfaat, dan kontribusi nyata bagi kemakmuran rakyat. Pemerintah pusat perlu menjelaskan dampak pemangkasan TKD terhadap Standar Pelayanan Minimal (SPM), terutama pendidikan, kesehatan, air bersih, sanitasi, dan layanan sosial dasar.

Daerah Tetap Harus Mencari Jalan

Pemerintah daerah tidak boleh berhenti mencari jalan di tengah tekanan anggaran. Pemangkasan TKD memang mempersempit ruang fiskal. Kondisi tersebut justru menuntut daerah membangun strategi baru agar pelayanan publik dan pelayanan dasar tetap berjalan cepat, tepat, dan berpihak kepada warga.

Daerah perlu berhenti membiayai kebiasaan. Banyak program daerah masih lahir dari pola tahun sebelumnya. Banyak kegiatan berjalan karena perangkat daerah sudah terbiasa mengusulkannya. Banyak belanja bertahan meskipun pemerintah daerah sulit mengukur dampaknya. Cara kerja ini membuat APBD habis, tetapi masalah warga tetap bertahan.

Smart Priority Development (SPD) menawarkan cara pandang yang relevan. SPD menempatkan keterbatasan fiskal sebagai alasan untuk bekerja lebih disiplin. Model ini mendorong pemerintah daerah memilih program yang strategis, terukur, adaptif, responsif, dan transparan. Lima prinsip tersebut membantu daerah menggeser APBD dari sekadar daftar kegiatan menuju instrumen perubahan kesejahteraan.

SPD meminta pemerintah daerah menjawab tiga pertanyaan dasar sebelum membiayai program. Masalah apa yang harus pemerintah daerah selesaikan? Warga mana yang paling membutuhkan manfaat program

tersebut? Hasil apa yang dapat pemerintah daerah ukur setelah program berjalan? Tiga pertanyaan ini membuat keputusan anggaran lebih jujur, lebih tajam, dan lebih dekat dengan kebutuhan warga.

Robinson dan Last (2009) menempatkan penganggaran berbasis kinerja sebagai pendekatan yang menghubungkan sumber daya, keluaran, dan hasil. SPD memakai logika tersebut untuk mendorong APBD bekerja lebih keras bagi warga. Pemerintah daerah tidak cukup menunjukkan jumlah kegiatan, melainkan harus menunjukkan hasil yang berubah karena kegiatan tersebut.

Pawson (2006) mengembangkan pendekatan kebijakan berbasis bukti melalui perspektif realis. Suazo-Galdames, Saracostti, dan Chaple-Gil (2025) juga menegaskan pentingnya kebijakan yang menggunakan bukti ilmiah, data, dan pembelajaran. SPD memerlukan cara kerja tersebut. Pemerintah daerah harus menggunakan data, mendengar warga, dan menguji pilihan kebijakan sebelum menetapkan program dan alokasi anggaran.

Barca (2009) dan OECD (2025) menekankan pentingnya kebijakan berbasis lokus yang tepat (*placed-based policy*). Gagasan ini relevan bagi daerah karena masalah warga tidak selalu sama antarwilayah. Sekolah rusak, Puskesmas kekurangan tenaga medis, desa tanpa air bersih, wilayah dengan stunting tinggi, jalan usaha tani rusak, dan permukiman miskin membutuhkan intervensi yang berbeda. Pemerintah daerah perlu memilih program berdasarkan konteks wilayah, bukan berdasarkan paket kegiatan yang seragam.

SPD juga menuntut keberanian politik. Prioritas bukan daftar keinginan, tetapi merupakan pilihan yang berani. Kepala daerah perlu mengatakan tidak kepada kegiatan yang tidak lagi relevan. DPRD perlu menguji manfaat publik dari setiap usulan belanja. Birokrasi perlu menghentikan program yang hanya hidup karena tradisi tahunan. Warga perlu memahami bahwa anggaran terbatas menuntut pilihan yang lebih tegas, tepat, dan berdampak nyata.

Reformasi Pembangunan Daerah: dari Fungsi ke Masalah Warga

Reformasi pembangunan daerah perlu bergerak dari administrasi kewenangan menuju penyelesaian masalah warga. Banyak daerah selama ini menerapkan pendekatan klasik *money follows functions*, di mana anggaran dibagi berdasarkan urusan, fungsi, perangkat daerah, dan nomenklatur kegiatan. Literatur desentralisasi fiskal mengenal prinsip tersebut sebagai kaidah bahwa pembiayaan harus mengikuti pembagian fungsi pemerintahan. Bahl (1999) menyebut kaidah ini secara tegas sebagai *finance follows function*. Pendekatan ini membantu pemerintah menjaga kepatuhan administratif. Logika ini memastikan setiap organisasi perangkat daerah memiliki dasar kewenangan dan dukungan belanja. Namun, logika fungsi tidak selalu menjamin penyelesaian masalah paling mendesak. Anggaran dapat habis membiayai struktur organisasi, sementara masalah warga tetap bertahan.

Pemerintah daerah perlu memperkuat pendekatan *money follows program*. Pemerintah Indonesia telah menggeser arah perencanaan dan penganggaran nasional melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017. Regulasi tersebut menjelaskan *money follow program* sebagai pendekatan perencanaan pembangunan yang lebih holistik, integratif, tematik dan spasial. Presiden Joko Widodo (2016) sebelumnya juga menegaskan bahwa *money follows program* berarti alokasi seluruh sumber daya difokuskan untuk membiayai program prioritas, tidak bertebaran tanpa tentu arah dan tujuan. Pernyataan ini menekankan pentingnya fokus, manfaat, dan dampak program bagi masyarakat.

Pendekatan *money follows program* perlu mendorong APBD membiayai program prioritas yang jelas, terukur, dan berdampak. Program prioritas harus menunjukkan hubungan antara masalah, penerima manfaat, kegiatan, keluaran, hasil, biaya, dan risiko. Robinson dan Last (2009) menempatkan penganggaran berbasis kinerja sebagai pendekatan yang menghubungkan pendanaan dengan hasil yang dapat diukur. Pemerintah daerah perlu memakai prinsip ini agar setiap rupiah APBD memiliki hubungan yang jelas dengan perubahan layanan publik dan kesejahteraan warga.

Reformasi berikutnya perlu bergerak menuju *program follows problem*. Istilah ini dapat diposisikan sebagai rumusan operasional untuk memastikan program lahir dari masalah warga, bukan dari kebiasaan organisasi. Andrews, Pritchett, dan Woolcock (2017) mempopulerkan pendekatan *Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA)* sebagai rujukan utama gagasan ini. PDIA memandu pemerintah memulai reformasi dari masalah lokal, mengurai penyebab, mencoba solusi bertahap, belajar cepat, dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan hasil pelaksanaan.

Program follows problem menuntut pemerintah daerah memulai perencanaan dari peta masalah layanan dasar. Peta tersebut dapat memuat sekolah rusak, kekurangan guru, puskesmas tanpa tenaga cukup, posyandu tidak aktif, desa tanpa air bersih, sanitasi buruk, daerah dengan prevalensi stunting tinggi, rumah tangga miskin, jalan rusak, dan wilayah dengan akses layanan rendah. Pemerintah daerah perlu menurunkan program dari masalah tersebut, bukan menyesuaikan masalah agar cocok dengan program lama. Dana Insentif Fiskal turun dari Rp6,0 triliun menjadi Rp1,8 triliun.

Pendekatan *evidence-based policy* harus menjadi dasar reformasi tersebut. Pawson (2006) menekankan pentingnya bukti dalam menetapkan apa yang paling tepat, bagi siapa, dalam kondisi apa, dan mengapa. Cairney (2016) juga mengingatkan bahwa para ahli perlu terlibat dalam proses pengambilan kebijakan dengan memperkuat data, fakta, dan pengetahuan supaya dapat memengaruhi keputusan nyata. Sejalan dengan itu, Suazo-Galdames, Saracostti, dan Chaple-Gil (2025) juga menyampaikan kemajuan proses pengambilan keputusan berbasis bukti terus berkembang di berbagai belahan dunia. Pemerintah daerah perlu membaca pesan ini secara serius karena keputusan anggaran tidak cukup bersandar pada kebiasaan birokrasi, intuisi politik, atau tekanan jangka pendek.

Pemerintah daerah harus memakai data yang akurat, mutakhir, dan dapat diperiksa. Data fiskal harus bertemu dengan data pelayanan dasar, data kemiskinan, data spasial, data pengaduan warga, data kependudukan, dan data capaian pembangunan. Hal itu menyematkan harapan agar pemerintah daerah dapat

membedakan masalah yang paling mendesak, program yang paling berdampak, dan belanja yang kurang produktif. Data yang baik membantu kepala daerah dan DPRD memilih prioritas secara lebih jujur.

Pendekatan human-centered orientation juga perlu memperbaiki cara pemerintah daerah merancang program. Norman (2013) menjelaskan agar desain Pembangunan selalu berpusat pada manusia. OECD (2025) mendorong pemerintah memakai desain layanan berpusat pada manusia dan riset pengguna agar layanan publik lebih mudah, terpadu, dan sesuai kebutuhan warga.

Pemerintah daerah harus memulai desain layanan dari pengalaman warga. Anak usia sekolah membutuhkan ruang belajar yang aman, guru yang hadir, sanitasi yang layak, dan akses transportasi. Ibu hamil membutuhkan posyandu aktif, bidan, pemeriksaan berkala, rujukan cepat, dan gizi cukup. Penyandang disabilitas membutuhkan layanan yang mudah diakses. Warga miskin membutuhkan biaya layanan yang terjangkau, prosedur sederhana, dan kepastian waktu pelayanan. Pemerintah daerah perlu merancang program berdasarkan perjalanan warga menghadapi layanan, bukan berdasarkan kenyamanan administrasi birokrasi.

Problem-oriented development menuntut pemerintah daerah mengubah musyawarah perencanaan pembangunan. Musrenbang tidak boleh berhenti sebagai ruang pengumpulan daftar usulan. Musrenbang harus menjadi ruang perancangan prioritas. Pemerintah daerah perlu membawa data fiskal, peta masalah, batas anggaran, dan pilihan kebijakan ke forum tersebut. Warga, perangkat daerah, DPRD, akademisi, dan masyarakat sipil dapat menguji masalah mana yang harus daerah selesaikan lebih dahulu.

Pemerintah daerah juga perlu menyusun catatan prioritas program dengan merefleksikan masalah yang ditangani, kelompok penerima manfaat, lokasi, biaya, indikator hasil, risiko jika program tidak dibiayai, dan dampak yang diharapkan. Catatan ini membantu kepala daerah dan DPRD mengambil keputusan anggaran secara lebih terbuka, serta membantu publik memahami alasan pemerintah membiayai satu

program dan menunda program lain.

DPRD perlu memperkuat fungsi anggaran dan pengawasan melalui pendekatan manfaat, tidak hanya menilai sebaran proyek antarwilayah politik atau lebih dikenal sebagai daerah pemilihan (Dapil). Mereka memiliki otoritas besar dalam menilai manfaat publik, dampak sosial, keberlanjutan fiskal, dan kontribusi program terhadap Standar Pelayanan Minimal (SPM). Lembaga legislatif di tingkat daerah tersebut berhak meminta pemerintah daerah menjelaskan dampak pemangkasan TKD terhadap sekolah, puskesmas, posyandu, sanitasi, air bersih, dan layanan kelompok rentan.

Inspektorat, BPKP, dan BPK perlu mendorong audit kinerja yang lebih kuat. Audit tidak boleh hanya memeriksa kepatuhan administrasi. Audit perlu membaca manfaat, pemerataan, dampak layanan, dan risiko fiskal. Pemerintah daerah perlu memakai hasil audit sebagai dasar perbaikan program, bukan sekadar kewajiban pertanggungjawaban. Dimensi pertanggungjawaban juga perlu dinaikkan levelnya dari sekedar akuntabilitas vertikal atau upward-accountability menjadi akuntabilitas publik atau downward-accountability.

Pemerintah pusat juga perlu mendukung reformasi tersebut. Pemerintah pusat perlu membuat pernyataan dampak fiskal atau fiscal impact statement setiap kali menurunkan TKD, DAU, DAK, DBH, Dana Desa, atau Dana Insentif Fiskal. Pernyataan dampak fiskal harus menjelaskan dampak terhadap layanan dasar, daerah miskin, daerah kepulauan, daerah tertinggal, risiko stunting, kebutuhan anak usia sekolah, risiko bencana, dan beban ekologis. Kebijakan transfer harus memperhitungkan beban layanan, bukan hanya ketersediaan fiskal nasional.

Reformasi pembangunan daerah akhirnya harus bergerak melalui urutan yang lebih jernih. Fungsi tetap penting sebagai dasar kewenangan. Program tetap penting sebagai alat kerja. Masalah warga harus menjadi titik awal yang utama. Pemerintah daerah perlu memastikan fungsi mengikuti mandat publik, program mengikuti masalah, dan anggaran mengikuti prioritas yang benar-benar berdampak bagi kehidupan warga.

Collaborative Governance dan Digital Era Governance

Collaborative governance menjadi syarat penting bagi reformasi pembangunan daerah. Pemerintah daerah tidak dapat menyelesaikan tekanan fiskal dan pelayanan dasar secara sendirian. Warga merasakan langsung akibat setiap keputusan anggaran. DPRD memberi persetujuan politik. Akademisi dapat memperkuat analisis. Dunia usaha dapat mendukung inovasi pembiayaan dan pelaksanaan program. Masyarakat sipil dapat menjaga keberpihakan kepada kelompok rentan.

Ansell dan Gash (2008) menjelaskan collaborative governance sebagai tata kelola yang melibatkan aktor publik dan nonpublik dalam proses pengambilan keputusan kolektif. Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) memperluas konsep tersebut melalui kerangka yang menekankan kepemimpinan, motivasi bersama, kapasitas aksi bersama, dan proses belajar lintas aktor. Pemerintah daerah dapat memakai konsep ini untuk memperkuat legitimasi prioritas pembangunan.

Collaborative governance perlu memperbarui relasi pemerintah daerah dan warga. Pemerintah daerah harus membuka data masalah, batas anggaran, dan pilihan program. Warga harus memberi pengalaman langsung tentang layanan yang mereka terima. Akademisi harus membantu membaca data dan menyusun analisis. Media lokal harus mengawasi proses. Organisasi masyarakat sipil harus menyuarakan kelompok yang sering tidak hadir dalam forum resmi.

DPRD perlu menjadi penjaga prioritas. DPRD dapat membentuk forum pemantauan TKD dan DD. Forum ini dapat membaca dampak pemangkasan transfer terhadap pelayanan dasar. DPRD juga dapat meminta pemerintah daerah membuka data realisasi, lokasi program, penerima manfaat, keluhan warga, dan capaian layanan. Langkah ini dapat memperkuat pengawasan berbasis bukti.

Masyarakat sipil, perguruan tinggi, media, organisasi profesi guru, organisasi tenaga kesehatan, organisasi perempuan, organisasi penyandang disabilitas, dan kelompok warga

dapat membangun pusat data anggaran daerah. Pusat data tersebut dapat memantau perubahan pagu, realisasi, lokasi proyek, penerima manfaat, keluhan warga, dan capaian layanan. Data publik seperti ini dapat memperkuat akuntabilitas pembangunan.

Digital Era Governance dapat memperkuat collaborative governance. Dunleavy, Margetts, Bastow, dan Tinkler (2006) menjelaskan bahwa pemerintahan modern memerlukan reintegrasi fungsi, layanan yang berpusat pada kebutuhan, digitalisasi proses, dan penyusunan ulang hubungan negara dengan warga. Gagasan ini memberi arah penting bagi daerah yang ingin menggunakan teknologi untuk memperbaiki pembangunan.

Pemerintah daerah tidak boleh memahami digitalisasi sebagai proyek aplikasi. Digitalisasi harus menjadi transformasi governansi. Teknologi harus menyatukan data, menyederhanakan proses, mempercepat koordinasi, membuka informasi, melindungi data pribadi, dan memperkuat kepercayaan warga. Aplikasi hanya akan menjadi lapisan digital di atas birokrasi lama apabila pemerintah daerah tidak memperbaiki proses bisnis.

DEG juga menuntut pemerintah daerah membangun layanan yang terpadu, inklusif, aman, dan akuntabel. Pemerintah daerah perlu menghubungkan agenda SPBE, Satu Data Indonesia, keterbukaan informasi publik, perlindungan data pribadi, dan pelayanan publik. Integrasi ini penting karena SPD membutuhkan data yang sah dan forum kolaboratif membutuhkan informasi yang mudah dipahami.

Pemerintah daerah perlu memakai teknologi untuk memperkuat evidence-based policy. Sistem digital harus membantu pemerintah daerah membaca masalah warga, melihat alokasi anggaran, memantau pelaksanaan program, dan mengevaluasi hasil. Teknologi tidak boleh hanya memperindah laporan. Teknologi harus membantu pemerintah daerah membuat keputusan yang lebih cepat, lebih tepat, dan lebih adil.

Kesimpulan

Pemangkasan Transfer ke Daerah dan penguatan belanja pusat telah mengubah ruang gerak fiskal pemerintah daerah. Pemerintah daerah menghadapi tekanan lebih besar untuk memenuhi pelayanan publik dan pelayanan dasar dengan anggaran yang lebih terbatas. Warga tetap membutuhkan sekolah yang layak, puskesmas yang berfungsi, posyandu yang aktif, air bersih, sanitasi, jalan dasar, perlindungan sosial, dan layanan administrasi yang mudah.

Pemerintah daerah tidak boleh menjadikan keterbatasan anggaran sebagai alasan untuk menurunkan mutu layanan. Pemerintah daerah harus menjadikan keterbatasan fiskal sebagai momentum untuk memilih prioritas secara lebih berani. SPD memberi kerangka bagi daerah untuk mengubah APBD dari daftar belanja menjadi instrumen penyelesaian masalah warga.

Reformasi pembangunan daerah perlu bergerak dari *money follows functions* menuju *money follows program* dan *program follows problem*. Anggaran harus mengikuti program prioritas. Program harus mengikuti masalah warga. Pemerintah daerah harus memakai bukti, mendengar warga, merancang layanan secara berorientasi manusia, dan mengukur dampak secara terbuka.

Collaborative governance dan Digital Era Governance perlu memperkuat transformasi tersebut. Pemerintah daerah perlu bekerja bersama DPRD, warga, akademisi, dunia usaha, media, dan masyarakat sipil. Pemerintah daerah juga perlu memakai teknologi sebagai instrumen governansi, bukan sekadar aplikasi. Keberanian memilih prioritas akan menentukan kualitas pembangunan daerah pada masa fiskal yang semakin sempit.

DAFTAR PUSTAKA

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Bahl, R. (1999). Implementation rules for fiscal decentralization. International Studies Program Working Paper 99-1. Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.

<https://ayspsrd.gsu.edu/ays/ispwps/paper9901.pdf>

Barca, F. (2009). An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. European Commission.

https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.

<https://www.wiley.com/en-fr/Strategic%2BPlanning%2Bfor%2BPublic%2Band%2BNonprofit%2BOrganizations%3A%2BA%2BGuide%2Bto%2BStrengthening%2Band%2BSustaining%2BOrganizational%2BAchievement%2C%2B5th%2BEdition-p-9781119071617>

Cairney, P. (2016). *The politics of evidence-based policy making*. Palgrave Macmillan.

<https://doi.org/10.1057/978-1-137-51781-4>

Cairney, P. (2016, March 10). The politics of evidence-based policymaking. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/science/political-science/2016/mar/10/the-politics-of-evidence-based-policymaking>



DAFTAR PUSTAKA

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2008). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Hashim, A., & Piatti-Fünfkirchen, M. (2018). A handbook on financial management information systems for government: A practitioners guide for setting reform priorities, systems design, and implementation. World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/147241467987856662/pdf/A-handbook-on-financial-management-information-systems-for-government-a-practitioners-guide-for-setting-reform-priorities-systems-design-and-implementation.pdf>
- ISO. (2019). ISO 9241-210:2019 Ergonomics of human-system interaction—Part 210: Human-centred design for interactive systems. International Organization for Standardization.
<https://www.iso.org/standard/77520.html>
- Jokowi. (2016, February 10). Bukan dirjen ke bawah, Presiden Jokowi tegaskan menteri kendalikan penggunaan anggaran. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.
<https://setkab.go.id/bukan-dirjen-ke-bawah-presiden-jokowi-tegaskan-menteri-kendalikan-penggunaan-anggaran/>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Indeks SPBE Nasional meningkat, Menteri Rini: Penguatan integrasi pelayanan publik berbasis digital. Kementerian PANRB.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/84e1b3ba-74a2-5a19-a68d-a4b9632b74ad>
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.
- OECD. (2025). Place-based policies for the future. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/place-based-policies-for-the-future_e5ff6716-en.html
- OECD. (2025). Seamless and accessible public administrative services. In *Government at a glance 2025*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/seamless-and-accessible-public-administrative-services_3dae4bc2.html
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realist perspective*. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781849209120>
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realist perspective*. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781849209120>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional.
<https://jdih.kemenkeu.go.id/api/download/2017/17TAHUN2017PP.pdf>



DAFTAR PUSTAKA

- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional.
- Prayitno, H. (2026). Memilih Prioritas di Tengah Anggaran yang Terbatas. *The Reform Initiatives*. Artikel ini juga diterbitkan oleh Beritabar.co pada 22 Juni 2026 dengan tautan: <https://beritabar.co/memilih-prioritas-di-tengah-anggaran-yang-terbatas/>
- Prayitno, H., Taufik, A., Hadi, T. (2026). Politik Anggaran Prabowo-Gibran: Sentralisasi dan Risiko Keadilan Fiskal (Analisis APBN 2025-2026 dan Agenda Reformasi Fiskal Indonesia). *The Reform Initiatives*. <https://www.tri.or.id/publication/politik-anggaran-prabowo-gibran/>
- Robinson, M., & Last, D. (2009). A basic model of performance-based budgeting. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/publications/tnm/issues/2016/12/31/a-basic-model-of-performance-based-budgeting-23247>
- Robinson, M., & Last, D. (2009). A basic model of performance-based budgeting. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/publications/tnm/issues/2016/12/31/a-basic-model-of-performance-based-budgeting-23247>
- Rusdy, R. M. I. R., & Flambonita, S. (2023). Penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di pemerintahan daerah untuk mewujudkan good governance. *Lex Lata*, 5(2), 218–239.
- Sadik, M. N. (2024). *Manajemen dan kepemimpinan publik di Indonesia*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional.
- Schick, A. (1998). *A contemporary approach to public expenditure management*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/739061468323718599/pdf/351160REV0Contemporary0PEM1book.pdf>
- Suazo-Galdames, I. C., Saracostti, M. S. M., & Chaple-Gil, A. M. (2025). Scientific evidence and public policy: A systematic review of barriers and enablers for evidence-informed decision-making. *Frontiers in Communication*, 10, 1632305. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1632305>
- Suazo-Galdames, I. C., Saracostti, M. S. M., & Chaple-Gil, A. M. (2025). Scientific evidence and public policy: A systematic review of barriers and enablers for evidence-informed decision-making. *Frontiers in Communication*, 10, 1632305. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1632305>
- World Bank. (1998). *Public expenditure management handbook*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/489401468779669052>

The Reform Initiatives

Jl. Tebet Dalam II A No.17, RT.9/RW.1, Tebet Barat, Kec. Tebet, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12810

Website: www.tri.or.id

Email: reform@tri.or.id

Phone: (+62) 811-1182-9939

