

Strategi Transformasi Tata Kelola Pembangunan untuk Mewujudkan Target Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan Indonesia

Andi Setyo Pambudi*

Sekretariat Deputi Bidang Pengendalian, Evaluasi, dan Manajemen Risiko Pembangunan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)

*Corresponding Author: andi_setyo@gmail.com

Abstrak

Indonesia tengah berada dalam fase transisi menuju negara berpendapatan tinggi, namun masih terjebak dalam middle-income trap akibat lemahnya efektivitas belanja publik dan tata kelola pembangunan. Fenomena inefisiensi fiskal, fragmentasi sistem digital, dan ketimpangan koordinasi pusat–daerah menjadi tantangan utama. Penelitian ini mengidentifikasi gap berupa belum terintegrasinya Digital Public Infrastructure (DPI), Public Investment Management (PIM), dan Benefits Realisation Management (BRM) dalam siklus kebijakan. Urgensi penelitian meningkat seiring terbukanya jendela reformasi kelembagaan 2025–2029 dan kebutuhan untuk mengoptimalkan bonus demografi serta relokasi industri global. Tujuan penelitian adalah merancang arsitektur tata kelola yang menghubungkan reformasi digital dengan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; menyelaraskan kapasitas kelembagaan pusat–daerah; serta merumuskan peta jalan implementasi. Metodologi yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif dengan pendekatan eksploratif, berbasis studi kebijakan, analisis dokumen RPJPN/RPJMN, dan matriks kelembagaan. Temuan menunjukkan bahwa reformasi digital hanya efektif jika didukung interoperabilitas data, benefit register proyek, dan dialog kinerja berbasis dashboard. Rekomendasi mencakup pelembagaan praktik baik, penguatan peran data steward, serta penyusunan indikator keberhasilan yang mengaitkan output mikro dengan dampak makro pembangunan secara sistematis dan terukur.

Kata kunci: Reformasi Tata Kelola, Digital Public Infrastructure (DPI), Performance-Informed Budgeting, Benefits Realisation Management (BRM)

Abstract

Indonesia is currently undergoing a transitional phase toward becoming a high-income country, yet remains trapped in the middle-income bracket due to inefficient public spending and fragmented governance. Key challenges include weak integration across planning, budgeting, implementation, and oversight, as well as limited coordination between central and regional governments. This study identifies a research gap in the absence of a unified framework linking Digital Public Infrastructure (DPI), Public Investment Management (PIM), and Benefits Realisation Management (BRM) within the policy cycle. The urgency is heightened by the 2025–2029 policy window, demographic bonus, and global industrial shifts. The research aims to design an integrated governance architecture, align institutional capacities across government levels, and formulate a roadmap for reform implementation. Using a qualitative-descriptive and exploratory approach, the study draws on policy analysis, national planning documents (RPJPN/RPJMN), and institutional matrices. Key findings reveal that digital reform must be supported by interoperable data systems, benefit registers, and performance dashboards. Recommendations include institutionalizing best practices, strengthening the role of data stewards, and developing success metrics that link micro-level outputs to macroeconomic impacts in a systematic and measurable way.

Keywords: Governance Reform, Digital Public Infrastructure (DPI), Performance-Informed Budgeting, Benefits Realisation Management (BRM)

How to Cite: Andi Setyo Pambudi. (2025). Strategi Transformasi Tata Kelola Pembangunan untuk Mewujudkan Target Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan Indonesia. *Journal Transformation of Mandalika*, doi: <https://doi.org/10.36312/jtm.v5i3.5533>



<https://doi.org/10.36312/jtm.v5i3.5533>

Copyright© 2025, Author (s)

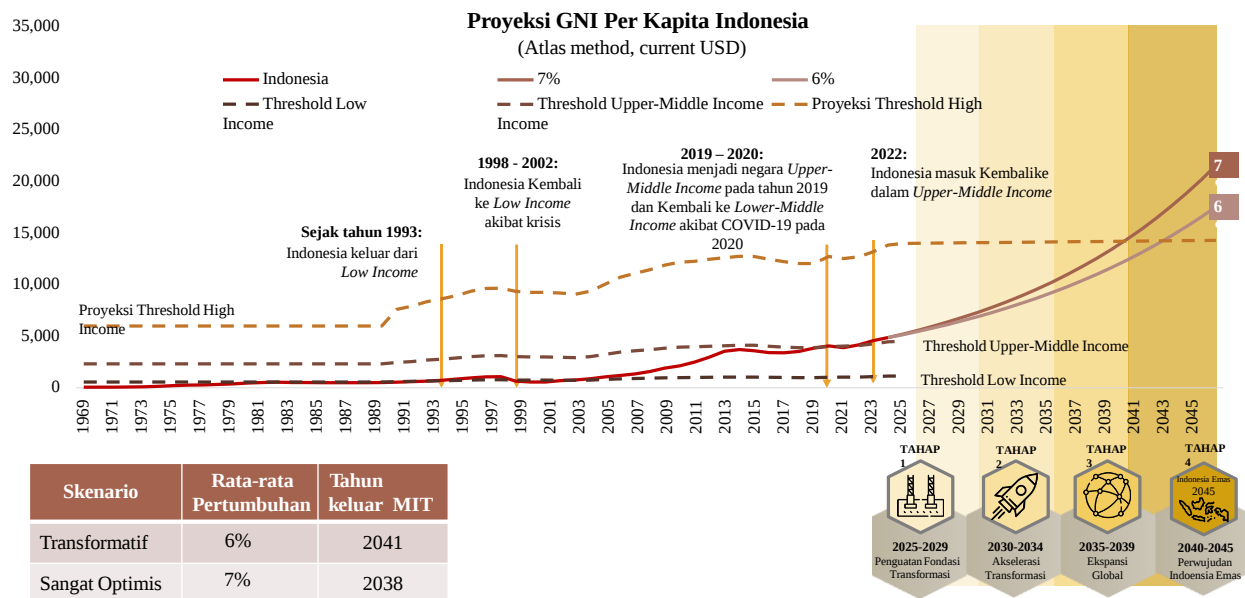
This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



PENDAHULUAN

Berdasarkan kerangka hukum yang ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045, Indonesia

mengarahkan visi pembangunan dua dekade ke depan dengan tekad menjadi negara berpendapatan tinggi. Transformasi struktural menjadi strategi utama, dengan fokus pada peningkatan produktivitas, mutu layanan publik, dan penguatan tata kelola sebagai katalis utama (Pemerintah RI, 2024). Indonesia saat ini berada dalam fase transisi menuju negara berpendapatan tinggi, dengan *Gross National Income (GNI)* per kapita sekitar US\$4.500–5.000. Selama tiga dekade terakhir, Indonesia terjebak dalam middle-income trap, meskipun pertumbuhan ekonomi relatif stabil (Pemerintah RI, 2024; World Bank, 2023).



Gambar 1. Proyeksi GNI Indonesia

Sumber: Pemerintah RI, 2024

Dokumen RPJPN 2025–2045 menargetkan GNI per kapita mencapai US\$30.300 pada tahun 2045, didorong oleh transformasi struktural, hilirisasi industri, dan digitalisasi layanan publik. Untuk mencapainya, Indonesia harus menjaga pertumbuhan ekonomi rata-rata 6–7% per tahun, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat tata kelola fiskal agar setiap rupiah belanja menghasilkan dampak ekonomi yang optimal. Meskipun stabilitas makroekonomi relatif terjaga dan ruang kebijakan fiskal masih tersedia, kondisi tersebut belum secara otomatis berimplikasi pada pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan. Fenomena ini tidak eksklusif terjadi di Indonesia, melainkan juga dialami oleh banyak negara berkembang, di mana tantangan sering kali bersumber dari aspek tata kelola pada tingkat mikro. Secara khusus, persoalan muncul dalam keterhubungan antara proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan yang belum sepenuhnya terintegrasi dalam satu rantai nilai kebijakan yang konsisten, mulai dari *input*, *output*, *outcome*, hingga *impact*. Ketika integrasi tersebut tidak berjalan optimal, investasi dan belanja publik cenderung mengalami inefisiensi, maka setiap tambahan belanja atau investasi tidak menghasilkan peningkatan output yang sepadan (Pambudi, 2023; Ilzetzki et al., 2013).

Permasalahan yang dihadapi bersifat multidimensional. Pertama, informasi kinerja belum sepenuhnya berperan sebagai determinan dalam proses pengambilan keputusan anggaran (World Bank, 2020; OECD, 2018). Meskipun pelaporan kinerja telah diadopsi oleh banyak organisasi publik, transisi menuju pendekatan performance-informed budgeting yang menjadikan data sebagai instrumen alokasi, evaluasi, dan pembelajaran kebijakan masih belum optimal (OECD,

2025). Kedua, koordinasi lintas-sektor dan antarlevel pemerintahan di Indonesia sering kali mengalami disrupsi di tengah proses (Prasojo et al., 2018). Dalam konteks desentralisasi di Indonesia, disparitas kapasitas antarwilayah, ketimpangan kualitas data, serta heterogenitas praktik perencanaan dan penganggaran menimbulkan asimetri dalam kinerja layanan publik dan menghambat konvergensi hasil pembangunan (Lewis, 2023; Schulte Nordholt & van Klinken, 2020).

Ketiga, hambatan logistik tetap menjadi sumber biaya ekonomi yang signifikan di Indonesia (Wicaksono et al., 2021; Basri & Fitriani, 2020). Bukti empiris menunjukkan bahwa penundaan pengiriman selama satu hari dapat mengurangi volume perdagangan lebih dari satu persen, sehingga kecepatan dan kepastian dalam rantai pasok memiliki pengaruh langsung terhadap daya saing ekspor dan biaya hidup masyarakat (Djankov et al., 2010). Keempat, pertumbuhan inovasi digital belum sepenuhnya diimbangi oleh desain kelembagaan yang memadai. Tanpa interoperabilitas data, standardisasi metadata, pengelolaan peran data *steward*, serta insentif organisasi yang tepat, inisiatif digital berisiko menjadi sekadar kumpulan aplikasi tanpa kontribusi nyata terhadap nilai ekonomi (Criado et al., 2023; World Bank, 2021).

Di tengah kompleksitas tersebut, Indonesia tengah memasuki fase akselerasi digitalisasi layanan publik melalui pengembangan sistem pengadaan elektronik, perizinan terpadu, ekosistem logistik nasional, serta inisiatif *GovTech INA-Digital* sebagai *platform* integratif bagi layanan prioritas. Secara konseptual, *e-government* berpotensi mengurangi ruang diskresi, meningkatkan transparansi, dan memperbaiki kualitas layanan publik. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada konfigurasi kelembagaan, desain teknis, dan praktik implementasi yang dijalankan (Andersen, 2019). Bahkan dalam domain pengadaan, studi kausal lintas proyek menunjukkan bahwa *e-procurement* dapat meningkatkan kualitas hasil proyek, meskipun tidak selalu berdampak pada penurunan harga. Temuan ini mengindikasikan bahwa manfaat digitalisasi perlu dikelola melalui pendekatan *benefits realisation* agar luaran proyek benar-benar termonetisasi menjadi nilai publik (Lewis-Faupel et al., 2016; Breese, 2012; Zwiakel et al., 2023). Dengan demikian, teknologi membuka peluang, tetapi institusi tetap menjadi penentu utama hasilnya.

Berangkat dari dinamika tersebut, kajian mengenai transformasi tata kelola pembangunan di Indonesia menghadapi sejumlah kesenjangan konseptual dan operasional. Sebagian besar studi masih berfokus pada sektor tunggal seperti pengadaan, perizinan, logistik, subsidi, atau sektor ekstraktif, meskipun menunjukkan perbaikan lokal yang signifikan, dampaknya belum tentu merembes ke level makroekonomi apabila tidak ditautkan melalui kerangka kelembagaan dan tata kelola data yang terintegrasi. Kesenjangan pertama berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran yang belum optimal terintegrasi. Kesenjangan kedua berkaitan dengan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah. Variasi dalam praktik perencanaan, perbedaan standar data, serta lemahnya dialog kinerja menyebabkan ketimpangan *outcome* dan menyulitkan proses skalabilitas reformasi (Lewis, 2023; Schulte Nordholt & van Klinken, 2020).

Urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring dengan terbukanya jendela kebijakan 2025–2029 sebagai periode krusial dalam menetapkan arah reformasi kelembagaan. Bonus demografi bersifat temporer; relokasi industri global bergantung pada momentum; dan keterbatasan fiskal pascakrisis menuntut negara untuk mengedepankan prinsip *spending better* dibandingkan sekadar meningkatkan volume belanja (Ilzetzki et al., 2013). Literatur mengenai multiplikasi menegaskan bahwa efektivitas stimulus fiskal sangat dipengaruhi oleh struktur ekonomi, rezim nilai tukar, dan kredibilitas kebijakan; dengan demikian, kualitas institusi menjadi faktor penentu dalam memperbesar atau memperkecil dampak setiap rupiah yang dibelanjakan. Di sisi lain, perbaikan logistik yang bersifat konkret dapat menurunkan biaya transaksi dan mendorong ekspansi perdagangan; pengurangan waktu satu hari di titik perbatasan atau pelabuhan

bukan sekadar efisiensi administratif, melainkan merupakan intervensi industrial yang strategis untuk meningkatkan ekspor dan menarik investasi (Djankov et al., 2010).

Dari sudut pandang akademik dan kebijakan, fokus utama penelitian ini bertumpu pada tiga simpul strategis. Pertama, bagaimana merancang arsitektur tata kelola yang mengaitkan reformasi digital dengan tata kelola perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Kedua, identifikasi mekanisme kelembagaan yang paling efektif untuk menyelaraskan target nasional dengan kapasitas daerah. Ketiga, perumusan peta jalan implementasi strategi tata kelola untuk mewujudkan target pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Dengan menjawab ketiga pertanyaan tersebut, penelitian ini tidak hanya merangkum praktik-praktik baik, tetapi juga mengusulkan rancangan operasional dan indikator keberhasilan yang dapat diaudit secara sistematis.

Tujuan penelitian ini mengalir langsung dari rumusan masalah di atas. Penelitian bertujuan menyusun kerangka integratif yang menghubungkan reformasi digital dengan tata kelola perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Setiap proyek prioritas diharapkan memiliki benefit register yang jelas, *baseline* dan target yang terukur, serta mekanisme verifikasi manfaat yang kredibel. Penelitian juga bertujuan menganalisis tata kelola kelembagaan untuk menyinergikan hubungan pusat–daerah. Akhirnya, penelitian ini bertujuan merumuskan peta jalan implementasi strategi tata kelola untuk mewujudkan target pertumbuhan ekonomi berkelanjutan.

Manfaat penelitian ini mencakup tiga ranah utama. Pada ranah teoretis, penelitian menawarkan jembatan konseptual yang selama ini dicari antara studi transformasi digital sektor publik dan literatur mengenai efisiensi belanja publik. Dengan mengintegrasikan *Digital Public Infrastructure (DPI)*, *Public Investment Management (PIM)*, *Benefits Realisation Management (BRM)* dan *performance-informed budgeting*, penelitian ini berkontribusi pada desain kelembagaan yang mengaitkan reformasi proses dengan hasil makro yang terukur (Breese, 2012; Zwikaël et al., 2023; OECD, 2024). Pada ranah metodologis, penelitian mendorong penguatan pendekatan *benefits realisation* dan dialog kinerja triwulanan sebagai mekanisme pembelajaran kebijakan yang berkelanjutan, di mana kegagalan tidak disembunyikan, melainkan digunakan sebagai umpan balik untuk perbaikan kebijakan (Williams et al., 2025). Pada ranah praktis, penelitian menyediakan cetak biru *spending better* bagi pemerintah pusat dan daerah, mencakup *gatekeeping* proyek berbasis *value-for-money*, audit manfaat pascapelaksanaan, serta tata kelola data dan interoperabilitas yang mampu mempercepat layanan dan menurunkan biaya logistik (Djankov et al., 2010; OECD, 2025). Bagi dunia usaha dan masyarakat, implikasinya adalah terciptanya iklim investasi yang lebih pasti, layanan publik yang lebih responsif, dan penargetan program yang lebih akurat, yang pada akhirnya memperkuat pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

TINJAUAN PUSTAKA

Pertumbuhan ekonomi berkelanjutan merupakan tujuan strategis dalam pembangunan nasional, yang tidak hanya menekankan pada peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga pada efisiensi fiskal, inklusivitas sosial, dan ketahanan lingkungan. Dalam konteks Indonesia, tantangan utama terletak pada inefisiensi belanja publik dan lemahnya integrasi kelembagaan antar tahapan pembangunan (Ocolisanu et al., 2022). Oleh karena itu, transformasi tata kelola pembangunan menjadi prasyarat penting untuk mengoptimalkan dampak kebijakan terhadap pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Digital Public Infrastructure (DPI) berperan sebagai enabler dalam reformasi tata kelola, dengan menyediakan sistem digital yang mendukung interoperabilitas data, transparansi, dan akuntabilitas layanan publik. Criado et al. (2023) menekankan bahwa DPI yang dirancang dengan prinsip

interoperabilitas dan keamanan data dapat mempercepat proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan secara terintegrasi. Namun, tantangan utama adalah pelembagaan sistem ini ke dalam struktur birokrasi yang adaptif dan responsif. *Public Investment Management (PIM)* menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa investasi publik menghasilkan nilai ekonomi yang optimal. Studi oleh Wicaksono et al. (2021) menunjukkan bahwa hambatan logistik dan fragmentasi proyek sering kali mengurangi efektivitas belanja modal. Oleh karena itu, penguatan PIM melalui sistem kontrak digital, katalog elektronik, dan verifikasi berbasis sensor menjadi strategi yang relevan untuk memperbaiki pelaksanaan proyek. Selanjutnya, pendekatan *Benefits Realisation Management (BRM)* diperlukan untuk memastikan bahwa setiap proyek digital memiliki baseline manfaat, target terukur, dan mekanisme verifikasi yang kredibel. Breese (2012) dan Zwikaël et al. (2023) menekankan bahwa BRM bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga mekanisme pembelajaran kelembagaan yang mendorong akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan. Integrasi BRM dalam siklus kebijakan memungkinkan pengawasan berbasis risiko dan pelaporan kinerja otomatis yang dapat ditelusuri.

Performance-informed budgeting menjadi pendekatan yang mengaitkan alokasi anggaran dengan hasil pembangunan. Surianti & Dalimunthe (2023) dalam tinjauan literturnya menyatakan bahwa meskipun Indonesia telah mengadopsi sistem penganggaran berbasis kinerja, penggunaan data kinerja sebagai determinan utama dalam pengambilan keputusan anggaran masih belum optimal. Oleh karena itu, pelembagaan sistem validasi otomatis dan dashboard kinerja menjadi langkah penting dalam memperkuat efektivitas fiskal. Transformasi tata kelola pembangunan tidak dapat dilepaskan dari penguatan kelembagaan. Prasajo et al. (2018) menekankan pentingnya koordinasi lintas sektor dan antarlevel pemerintahan dalam konteks desentralisasi. Forum dialog kinerja triwulanan dan peran data steward menjadi mekanisme kelembagaan yang dapat menjembatani disparitas kapasitas dan mendorong konvergensi hasil pembangunan.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui reformasi kelembagaan yang mengintegrasikan DPI, PIM, BRM, dan *performance-informed budgeting* ke dalam siklus perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi belanja, tetapi juga memperkuat pelayanan publik dan akuntabilitas kelembagaan secara sistemik.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan desain eksploratif untuk merumuskan strategi transformasi tata kelola yang mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan di Indonesia (Rokhamah et al., 2024; Nasution, 2023). Fokus utama metodologi terletak pada integrasi antara kerangka kelembagaan dan sistem digital dalam siklus perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi praktik-praktik baik, tetapi juga menyusun peta jalan implementasi yang dapat diaudit secara sistematis.

Data primer diperoleh melalui studi kebijakan, analisis dokumen perencanaan nasional (RPJPN 2025–2045 dan RPJMN 2025–2029), serta telaah terhadap sistem digital yang ada. Data sekunder dikumpulkan dari publikasi internasional yang relevan, termasuk kajian OECD mengenai *performance-informed budgeting* (OECD, 2025), studi World Bank tentang interoperabilitas data (World Bank, 2021), dan literatur akademik mengenai *benefits realisation management* (Breese, 2012; Zwikaël et al., 2023). Untuk mendalami hubungan pusat–daerah, digunakan analisis kelembagaan berbasis matriks yang mencakup dimensi perencanaan, transfer fiskal, perizinan, investasi, infrastruktur, dan pengawasan. Setiap kluster dianalisis berdasarkan aktor kunci, mekanisme koordinasi, instrumen kebijakan, serta indikator kinerja yang relevan (Lewis, 2023; Schulte Nordholt & van Klinken, 2020). Dengan pendekatan ini, metodologi

penelitian mampu menjembatani antara desain kelembagaan dan praktik implementasi, serta menghasilkan rekomendasi strategis yang kontekstual dan dapat diterapkan dalam kerangka RPJMN 2025–2029.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Integratif Reformasi Digital dengan Tata Kelola Perencanaan, Penganggaran, Pelaksanaan, dan Pengawasan

Kerangka reformasi digital yang terintegrasi bertujuan menyatukan seluruh tahapan pembangunan, mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pengawasan, ke dalam satu sistem yang berbasis data dan dapat dipertanggungjawabkan. Tujuan utamanya adalah mengubah cara kerja birokrasi dari yang sebelumnya berfokus pada dokumen menjadi sistem yang berorientasi pada data dan layanan. Dengan pendekatan ini, setiap keputusan, alokasi anggaran, dan hasil program bisa langsung dikaitkan dengan bukti nyata dan capaian di lapangan secara langsung.

Kerangka ini dibangun di atas empat pilar utama. Pilar pertama adalah standar data dan interoperabilitas, yang memungkinkan sistem dari berbagai instansi saling terhubung dan menggunakan referensi yang sama. Pilar kedua adalah manajemen kinerja yang berfokus pada hasil, bukan sekadar mencatat aktivitas. Pilar ketiga adalah pengawasan internal yang berbasis risiko, sehingga potensi penyimpangan bisa dideteksi lebih awal. Pilar keempat adalah penerapan etika, keamanan, dan perlindungan data untuk menjaga kepercayaan publik dan integritas sistem.

Pada tahap perencanaan, reformasi digital dimulai dengan menyusun satu kamus data nasional dan registri referensi yang mencakup kode wilayah, sekolah, fasilitas kesehatan, jaringan jalan, dan rumah tangga sasaran. Data ini menjadi acuan bersama bagi kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Perencanaan tidak lagi hanya mencatat kegiatan, tetapi diarahkan untuk mencapai hasil nyata dan dampak yang terukur. Dengan menggabungkan peta program dan peta spasial, pemerintah dapat menentukan prioritas berdasarkan bukti. Hal ini membantu mengidentifikasi wilayah yang masih kekurangan layanan, kelompok masyarakat yang paling membutuhkan, serta bagaimana faktor risiko seperti iklim atau sosial memengaruhi desain program. Partisipasi masyarakat juga diperkuat melalui kanal digital seperti forum konsultasi, e-hearing, dan sistem umpan balik warga, sehingga rencana pembangunan memiliki legitimasi sosial sejak awal.

Pada tahap penganggaran, pendekatan ini menggunakan sistem penganggaran berbasis kinerja dan kerangka belanja menengah. Setiap kegiatan dan akun belanja dikaitkan langsung dengan indikator hasil dan target tahunan. Sistem validasi otomatis akan menolak usulan anggaran yang tidak sesuai dengan prioritas nasional atau tidak memenuhi standar teknis. Analisis belanja dan penganggaran hijau mendorong alokasi yang lebih efisien, adil, dan berkelanjutan, serta menghindari duplikasi antarunit kerja. Sistem penghubung antar aplikasi fiskal memungkinkan perencanaan, pengadaan, dan perbendaharaan saling terintegrasi, sehingga perubahan desain program bisa langsung tercermin dalam pagu anggaran dan kontrak.

Tahap pelaksanaan menekankan pentingnya koordinasi antarinstansi. Sistem proyek dan kontrak terintegrasi dengan katalog elektronik, sistem tender digital, dan manajemen aset, sehingga pemerintah bisa memantau kemajuan fisik, penyerapan anggaran, kualitas hasil, dan dampak sosial-lingkungan. Teknologi seperti sensor, aplikasi lapangan, dan citra satelit digunakan untuk memperkuat proses verifikasi, sehingga penyimpangan waktu, biaya, atau mutu bisa segera terdeteksi. Prinsip satu kali unggah diterapkan agar masyarakat dan pelaku usaha tidak perlu mengunggah data yang sama berulang kali. Identitas digital dan kontrol akses berbasis peran menjaga keamanan data sekaligus mempercepat layanan. Di tingkat daerah, pusat komando

menyajikan peta layanan secara langsung, sehingga kepala daerah dapat mengambil keputusan berbasis data.

Tahap pengawasan melengkapi siklus ini melalui kombinasi audit berbasis risiko, analisis anomali, dan sistem pengaduan terpadu. Setiap transaksi dan keputusan meninggalkan jejak digital yang bisa ditelusuri oleh auditor internal, lembaga pemeriksa keuangan, maupun masyarakat sesuai dengan hak aksesnya. Dasbor akuntabilitas mengaitkan hasil program dengan dampak nyata bagi warga, sementara laporan kinerja otomatis menarik data dari sumber yang sudah tervalidasi, sehingga risiko manipulasi bisa ditekan. Sistem umpan balik warga yang terintegrasi dengan pengawasan eksternal memperkuat mekanisme koreksi cepat dan pembelajaran kelembagaan.

Namun, kerangka ini hanya akan efektif jika didukung oleh tata kelola yang kuat. Hal ini mencakup kepemimpinan lintas level, arsitektur sistem pemerintah yang terintegrasi, standar interoperabilitas yang jelas, dan pengembangan talenta digital yang memadai. Dengan dukungan tersebut, reformasi digital tidak hanya menjadi modernisasi aplikasi, tetapi benar-benar menjadi transformasi tata kelola yang memastikan setiap rupiah anggaran menghasilkan manfaat pembangunan yang nyata, inklusif, dan berkelanjutan.

Studi ini juga menemukan bahwa pendekatan terpisah masih banyak digunakan dalam pengembangan sistem digital di sektor publik. Sistem pengadaan, perizinan, dan logistik sering kali dibangun secara mandiri, tanpa koneksi data dan tanpa daftar manfaat yang jelas. Akibatnya, meskipun ada peningkatan efisiensi administratif, dampaknya terhadap ekonomi belum maksimal. Dengan mengadopsi pendekatan manajemen manfaat, setiap proyek digital harus memiliki data awal, target manfaat, dan mekanisme verifikasi yang dapat diandalkan. Misalnya, studi oleh Lewis-Faupel dan rekan menunjukkan bahwa sistem pengadaan elektronik bisa meningkatkan kualitas proyek, tetapi tidak selalu menurunkan harga. Ini menunjukkan bahwa manfaat digitalisasi harus dikelola secara aktif melalui pelacakan manfaat dan audit pascapelaksanaan.

Untuk mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045, Indonesia harus mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan mampu menghadapi tantangan global maupun domestik. Meskipun stabilitas makroekonomi dan sumber daya alam serta manusia menjadi modal penting, perbaikan tata kelola tetap krusial untuk mengurangi inefisiensi dan memperkuat iklim investasi. Reformasi kelembagaan dan pembenahan struktur ekonomi menjadi kunci, yang membutuhkan kepemimpinan kuat dan birokrasi yang responsif. Birokrasi harus menjadi pelayan publik yang profesional, bebas dari konflik kepentingan, dan berlandaskan prinsip keterbukaan pikiran, hati, dan kemauan. Dengan tata kelola yang adaptif dan birokrasi yang berintegritas, Indonesia dapat mengakselerasi transformasi menuju negara maju yang inklusif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Analisis Kelembagaan untuk Menyinerjikan Hubungan Pusat–Daerah

Desentralisasi fiskal dan administratif di Indonesia menciptakan tantangan koordinasi yang kompleks antara pemerintah pusat dan daerah. Variasi kapasitas antar daerah, perbedaan standar data, dan lemahnya dialog kinerja menyebabkan ketimpangan outcome dan menyulitkan proses skalabilitas reformasi. Untuk menjawab tantangan ini, studi ini mengidentifikasi tiga dimensi kelembagaan yang krusial: standardisasi data dan metadata, pembentukan forum dialog kinerja yang rutin dan bermakna, serta penyesuaian peran dan insentif kelembagaan.

Standardisasi data dan metadata menjadi prasyarat utama bagi interoperabilitas sistem informasi antara pusat dan daerah. Tanpa standar yang jelas, fragmentasi informasi akan terus terjadi, menghambat proses konsolidasi kinerja nasional. Dalam kerangka ini, peran data steward menjadi sangat penting. Di tingkat daerah, data steward bertanggung jawab atas validasi, integrasi, dan pelaporan data ke sistem pusat, sementara di tingkat pusat mereka berperan sebagai agregator dan analis kebijakan. Dengan struktur ini, kualitas dan konsistensi data dapat dijaga, memungkinkan proses perencanaan dan evaluasi berbasis bukti.

Forum dialog kinerja yang rutin dan bermakna diperlukan untuk membangun komunikasi dua arah antara pusat dan daerah. Koordinasi vertikal tidak cukup hanya melalui instruksi administratif; diperlukan ruang deliberatif yang memungkinkan pertukaran informasi, pembelajaran kebijakan, dan negosiasi target. Studi ini mengusulkan model dialog triwulanan berbasis dashboard kinerja, di mana setiap daerah mempresentasikan capaian, tantangan, dan rencana tindak lanjut. Pemerintah pusat berperan sebagai fasilitator dan evaluator, bukan sekadar pengontrol. Dengan pendekatan ini, reformasi kelembagaan menjadi proses kolaboratif yang berbasis data dan pembelajaran.

Penyesuaian peran dan insentif kelembagaan juga menjadi kunci dalam menyinergikan hubungan pusat–daerah. Daerah dengan kapasitas tinggi dapat diberikan otonomi lebih besar dalam pengelolaan proyek dan anggaran, sementara daerah dengan kapasitas rendah difasilitasi melalui pendampingan teknis dan insentif kinerja. Insentif kelembagaan dapat berupa akses prioritas terhadap dana pusat, dukungan teknis, atau pengakuan kinerja dalam bentuk indeks reformasi. Dengan demikian, sinergi kelembagaan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga berbasis motivasi dan pembelajaran.

Studi ini juga menyoroti pentingnya reformasi kelembagaan dalam konteks bonus demografi dan relokasi industri global. Tanpa sinergi kelembagaan yang kuat, peluang strategis tersebut berisiko terlewatkan. Oleh karena itu, penguatan hubungan pusat–daerah bukan sekadar isu administratif, melainkan determinan utama keberhasilan reformasi ekonomi.

Tabel 1. Analisis Kelembagaan Pusat–Daerah untuk Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan

Dimensi/Kluster	Isu Kunci	Aktor Kunci (Pusat–Daerah)	Mekanisme dan Instrumen	Indikator Kinerja dan Output
Perencanaan Pembangunan	Sinkronisasi visi RPJPN/RPJMN dgn RPJMD/RKPD; integrasi TORA, hilirisasi, dan transisi energi	Pusat: Bappenas (<i>lead</i>); Kemenkeu, KL sektor Daerah: Bappeda (<i>lead</i>); Perangkat daerah sektor; DPRD	Koordinasi: Musrenbang Nasional–Prov–Kab/Kota; Rakortekbang; Desk Sinkronisasi; Instrumen: RKP, Renja KL; NSPK; Dana TKD berbasis kinerja; Perpres RPJMN	Indikator: Keterpaduan program (Skor <i>Alignment</i>), Capaian SDGs, PDRB riil, ICOR daerah; Output: Matriks Sinkronisasi Pusat–Daerah per prioritas
Transfer Fiskal dan Insentif Kinerja	Efektivitas TKD (DAU/DAK/DID) dalam mendorong pertumbuhan hijau dan layanan publik	Pusat: Kemenkeu DJPK (<i>lead</i>); Bappenas; KL teknis Daerah: BPKAD (<i>lead</i>); OPD teknis; Inspektorat	Koordinasi: Forum Keuda; FGD evaluasi kinerja; <i>coaching clinic</i> DAK; Instrumen: DAK tematik hijau; DID berbasis IKU; BLUD; Hibah berbasis hasil	Indikator: Serapan DAK, Nilai SAKIP, IRB, MCP KPK, belanja hijau (%), kemiskinan, TPT; Output: Skema Insentif Kinerja Hijau dan Panduan Teknis
Reformasi Regulasi dan Perizinan	Kepastian OSS RBA, simplifikasi izin, perlindungan lingkungan dan sosial	Pusat: Kemenko Perekonomian (<i>lead</i>); KemenPANRB; BKPM; KL lingkungan/tenaga kerja Daerah: DPMPSTSP (<i>lead</i>); DLH; Disnaker; Satpol PP	Koordinasi: Satgas Perizinan; Helpdesk OSS; Rakor Gubernur–Bupati/Wali Kota; Instrumen: OSS RBA; PDRB sectoral licensing; AMDAL/UKL-	Indikator: Waktu izin (hari), biaya kepatuhan, jumlah investasi hijau (PMDN/PMA); Output: Peta Jalan Simplifikasi Izin Berkelanjutan

Dimensi/Kluster	Isu Kunci	Aktor Kunci (Pusat–Daerah)	Mekanisme dan Instrumen	Indikator Kinerja dan Output
			UPL; Perda/Perkada	
Investasi dan Hilirisasi Berkelanjutan	Mendorong nilai tambah, industrialisasi rendah emisi, dan ekspor hijau	Pusat: BKPM (lead); Kemenperin; Kementerian ESDM; KL sektor Daerah: Dinas Penanaman Modal; Dinas Perindustrian/ESDM	Koordinasi: Project Delivery Unit; Rakor KPBU; taskforce investment; Instrumen: Tax holiday; Fasilitas fiskal; KPBU; Green incentives	Indikator: Capex proyek, serapan tenaga kerja hijau, intensitas emisi per PDRB; Output: Daftar Proyek Investasi Hijau (DPIH) & pipeline KPBU
Infrastruktur dan Konektivitas	Kesenjangan akses/logistik, infrastruktur air, energi terbarukan, digital	Pusat: Kementerian PUPR; Perhubungan; Kominfo; ESDM Daerah: Dinas PU; Perhubungan; Kominfo; BUMD	Koordinasi: Rakor Infra; Forum KPBU; Pokja SDA; Instrumen: DAK Infrastruktur; SBSN; KPBU; Dana Alokasi Khusus Air Minum/Sanitasi	Indikator: Biaya logistik (% PDB), kemantapan jalan, akses air minum/sanitasi, rasio internet; Output: RPIJM, Rencana Induk SDA/Konektivitas
Transisi Energi dan Iklim	Dekarbonisasi, ketahanan energi, pengelolaan emisi daerah	Pusat: ESDM; KLHK; Bappenas (NDC) Daerah: Dinas ESDM/DLH; BUMD energi	Koordinasi: Forum NDC Subnasional; Rakor Inventarisasi GRK; Instrumen: Insentif EBT; perdagangan karbon; green budgeting	Indikator: Emisi GRK (tCO ₂ e), intensitas energi, bauran EBT (%); Output: Rencana Aksi Daerah Net-Zero/PRKD
Pengelolaan SDA dan Lingkungan	DAS, air tanah, PES, tata ruang, EUDR/ISPO	Pusat: KLHK; ATR/BPN; Kementan; Bappenas Daerah: DLH; Dinas Kehutanan; Dinas Pertanian; Bappeda	Koordinasi: Tim Terpadu RTLH/DAS; Rakor Tataruang; Instrumen: Perda RTRW/RDTR; Perizinan berbasis kawasan; skema PES	Indikator: Tingkat tutupan lahan, kualitas air, kejadian banjir/kekeringan; Output: Agenda Restorasi DAS & PES daerah
UMKM dan Ekonomi Sirkular	Produktivitas, akses pembiayaan, rantai pasok hijau, pengelolaan sampah	Pusat: KemenkopUKM; Kemenperin; KLHK Daerah: Dinas Operasi/Perindustrian/LH; BUMD; Bank Daerah	Koordinasi: KUR hijau clinic; inkubator; forum circular economy; Instrumen: KUR hijau; e-catalog LKPP; insentif TKDN hijau	Indikator: Akses pasar (kontrak e-katalog), produktivitas, volume daur ulang; Output: Peta Jalan UMKM Sirkular & Katalog Hijau
SDM dan Vokasi (Green Skills)	Mismatch keterampilan, kurikulum vokasi hijau	Pusat: Kemdikbud; Kemenaker; Bappenas Daerah: Disnaker; Dinas Pendidikan; BLK; Politeknik	Koordinasi: Forum TVET; kemitraan industri–kampus; Instrumen: Skema pelatihan berbasis kompetensi; insentif magang	Indikator: Tingkat penyerapan kerja hijau, sertifikasi kompetensi; Output: Kurikulum Vokasi Hijau & Peta Okupasi
Data dan Satu Data Indonesia	Integrasi, interoperabilitas,	Pusat: Bappenas; BPS; Kominfo Daerah:	Koordinasi: Forum Satu Data; Wali	Indikator: Kelengkapan

Dimensi/Kluster	Isu Kunci	Aktor Kunci (Pusat–Daerah)	Mekanisme dan Instrumen	Indikator Kinerja dan Output
	dan kualitas data pembangunan	Diskominfo; Bappeda; OPD pengampu data	Data; Produsen Data; Instrumen: Perpres Satu Data; arsitektur data; dashboard kinerja	metadata, frekuensi update, kualitas (AQI data); Output: Portal Kinerja Pusat–Daerah
Pengawasan dan Akuntabilitas	Maladministrasi layanan; integritas; complaint handling	Pusat: Ombudsman; KPK; BPKP; KemenPANRB Daerah: Inspektorat; PPID; ULP; Unit Pelayanan	Koordinasi: Rakor APIP; klinik SAKIP; desk MCP; Instrumen: SP4N-LAPOR; MCP KPK; audit kinerja; e-procurement	Indikator: Nilai MCP, SAKIP, kepuasan layanan, SLA pengaduan; Output: Peta Risiko & Rencana Aksi Pengawasan
Pengadaan Hijau dan TKDN	Belanja pemerintah mendorong produk ramah lingkungan & lokal	Pusat: LKPP; Kemenperin; KLHK Daerah: Biro PBJ; ULP; OPD teknis	Koordinasi: Rakor PBJ; business matching; Instrumen: E-catalog hijau; preferensi TKDN; label eco	Indikator: Proporsi belanja hijau (%), TKDN (%), penghematan biaya siklus; Output: Rencana Aksi Belanja Hijau

Perumusan Peta Jalan Implementasi Strategi Tata Kelola untuk Mewujudkan Target Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini merumuskan peta jalan implementasi strategi tata kelola dalam tiga fase utama: konsolidasi, akselerasi, dan institusionalisasi. Fase konsolidasi difokuskan pada penyusunan kerangka kelembagaan dan integrasi sistem digital. Langkah-langkah utama pada fase ini mencakup penetapan standar interoperabilitas data lintas sektor dan daerah, identifikasi dan pelatihan data steward di setiap unit kerja, penyusunan benefit register untuk proyek prioritas nasional, serta pengembangan dashboard kinerja berbasis indikator output, outcome, dan impact. Reformasi pada fase ini diarahkan untuk membangun fondasi tata kelola yang konsisten dan berbasis data, di mana proyek digital tidak hanya dinilai dari sisi teknis, tetapi juga dari potensi manfaat ekonomi dan sosial yang dapat dihasilkan.

Fase akselerasi merupakan periode krusial dalam RPJMN 2025–2029, di mana reformasi kelembagaan harus menghasilkan dampak nyata terhadap pertumbuhan ekonomi. Langkah-langkah utama pada fase ini meliputi implementasi performance-informed budgeting di kementerian dan daerah, audit manfaat pascapelaksanaan proyek digital, penguatan forum dialog kinerja pusat–daerah secara triwulanan, serta penyesuaian alokasi anggaran berdasarkan capaian manfaat dan efisiensi belanja. Pada fase ini, prinsip spending better menjadi panduan utama. Setiap rupiah yang dibelanjakan harus menghasilkan dampak yang terukur, baik dalam bentuk peningkatan layanan publik, penurunan biaya logistik, maupun peningkatan daya saing ekspor. Studi ini menekankan bahwa multiplier fiskal sangat dipengaruhi oleh kualitas institusi. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan bukan sekadar pelengkap, melainkan prasyarat utama efektivitas stimulus fiskal.

Fase institusionalisasi bertujuan untuk memastikan keberlanjutan reformasi melalui pelembagaan praktik-praktik baik. Langkah-langkah utama pada fase ini mencakup integrasi BRM dan PIM dalam sistem perencanaan nasional, pelembagaan peran data steward dalam struktur organisasi, penetapan indikator makro sebagai bagian dari evaluasi proyek digital, serta pengembangan indeks reformasi kelembagaan sebagai alat monitoring dan insentif. Pada fase ini, reformasi kelembagaan tidak lagi bersifat proyek, tetapi menjadi bagian dari sistem. Setiap proyek

digital harus memiliki benefit register, baseline, target, dan mekanisme verifikasi yang terstandarisasi. Evaluasi proyek tidak hanya dilakukan oleh auditor, tetapi juga oleh pengguna dan pemangku kepentingan melalui sistem umpan balik digital.

Tabel 2. Peta Jalan Implementasi Strategi Tata Kelola untuk Pertumbuhan Ekonomi Berkualitas dengan RPJMN 2025–2029

Fase Implementasi	Periode	Fokus Strategis	Langkah Kunci	Keterkaitan dengan RPJMN 2025–2029
Konsolidasi	2025–2026	Fondasi kelembagaan dan digitalisasi	- Penetapan standar interoperabilitas data - Identifikasi dan pelatihan data steward - Penyusunan benefit register proyek prioritas - Pengembangan dashboard kinerja berbasis output–outcome–impact	- Mendukung Prioritas Nasional 7: Reformasi politik, hukum, dan birokrasi - Menyiapkan sistem tata kelola digital untuk penguatan efektivitas belanja dan pelayanan publik
Akselerasi	2027–2029	Penerapan reformasi dan realisasi manfaat	- Implementasi performance-informed budgeting - Audit manfaat pascapelaksanaan proyek - Penguatan forum dialog kinerja pusat–daerah - Penyesuaian alokasi anggaran berbasis capaian	- Mendukung Prioritas Nasional 2 dan 3: Kemandirian ekonomi digital dan peningkatan lapangan kerja - Mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif melalui efisiensi fiskal dan logistik
Institusionalisasi	2030–2032	Pelebagaan praktik baik dan keberlanjutan reformasi	- Integrasi BRM dan PIM dalam sistem perencanaan nasional - Pelebagaan peran data steward - Penetapan indikator makro dalam evaluasi proyek - Pengembangan indeks reformasi kelembagaan	- Menjamin kesinambungan pembangunan dan supremasi hukum sesuai Prioritas Nasional 7 dan 8 - Mewujudkan tata kelola berbasis manfaat dan akuntabilitas menuju Indonesia Emas

Peta jalan ini dirancang untuk menjawab tantangan multidimensi yang dihadapi Indonesia, termasuk keterbatasan fiskal, bonus demografi, relokasi industri, dan ketimpangan kapasitas daerah. Dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis data, reformasi tata kelola dapat menjadi katalis utama pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa teknologi membuka peluang, tetapi institusi tetap menjadi penentu utama hasilnya. Oleh karena itu, strategi transformasi tata kelola harus berakar pada desain kelembagaan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis manfaat agar Indonesia dapat mewujudkan visi sebagai negara berpendapatan tinggi pada tahun 2045.

Penelitian ini juga menekankan bahwa keberhasilan peta jalan implementasi tidak hanya bergantung pada perencanaan teknis, tetapi juga pada kepemimpinan kelembagaan yang mampu mendorong perubahan budaya organisasi. Dalam konteks ini, reformasi tata kelola harus mampu menggeser paradigma dari sekadar kepatuhan prosedural menuju pencapaian hasil yang bermakna.

Setiap aktor dalam sistem birokrasi, baik di tingkat pusat maupun daerah, perlu memahami bahwa keberhasilan proyek bukan hanya diukur dari penyelesaian fisik, tetapi dari manfaat yang dirasakan oleh masyarakat dan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Untuk mendukung perubahan tersebut, diperlukan sistem insentif yang mendorong inovasi dan akuntabilitas. Pemerintah dapat mengembangkan indeks reformasi kelembagaan yang mengukur kemajuan daerah dalam menerapkan prinsip-prinsip interoperabilitas, pengelolaan manfaat, dan dialog kinerja. Indeks ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme penghargaan dan pembelajaran antarwilayah. Daerah yang menunjukkan kemajuan signifikan dapat dijadikan model, sementara daerah yang tertinggal difasilitasi dengan dukungan teknis dan pendampingan kebijakan.

Selain itu, penting untuk memastikan bahwa reformasi kelembagaan tidak terjebak dalam pendekatan jangka pendek. Oleh karena itu, fase institusionalisasi harus mencakup pelembagaan praktik-praktik baik ke dalam regulasi, sistem informasi, dan struktur organisasi. Integrasi BRM dan PIM ke dalam sistem perencanaan nasional, pelembagaan peran data steward, serta penetapan indikator makro sebagai bagian dari evaluasi proyek digital merupakan langkah-langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan reformasi. Dengan pendekatan ini, transformasi tata kelola tidak hanya menjadi agenda pemerintahan saat ini, tetapi menjadi warisan kelembagaan yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi pada ranah metodologis dengan menekankan pentingnya pendekatan *benefits realisation* sebagai alat pembelajaran kebijakan. Dalam pendekatan ini, kegagalan proyek tidak dianggap sebagai aib, tetapi sebagai sumber informasi untuk perbaikan. Dialog kinerja triwulanan menjadi ruang deliberatif di mana aktor kebijakan dapat merefleksikan capaian, tantangan, dan strategi tindak lanjut secara terbuka dan berbasis data. Dengan demikian, reformasi kelembagaan menjadi proses yang dinamis dan berorientasi pada hasil.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi tata kelola bukanlah proses yang linier, melainkan sebuah perjalanan kelembagaan yang membutuhkan integrasi sistem, sinergi antarlevel pemerintahan, dan komitmen terhadap pencapaian manfaat. Dengan menghubungkan DPI, PIM, BRM, dan PIB dalam satu kerangka integratif, serta merumuskan peta jalan implementasi yang sistematis, Indonesia memiliki peluang besar untuk meningkatkan efisiensi belanja publik, memperkuat daya saing ekonomi, dan mewujudkan pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi tata kelola pembangunan merupakan prasyarat utama bagi Indonesia untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan menuju visi Indonesia Emas 2045. Integrasi antara reformasi digital dan tata kelola perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, serta pengawasan belum sepenuhnya optimal, sehingga belanja publik masih menghadapi risiko inefisiensi dan rendahnya multiplier fiskal. Temuan utama menunjukkan bahwa kerangka kelembagaan yang menghubungkan *Digital Public Infrastructure (DPI)*, *Public Investment Management (PIM)*, dan *Benefits Realisation Management (BRM)* sangat diperlukan untuk memastikan bahwa setiap proyek menghasilkan manfaat yang terukur dan termonetisasi. Selain itu, koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah masih terhambat oleh disparitas kapasitas, standar data yang tidak seragam, dan lemahnya dialog kinerja. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya merancang *success metrics* yang mampu mengaitkan *output* mikro seperti SLA layanan dan waktu perizinan dengan indikator makro seperti ICOR dan daya saing logistik. Dengan pendekatan berbasis data, kepemimpinan kelembagaan yang kuat, dan sistem

insentif yang adaptif, reformasi tata kelola dapat menjadi katalis utama dalam memperkuat efektivitas kebijakan, efisiensi fiskal, dan inklusivitas pembangunan

Berdasarkan temuan utama, terdapat tiga rekomendasi strategis. Pertama, pemerintah perlu segera menetapkan arsitektur kelembagaan yang mengintegrasikan DPI, PIM, dan BRM ke dalam sistem perencanaan nasional. Hal ini mencakup penyusunan benefit register, penetapan baseline manfaat, dan mekanisme verifikasi berbasis data untuk setiap proyek prioritas. Kedua, sinergi pusat-daerah harus diperkuat melalui standarisasi metadata, pelebagaan peran data steward, dan forum dialog kinerja triwulanan yang berbasis dashboard. Pendekatan ini akan memperkecil ketimpangan outcome dan mempercepat skalabilitas reformasi. Ketiga, pemerintah perlu merumuskan success metrics yang mengaitkan indikator mikro dengan dampak makro, seperti penurunan ICOR, peningkatan multiplier fiskal, dan efisiensi logistik. Indikator ini harus menjadi bagian dari evaluasi proyek dan dasar alokasi anggaran berbasis kinerja. Untuk mendukung keberlanjutan, praktik-praktik baik perlu dilembagakan ke dalam regulasi, sistem informasi, dan struktur organisasi. Reformasi kelembagaan tidak boleh berhenti pada fase teknis, tetapi harus menjadi budaya birokrasi yang berorientasi pada hasil dan manfaat publik. Dengan langkah-langkah ini, Indonesia dapat memperkuat efektivitas belanja, meningkatkan daya saing, dan mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Andersen, T. B. (2019). E-government as an anti-corruption tool: Panel data analysis across countries. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 691–705. <https://doi.org/10.1177/0020852318822055>
2. Basri, M. C., & Fitriani, F. (2020). Logistics costs and competitiveness in Indonesia: Challenges and policy options. *Journal of Southeast Asian Economies*, 37(2), 157–174. <https://doi.org/10.1355/ae37-2d>
3. Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International Journal of Project Management*, 30(3), 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>
4. Criado, J. I., Holgado, M., Valero, J., & Ysa, T. (2023). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 25(10), 1712–1737. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
5. Djankov, S., Freund, C., & Pham, C. (2010). Trading on time. *The Review of Economics and Statistics*, 92(1), 166–173. <https://doi.org/10.1162/rest.2009.11498>
6. Ilzetzi, E., Mendoza, E. G., & Végh, C. A. (2013). How big (small?) are fiscal multipliers? *Journal of Monetary Economics*, 60(2), 239–254. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2012.10.011>
7. Lewis, B. D. (2023). Indonesia's new fiscal decentralisation law: A critical assessment. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/00074918.2023.2180838>
8. Lewis-Faupel, S., Neggers, Y., Olken, B. A., & Pande, R. (2016). Can electronic procurement improve infrastructure provision? Evidence from public works in India and Indonesia. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 258–283. <https://doi.org/10.1257/pol.20140258>
9. Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Harfa Creative
10. Ocolisanu, A., Dobrotă, G., & Dobrotă, D. (2022). The effects of public investment on sustainable economic growth. *Sustainability*, 14(14), 8721. <https://doi.org/10.3390/su14148721>

11. OECD. (2025). *Government at a Glance 2025 (Section: Performance budgeting)*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/performance-budgeting_eb0a21ea.html
12. OECD. (2024). *Performance-informed budgeting in Flanders, Belgium*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/425a9e96-en>
13. OECD. (2018). *OECD Economic Surveys: Indonesia 2018*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-indonesia-2018_eco_surveys-idn-2018-en/full-report.html
14. Pambudi, A.S. (2023). Post-Covid-19 Tourism Sector Policy Recommendations for Short, Medium, and Long-Term Planning. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 16(2), 125-148. <https://doi.org/10.33701/jppdp.v16i2.3535>
15. Prasajo, E. T., Kurniawan, T., & Yulianto, I. (2018). Collaborative governance in managing decentralization in Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 31(7), 731–749. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2017-0270>
16. Pemerintah RI. (2024). *Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2025–2045*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/299728/uu-no-59-tahun-2024>
17. Rokhamah, R., Pramugara, R. Y., & Hernadi, N. A. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori, Metode, dan Praktik*. Bandung: Widina Media Utama
18. Schulte Nordholt, H., & van Klinken, G. (2020). Decentralised governance in Indonesia's disadvantaged regions. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 39(3), 314–336. <https://doi.org/10.1177/1868103420963140>
19. Surianti, M., & Dalimunthe, A. R. (2023). The implementation of performance-based budgeting in public sector (Indonesia case): A literature review. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 11(2), 1–14. <https://ejournals.org/wp-content/uploads/The-Implementation-of-Performance-Based-Budgeting-In-Public-Sector-Indonesia-Case-A-Literature-Review.pdf>
20. Wicaksono, A., Narjoko, D., & Anas, T. (2021). Infrastructure and logistics performance in Indonesia: A firm-level analysis. *Asian Economic Journal*, 35(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/asej.12220>
21. Williams, T., Rooke, J., & Sergi, V. (2025). Benefits realisation: Case studies in public major project delivery with recommendations for practice. *Production Planning & Control*, 36(9), 763–779. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2256287>
22. World Bank. (2023). *Indonesia Economic Prospects: Investing in the Future*. Washington, DC: World Bank Group. Diakses dari <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/publication/indonesia-economic-prospects>
23. World Bank. (2021). *Interoperability: Towards a data-driven public sector (How-to Note)*. World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35518>
24. World Bank. (2020). *Indonesia Public Expenditure Review: Spending for Better Results*. Washington, DC: World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/publication/indonesia-public-expenditure-review>
25. Zwikael, O., Banik, S., & Chih, Y.-Y. (2023). Project benefits management: Making an impact on public value. *International Journal of Project Management*, 41(7), 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.04.008>