

IKN SEBAGAI PROYEK POLITIK: SIMBOL TRANSFORMASI ATAU REPOSISI KEKUASAAN?

Telaah Ekonomi Politik, Tata Kelola, dan Keadilan Sosial-Ekologis

Oleh:
Rudy C Tarumingkeng
www.rudycr.com/cv.pdf

Bogor, 19 Juli 2026

IKN SEBAGAI PROYEK POLITIK

Simbol Transformasi atau Reposisi Kekuasaan?



Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Abstrak

Pemindahan ibu kota Indonesia ke Nusantara bukan semata proyek konstruksi, melainkan keputusan politik yang menata ulang ruang negara, prioritas fiskal, jaringan institusi, dan imajinasi kebangsaan. Artikel ini menelaah IKN melalui perspektif ekonomi politik, tata kelola, pembangunan wilayah, serta keadilan sosial-ekologis. Argumen utamanya ialah bahwa IKN sekaligus dapat menjadi simbol transformasi dan mekanisme reposisi kekuasaan; kedua makna tersebut tidak saling meniadakan. Nilai transformatif IKN bergantung pada kualitas institusi yang mengubah simbol menjadi pemerataan, layanan publik, inovasi hijau, dan partisipasi bermakna. Sebaliknya, apabila keputusan, tanah, pembiayaan, dan manfaat terkonsentrasi pada koalisi terbatas, proyek ini berisiko mereproduksi pola ekstraktif dalam bentuk baru. Dengan pendekatan kritis-konstruktif, artikel menawarkan kerangka evaluasi berbasis legitimasi demokratis, tambahan manfaat nasional, keadilan distribusi, integritas ekologis, kapasitas fiskal, dan kemampuan belajar antarpemerintahan. Kesimpulannya, pertanyaan terpenting bukan apakah IKN politik, sebab setiap ibu kota bersifat politik, melainkan jenis politik apa yang dilembagakan melalui IKN dan siapa yang memperoleh kemampuan lebih besar untuk menentukan masa depan Indonesia.

Kata Kunci: IKN Nusantara; ekonomi politik; pemindahan ibu kota; transformasi nasional; reposisi kekuasaan; tata kelola; keadilan sosial-ekologis

1. Pendahuluan: Ibu Kota sebagai Ruang Kekuasaan

Ibu kota tidak pernah hanya berupa kumpulan gedung pemerintahan. Ia adalah ruang tempat negara dilihat, keputusan disusun, simbol kebangsaan dipentaskan, dan jarak antara penguasa dengan warga dibentuk. Karena itu, pemindahan ibu kota dari Jakarta ke Nusantara perlu dibaca sebagai tindakan konstitusional, spasial, ekonomi, dan simbolik sekaligus. Jalan, istana, kantor kementerian, kawasan hunian, sistem digital, serta bentang hijau yang dibangun di Kalimantan Timur bukan benda netral. Semuanya mengandung pilihan tentang siapa yang hadir, aktivitas apa yang diprioritaskan, serta gambaran masyarakat ideal seperti apa yang hendak diwujudkan.

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022, yang kemudian diubah melalui Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2023, menyediakan dasar legal bagi Ibu Kota Nusantara dan kelembagaan Otorita IKN. Pemerintah memosisikan Nusantara sebagai kota dunia untuk semua, kota berkelanjutan, penggerak transformasi ekonomi, dan koreksi terhadap orientasi pembangunan yang terlalu berpusat di Jawa. Per Juli 2026, pembangunan tetap berlangsung dengan kombinasi APBN, kerja sama pemerintah dan badan usaha, serta investasi swasta; pemerintah juga menargetkan fungsi IKN sebagai ibu kota politik pada 2028 (Otorita IKN, 2025, 2026a, 2026b). Fakta ini menunjukkan kontinuitas proyek lintas pemerintahan, tetapi kontinuitas formal belum otomatis menjawab pertanyaan mengenai efektivitas, legitimasi, dan distribusi manfaatnya.

Judul artikel ini mengajukan dua kemungkinan: IKN sebagai simbol transformasi atau sebagai reposisi kekuasaan. Namun, dikotomi tersebut sebaiknya tidak dipahami secara sederhana. Proyek transformasi selalu memerlukan pengeralasan kekuasaan, sedangkan reposisi kekuasaan dapat menghasilkan transformasi. Persoalannya terletak pada arah, mekanisme, dan pertanggungjawaban. Kekuasaan dapat digunakan untuk mengatasi koordinasi yang macet, membangun infrastruktur jangka panjang, dan membuka kesempatan di luar pusat lama. Kekuasaan yang sama dapat pula mengunci keputusan, memindahkan rente, serta membatasi suara masyarakat terdampak.

Oleh sebab itu, artikel ini menggunakan pertanyaan evaluatif: apakah IKN menambah kapasitas negara tanpa mengurangi kontrol demokratis; apakah ia menciptakan nilai publik baru atau sekadar memindahkan aset dan aktivitas; apakah manfaatnya menyebar ke masyarakat Kalimantan dan wilayah lain; apakah klaim kota hijau dapat dibuktikan sepanjang siklus pembangunan; dan apakah desain kelembagaannya mampu bertahan ketika preferensi presiden, kondisi fiskal, serta koalisi politik berubah. Jawaban atas pertanyaan tersebut menentukan apakah Nusantara kelak dikenang sebagai perubahan paradigma atau monumen ambisi kekuasaan.

2. Kerangka Konseptual: Proyek Politik dan Produksi Ruang

Istilah proyek politik dalam artikel ini tidak digunakan sebagai tuduhan. Proyek politik adalah upaya terorganisasi untuk mengubah pembagian sumber daya, kewenangan, identitas, dan peluang melalui keputusan kolektif yang mengikat. Pemindahan ibu kota memenuhi seluruh unsur tersebut. Negara menetapkan kawasan, membentuk badan khusus, mengalokasikan anggaran, mengundang modal, mengatur tanah, dan menghasilkan narasi masa depan. Dengan demikian, analisis yang hanya menghitung kemajuan fisik akan kehilangan dimensi penting: pembangunan kota juga membangun hubungan sosial.

Lefebvre (1991) menjelaskan bahwa ruang diproduksi melalui interaksi praktik material, representasi perencanaan, dan pengalaman hidup. Dalam konteks IKN, masterplan merupakan representasi ruang; proyek jalan dan gedung adalah praktik material; sedangkan pengalaman pekerja, aparatur, penduduk lokal, masyarakat adat, investor, dan pengunjung membentuk ruang yang dihayati. Ketiganya dapat selaras, tetapi dapat pula bertentangan. Kota yang tampak hijau dalam visual perencanaan belum tentu dirasakan adil oleh warga yang kehilangan akses pada tanah atau sumber air. Sebaliknya, kritik terhadap rencana besar juga perlu mempertimbangkan manfaat konektivitas dan pelayanan yang benar-benar dirasakan.

Ekonomi politik menambahkan perhatian pada koalisi. Proyek berskala besar biasanya lahir dari hubungan antara pejabat, birokrasi, perusahaan konstruksi, pemilik modal, konsultan, pemegang hak atas tanah, pemerintah daerah, dan kelompok masyarakat. Koalisi pembangunan dapat menghasilkan barang publik ketika insentifnya diarahkan oleh aturan transparan. Namun, ia dapat berubah menjadi mesin akumulasi selektif bila akses terhadap kontrak, informasi, dan lahan lebih menentukan daripada kompetensi dan manfaat sosial. Karena itu, tata kelola tidak

cukup dinilai dari ada atau tidaknya regulasi, melainkan dari kemampuan regulasi mengubah perilaku aktor.

Konsep state capacity juga penting. Negara yang mampu memindahkan ibu kota memperlihatkan kapasitas mobilisasi, tetapi kapasitas mobilisasi berbeda dari kapasitas pelayanan. Kapasitas pertama tampak melalui kecepatan membangun; kapasitas kedua tampak melalui kualitas sekolah, rumah sakit, transportasi, perumahan, administrasi, penegakan lingkungan, dan penyelesaian sengketa. Transformasi hanya terjadi ketika kapasitas proyek berkembang menjadi kapasitas institusional yang dapat digunakan masyarakat secara berkelanjutan.

3. Genealogi Gagasan dan Momentum Politik

Gagasan memindahkan ibu kota Indonesia tidak bermula pada satu presiden. Berbagai wacana sejak masa awal republik memperlihatkan keresahan terhadap dominasi Jakarta, kerentanan ekologis, kepadatan, ketimpangan geografis, dan kebutuhan pusat pemerintahan yang lebih representatif. Akan tetapi, gagasan lama baru menjadi kebijakan operasional ketika pemerintahan Presiden Joko Widodo menggabungkan diagnosis masalah Jakarta dengan agenda pembangunan Indonesia-sentris dan politik warisan. Momentum politik, ketersediaan koalisi legislatif, serta gaya kepemimpinan berorientasi infrastruktur membuat gagasan tersebut bergerak dari diskursus menuju undang-undang dan konstruksi.

Politik warisan tidak dengan sendirinya buruk. Banyak infrastruktur fundamental memerlukan pemimpin yang bersedia mengambil risiko karena manfaatnya baru muncul setelah masa jabatan berakhir. Masalah timbul ketika kebutuhan meninggalkan warisan mempersempit deliberasi, mempercepat keputusan melampaui kesiapan, atau mengubah target teknis menjadi simbol loyalitas politik. Dalam keadaan demikian, kritik mudah diperlakukan sebagai penolakan terhadap kemajuan, sementara dukungan mudah berubah menjadi kepatuhan tanpa evaluasi.

Transisi dari pemerintahan Joko Widodo ke pemerintahan Prabowo Subianto menjadi ujian institusional. Proyek yang terlalu melekat pada figur pendiri rentan kehilangan energi setelah pergantian kekuasaan. Sebaliknya, proyek yang sudah memperoleh dasar hukum, organisasi, kontrak, aset, dan dukungan lintas kelompok memiliki path dependence: biaya politik dan ekonomi untuk membatalkannya semakin besar. Penegasan target ibu kota politik pada 2028 menunjukkan proses reinterpretasi. IKN diteruskan, tetapi urutan, skala, dan bahasa prioritasnya dapat disesuaikan dengan agenda pemerintahan baru.

Di sinilah reposisi kekuasaan terlihat bukan hanya sebagai perpindahan lokasi, melainkan sebagai negosiasi lintas rezim. Setiap pemerintahan berusaha menghubungkan proyek dengan legitimasi sendiri. Kontinuitas memerlukan kompromi antara visi awal, kapasitas fiskal aktual, dan program prioritas baru. Jika kompromi dilakukan transparan, penyesuaian merupakan pembelajaran. Jika dilakukan tanpa indikator yang jelas, publik sulit membedakan adaptasi rasional dari pelemahan komitmen.

4. Argumen Transformasi: Dari Jawa-sentris menuju Indonesia-sentris

Argumen paling kuat bagi IKN adalah kebutuhan mengoreksi konsentrasi penduduk, ekonomi, infrastruktur, dan kekuasaan di Jawa. Pemindahan pusat pemerintahan ke Kalimantan dapat mengubah peta perhatian birokrasi dan investasi. Kehadiran kementerian, lembaga negara, universitas, rumah sakit, perusahaan, serta jaringan transportasi berpotensi memperkuat koridor Balikpapan–Samarinda–Nusantara dan menghubungkannya dengan wilayah timur Indonesia. Efek aglomerasi dapat mendorong jasa profesional, teknologi, pendidikan, logistik, dan industri bernilai tambah.

Namun, desentralisasi geografis tidak identik dengan desentralisasi ekonomi. Sebuah enklave pemerintahan modern dapat dibangun di luar Jawa sambil mempertahankan rantai pasok, kepemilikan modal, dan keputusan korporasi di Jakarta. Dalam skenario itu, pusat berpindah secara administratif, tetapi surplus tetap mengalir kepada jaringan lama. Karena itu, indikator Indonesia-sentris harus melampaui lokasi bangunan. Ia perlu mengukur perubahan keterkaitan antardaerah, proporsi pengadaan lokal yang kompetitif, peningkatan kapasitas usaha setempat, kualitas pekerjaan, mobilitas sosial, dan pemerataan layanan.

Transformasi juga bergantung pada hubungan IKN dengan kota-kota yang sudah ada. Balikpapan dan Samarinda bukan halaman kosong; keduanya memiliki ekonomi, tata ruang, masyarakat, serta tekanan ekologis sendiri. Pertumbuhan IKN dapat membawa permintaan dan konektivitas, tetapi juga inflasi tanah, kemacetan, spekulasi, dan beban pelayanan. Pendekatan metropolitan regional diperlukan agar investasi tidak menciptakan pulau kemakmuran yang dikelilingi wilayah penyangga yang menanggung biaya.

Klaim pemerataan nasional perlu diuji dengan opportunity cost. Setiap rupiah yang dialokasikan ke IKN tidak tersedia untuk penggunaan lain pada waktu yang sama. Perbandingan yang adil bukan antara IKN dan tanpa pembangunan, melainkan antara portofolio kebijakan alternatif: penguatan kota menengah, transportasi antarpulau, adaptasi iklim Jakarta, pelayanan dasar, hilirisasi, atau konektivitas digital. IKN transformatif harus membuktikan tambahan manfaat yang tidak dapat diperoleh dengan kombinasi kebijakan yang lebih murah dan tersebar.

5. IKN sebagai Politik Simbol dan Imajinasi Nasional

Negara memerlukan simbol untuk menyatukan tindakan kolektif. Istana, sumbu kebangsaan, ruang upacara, desain arsitektur, dan nama Nusantara membantu warga membayangkan Indonesia masa depan. Simbol dapat mengatasi pesimisme dan menyediakan orientasi jangka panjang. Perayaan kenegaraan di lokasi baru, kunjungan pemimpin, serta visual kota hijau mengubah proyek konstruksi menjadi narasi kelahiran kembali. Dalam masyarakat majemuk, narasi demikian dapat membangun rasa kepemilikan lintas pulau.

Akan tetapi, simbol memiliki ambivalensi. Kemegahan dapat menutupi masalah implementasi; citra digital dapat menggantikan pengalaman warga; dan bahasa masa depan

dapat membungkam ingatan tentang siapa yang telah lama hidup di kawasan tersebut. Politik simbol menjadi problematik ketika komunikasi satu arah lebih dominan daripada deliberasi, atau ketika kritik terhadap biaya dan dampak diposisikan sebagai sikap anti-nasional.

Nama Nusantara sendiri membawa muatan integratif, tetapi integrasi perlu diwujudkan dalam representasi. Kota nasional bukan hanya kota milik aparat pusat. Kurikulum, ruang budaya, penamaan tempat, desain publik, dan tata kelola harus merefleksikan keragaman Indonesia sekaligus memberi tempat terhormat bagi pengetahuan masyarakat Kalimantan. Representasi yang hanya dekoratif akan menghasilkan inklusi semu. Representasi substantif berarti komunitas memiliki pengaruh terhadap keputusan, memperoleh manfaat, dan mampu mempertahankan identitasnya.

Simbol transformasi menjadi kredibel bila diikat pada rutinitas yang dapat diperiksa: transportasi publik yang digunakan, energi bersih yang terukur, ruang hijau yang ekologis, pelayanan digital yang inklusif, pengadaan yang transparan, dan forum warga yang memengaruhi keputusan. Dengan kata lain, simbol membutuhkan institusi. Tanpa institusi, ia menjadi panggung; dengan institusi, ia dapat menjadi kompas.

6. Reposisi Kekuasaan: Birokrasi, Elite, dan Pusat Keputusan

Perpindahan aparat mengubah geografi jaringan kekuasaan. Kedekatan fisik memengaruhi frekuensi pertemuan, akses informal, arus informasi, serta kemampuan kelompok kepentingan memengaruhi kebijakan. Di Jakarta, ekosistem politik telah terbentuk selama puluhan tahun: kementerian, parlemen, media, asosiasi bisnis, lembaga riset, organisasi masyarakat sipil, dan kedutaan saling berinteraksi. Nusantara dapat merombak ekosistem tersebut atau menciptakan sistem dua pusat yang kompleks.

Jika lembaga eksekutif berpindah lebih cepat daripada lembaga pengawasan, media, universitas, dan masyarakat sipil, jarak baru dapat mengurangi visibilitas keputusan. Sebaliknya, desain digital dan keterbukaan data dapat membuat pusat baru lebih transparan daripada Jakarta. Hasilnya bukan ditentukan oleh jarak semata, melainkan oleh arsitektur akuntabilitas: akses publik terhadap rapat dan dokumen, kebebasan pers, kanal pengaduan, audit, serta kemampuan lembaga pengawas bekerja independen.

Status dan kewenangan Otorita IKN memperlihatkan kebutuhan koordinasi khusus sekaligus menimbulkan pertanyaan demokratis. Badan khusus dapat memotong fragmentasi birokrasi dan menjaga konsistensi masterplan. Namun, konsentrasi kewenangan mengenai perencanaan, investasi, aset, dan pertanahan membutuhkan checks and balances yang sepadan. Efisiensi administratif tidak boleh dibeli dengan melemahnya representasi lokal atau kaburnya tanggung jawab.

Reposisi juga terjadi di dalam birokrasi. Kepindahan tidak hanya menyangkut gedung, tetapi karier, keluarga, perumahan, sekolah anak, pekerjaan pasangan, dan budaya kerja. Jika proses dipaksakan tanpa dukungan, resistensi pasif dapat mengurangi kualitas pemerintahan. Jika digunakan untuk mendesain ulang proses lintas lembaga, interoperabilitas data, dan orientasi

layanan, perpindahan dapat menjadi momentum reformasi. Gedung baru dengan prosedur lama hanya memindahkan inefisiensi.

7. Tanah, Investasi, dan Ekonomi Politik Rente

Tanah adalah titik temu paling konkret antara visi nasional dan kepentingan material. Penetapan kawasan, perubahan nilai tanah, hak pengelolaan, konsesi lama, klaim adat, serta kebutuhan investor menciptakan peluang dan konflik. Kenaikan nilai lahan dapat membiayai infrastruktur melalui land value capture, tetapi juga mendorong spekulasi dan pemindahan masyarakat. Transparansi mengenai pemilik manfaat akhir, riwayat hak, valuasi, kompensasi, dan penggunaan lahan menjadi syarat utama.

Investasi swasta sering dipresentasikan sebagai bukti kepercayaan pasar dan cara mengurangi beban APBN. Namun, nilai komitmen tidak sama dengan realisasi, dan realisasi tidak otomatis berarti nilai publik. Pemerintah perlu menilai additionality: apakah investasi hadir karena proyek memang produktif atau karena jaminan, insentif, dan eksklusivitas yang memindahkan risiko kepada negara. Kontrak KPBU harus membuka informasi mengenai kewajiban kontinjensi, pembagian risiko, standar pelayanan, dan mekanisme renegotiasi.

Rente tidak selalu ilegal. Keputusan tata ruang secara sah menciptakan keuntungan bagi pemilik lokasi tertentu. Politik yang baik menangkap sebagian kenaikan nilai tersebut untuk kepentingan publik dan mencegah akses istimewa. Politik yang buruk membiarkan informasi awal, kedekatan, atau pengaruh menentukan pemenang. Oleh karena itu, daftar pemegang hak, peta konsesi, tender, perubahan kontrak, serta penerima insentif perlu tersedia dalam format yang mudah dianalisis.

Pemberdayaan usaha lokal tidak boleh berhenti pada kuota simbolik. Usaha kecil memerlukan standardisasi, pembiayaan, teknologi, pendampingan, dan kepastian pembayaran agar mampu masuk rantai pasok. Tanpa penguatan kapasitas, pengadaan lokal dapat dikuasai perantara. Dengan desain yang tepat, IKN dapat menjadi laboratorium kebijakan persaingan sehat dan upgrading usaha Kalimantan.

8. Pembiayaan Publik, Risiko Fiskal, dan Biaya Peluang

Proyek multi-dekade memerlukan disiplin fiskal yang berbeda dari proyek satu masa jabatan. Biaya tidak hanya berupa konstruksi awal, tetapi operasi, pemeliharaan, subsidi layanan, keamanan, konektivitas, pemulihan lingkungan, dan kemungkinan penyelamatan proyek swasta. Karena sebagian kewajiban dapat muncul di masa depan, laporan anggaran tahunan belum menggambarkan keseluruhan paparan negara.

Kerangka fiskal transparency seharusnya menyajikan biaya siklus hidup, skenario permintaan, kewajiban kontinjensi, sensitivitas terhadap suku bunga dan nilai tukar, serta risiko keterlambatan. Angka tunggal mudah dipakai dalam debat politik, tetapi portofolio skenario lebih

berguna untuk keputusan. Audit independen perlu memeriksa bukan hanya kepatuhan belanja, melainkan value for money dan pencapaian hasil.

Biaya peluang harus dibahas secara terbuka karena Indonesia menghadapi kebutuhan besar pada pendidikan, kesehatan, pangan, energi, pertahanan, adaptasi iklim, dan pengurangan kemiskinan. Argumentasi bahwa IKN hanya memakai porsi tertentu APBN belum cukup. Pertanyaan ekonominya ialah apakah urutan belanja menghasilkan manfaat sosial tertinggi dan apakah proyek dapat diperlambat tanpa merusak aset yang telah dibangun.

Pendekatan stage-gate dapat menjaga rasionalitas: setiap tahap hanya dilanjutkan setelah indikator hunian, layanan, investasi aktual, konektivitas, dan lingkungan memenuhi ambang. Mekanisme ini bukan tanda keraguan, melainkan tata kelola adaptif. Proyek nasional menjadi lebih kuat ketika mampu mengoreksi asumsi tanpa kehilangan tujuan.

9. Masyarakat Lokal, Adat, dan Keadilan Distribusi

Bagi masyarakat yang tinggal di sekitar kawasan, IKN bukan abstraksi. Ia mengubah harga tanah, akses jalan, sumber air, pekerjaan, relasi sosial, dan harapan generasi muda. Istilah lahan kosong berbahaya apabila menghapus sejarah penggunaan dan ikatan kultural yang tidak selalu tercatat dalam sertifikat formal. Pengakuan terhadap masyarakat adat dan warga lokal perlu mendahului, bukan mengikuti, intensifikasi pembangunan.

Konsultasi bermakna berbeda dari sosialisasi. Sosialisasi menyampaikan keputusan; konsultasi memberi kesempatan memengaruhi keputusan; persetujuan menuntut posisi tawar yang lebih kuat pada isu yang menyentuh hak dasar. Dokumentasi harus menjelaskan siapa yang diundang, informasi apa yang diberikan, keberatan apa yang muncul, serta bagaimana desain berubah sebagai respons.

Keadilan distribusi mencakup manfaat dan beban. Lapangan kerja konstruksi bersifat sementara dan belum tentu meningkatkan mobilitas jangka panjang. Program pendidikan vokasi, beasiswa, kesehatan, dukungan usaha, serta rekrutmen profesional lokal perlu diukur hasilnya. Beban seperti debu, kebisingan, perubahan aliran air, dan inflasi perumahan juga harus dikompensasi atau dicegah.

Keadilan pengakuan sama pentingnya dengan kompensasi uang. Identitas, situs budaya, pengetahuan ekologis, dan tata hubungan komunitas tidak selalu dapat diganti. Kota dunia untuk semua memperoleh makna ketika mereka yang paling dekat dengan proyek tidak menjadi orang luar di tanah sendiri.

10. Forest City dan Ujian Integritas Ekologis

Konsep forest city adalah salah satu janji paling menarik sekaligus paling sulit. Kawasan IKN berada pada lanskap yang telah mengalami kegiatan kehutanan, perkebunan, pertambangan, kebakaran, dan fragmentasi habitat. Karena itu, restorasi dapat menghasilkan perbaikan nyata

dibanding kondisi awal tertentu. Namun, label hijau tidak boleh dipakai untuk menyamarkan emisi konstruksi, kehilangan habitat, atau tekanan regional yang berpindah.

Integritas ekologis memerlukan baseline yang dapat diaudit, target biodiversitas, kualitas air, konektivitas habitat, tutupan vegetasi asli, emisi siklus hidup, dan daya dukung. Menanam pohon tidak sama dengan memulihkan hutan. Monokultur cepat tumbuh mungkin meningkatkan tutupan visual, tetapi tidak otomatis memulihkan fungsi ekosistem. Restorasi harus mempertimbangkan spesies lokal, struktur habitat, tanah, hidrologi, dan waktu ekologis.

Kota cerdas juga memiliki jejak material: pusat data memakai energi dan air, sensor menjadi limbah elektronik, kendaraan listrik membutuhkan mineral, serta bangunan berteknologi tinggi mengandung embodied carbon. Penilaian harus mencakup rantai pasok, bukan hanya emisi operasional di batas kota. Klaim net-zero membutuhkan metodologi, tahun dasar, cakupan, dan aturan offset yang jelas.

Perubahan iklim menambah ketidakpastian. Curah hujan ekstrem, panas, kebakaran, dan gangguan air harus dimasukkan ke desain. Infrastruktur berbasis alam, drainase adaptif, perlindungan daerah tangkapan, serta pemantauan terbuka dapat membuat IKN menjadi laboratorium ketahanan tropis. Jika standar ini ditegakkan, IKN dapat memperbaiki praktik pembangunan kota nasional; jika tidak, forest city menjadi merek politik.

11. Demokrasi, Partisipasi, dan Legitimasi Prosedural

Legitimasi proyek tidak hanya berasal dari undang-undang dan kemenangan pemilu. Kebijakan yang mengikat beberapa generasi memerlukan legitimasi prosedural berkelanjutan: alasan yang terbuka, partisipasi, akses informasi, mekanisme keberatan, dan evaluasi. Perwira et al. (2024) memperingatkan bahwa kegagalan membangun kompromi demokratis dan spasial dapat mengancam tujuan relokasi. Kritik ini penting karena kecepatan proyek sering berhadapan dengan waktu deliberasi.

Partisipasi tidak berarti setiap kelompok memiliki veto. Ia berarti keputusan mempertimbangkan pengetahuan yang tersebar dan menjelaskan mengapa pilihan tertentu diambil. Forum warga, panel ahli independen, konsultasi adat, hearing parlemen, dan dashboard kontrak dapat saling melengkapi. Proses yang baik menghasilkan jejak keputusan yang memungkinkan publik menilai perubahan.

Legitimasi juga memerlukan ruang oposisi. Proyek nasional yang sehat mampu menerima kritik tanpa kehilangan arah. Kritik fiskal dapat memperbaiki tahapan; kritik ekologis dapat memperkuat standar; kritik sosial dapat mencegah konflik; kritik desain dapat meningkatkan aksesibilitas. Ketika kritik diasosiasikan dengan ketidakloyalan, organisasi kehilangan early warning.

Pemerintahan digital di IKN menawarkan peluang partisipasi cepat, tetapi digitalisasi dapat mengecualikan warga dengan akses dan literasi rendah. Kanal daring harus berdampingan dengan tatap muka, bahasa yang mudah dipahami, dukungan hukum, dan perlindungan data.

Smart governance bukan banyaknya aplikasi, melainkan meningkatnya kemampuan warga memengaruhi dan mengawasi keputusan.

12. Perbandingan Internasional dan Pelajaran Kelembagaan

Pemindahan ibu kota terjadi di berbagai negara dengan alasan keamanan, pemerataan, dekolonisasi, kemacetan, atau simbol modernitas. Brasília, Abuja, Putrajaya, Canberra, dan Astana menunjukkan bahwa kota terencana dapat mengubah geografi negara, tetapi juga dapat menghasilkan segregasi, ketergantungan mobil, biaya tinggi, atau pusat administratif yang terpisah dari kehidupan ekonomi. Tidak ada model yang dapat disalin tanpa konteks.

Pelajaran pertama ialah bahwa pembangunan fisik biasanya lebih cepat daripada pembentukan ekosistem sosial. Kantor dapat selesai, tetapi sekolah, budaya kota, pasar kerja pasangan, jaringan komunitas, dan transportasi membutuhkan waktu. Pelajaran kedua ialah bahwa kota monumental cenderung dirancang dari perspektif negara, sementara kehidupan sehari-hari memerlukan skala manusia. Pelajaran ketiga ialah bahwa kawasan informal akan muncul bila perumahan terjangkau dan ekonomi pelayanan tidak direncanakan.

Pelajaran keempat menyangkut hubungan pusat lama dan baru. Jakarta tidak berhenti menjadi pusat ekonomi, budaya, media, dan bisnis setelah fungsi politik berpindah. Strategi dua-kota harus menghindari duplikasi mahal dan ketidakjelasan kewenangan. Infrastruktur komunikasi dan transportasi memang mengurangi jarak, tetapi koordinasi tetap membutuhkan protokol.

IKN dapat mengambil pelajaran tanpa terjebak benchmarking kosmetik. Tolok ukur seharusnya membandingkan outcome: waktu tempuh, akses perumahan, emisi per kapita, keterjangkauan, partisipasi, produktivitas, dan kualitas ekologis. Keunikan Indonesia adalah negara kepulauan tropis, demokrasi besar, dan keragaman adat; keberhasilan harus didefinisikan dari kondisi tersebut.

13. Skenario Masa Depan IKN

Skenario pertama adalah transformasi institusional. Pemerintahan berpindah secara bertahap, layanan berjalan, investasi mengikuti permintaan riil, masyarakat lokal naik kelas, restorasi terukur, dan transparansi tinggi. Nusantara menjadi contoh kota tropis rendah karbon serta mendorong reformasi birokrasi nasional. Dalam skenario ini, simbol dan substansi saling menguatkan.

Skenario kedua adalah enklave administratif. Gedung inti berfungsi, tetapi ekonomi dan kehidupan sosial tetap bergantung pada Jakarta serta kota penyangga. Kawasan tampak modern namun manfaat regional terbatas. Ini bukan kegagalan total, tetapi hasilnya lebih kecil daripada narasi transformasi dan biaya peluangnya menjadi pertanyaan.

Skenario ketiga adalah kota rente. Nilai tanah, kontrak, dan insentif menjadi sumber keuntungan bagi kelompok terbatas; partisipasi bersifat formal; konflik lokal bertambah; dan

negara menanggung risiko. Infrastruktur mungkin selesai, tetapi legitimasi menurun. Dalam skenario ini, reposisi kekuasaan mendominasi transformasi.

Skenario keempat adalah proyek tertunda adaptif atau proyek terperangkap. Penundaan adaptif menata ulang skala berdasarkan fiskal dan permintaan, menjaga aset, serta memperbaiki desain. Proyek terperangkap terus menerima biaya minimum karena terlalu mahal untuk dihentikan, tetapi tidak memperoleh sumber daya cukup untuk berfungsi. Perbedaan keduanya terletak pada kejujuran evaluasi dan kejelasan strategi keluar atau percepatan.

14. Kerangka Evaluasi: Enam Uji Transformasi

Uji pertama adalah legitimasi. Apakah keputusan, perubahan target, kontrak, dan dampak dibuka kepada publik? Uji kedua adalah additionality. Apakah IKN menghasilkan manfaat yang tidak dapat diperoleh melalui kebijakan alternatif yang lebih murah? Uji ketiga adalah distribusi. Siapa menerima pekerjaan, aset, kenaikan nilai, layanan, dan siapa menanggung biaya?

Uji keempat adalah integritas ekologis. Apakah target berbasis baseline ilmiah, mencakup rantai pasok, dan diaudit independen? Uji kelima adalah ketahanan fiskal. Apakah biaya siklus hidup, kewajiban kontinjensi, serta skenario permintaan dikelola? Uji keenam adalah kapasitas belajar. Apakah pemerintah dapat mengubah desain ketika bukti menunjukkan asumsi keliru?

Keenam uji perlu diterjemahkan menjadi dashboard publik. Indikator tidak boleh didominasi persentase konstruksi. Ukuran hasil meliputi waktu layanan, keterjangkauan hunian, kualitas pekerjaan lokal, biodiversitas, air, emisi, kompetisi tender, penyelesaian keluhan, dan kepuasan warga. Data perlu dipilah menurut kelompok sosial dan wilayah agar rata-rata tidak menyembunyikan ketimpangan.

Evaluasi independen sebaiknya dilakukan berkala oleh konsorsium perguruan tinggi, lembaga audit, organisasi profesi, serta perwakilan masyarakat. Pemerintah tetap mengambil keputusan, tetapi pengetahuan tidak dimonopoli. Dengan cara ini, IKN menjadi objek pembelajaran nasional, bukan hanya objek promosi.

15. Agenda Kebijakan agar IKN Menjadi Transformasi Inklusif

Pertama, bangun kontrak sosial IKN lintas pemerintahan. Dokumen ringkas perlu menjelaskan tujuan yang tidak berubah, indikator, batas fiskal, hak masyarakat, dan prosedur perubahan. Kontrak ini bukan menggantikan undang-undang, melainkan membuat akuntabilitas mudah dipahami.

Kedua, perkuat checks and balances Otorita IKN melalui audit kinerja, keterbukaan data, pengawasan parlemen, dewan penasihat independen, dan kanal warga. Kewenangan koordinatif harus diimbangi kewajiban menjelaskan keputusan. Ketiga, terapkan registri transparansi tanah dan kontrak dengan pemilik manfaat akhir, peta klaim, perubahan nilai, serta status sengketa.

Keempat, tetapkan social compact dengan masyarakat lokal dan adat: pengakuan, perlindungan situs, akses pekerjaan bermutu, beasiswa, dukungan usaha, pelayanan dasar, dan

benefit-sharing. Kelima, gunakan pembiayaan bertahap berbasis pencapaian outcome serta publikasikan kewajiban kontinjensi. Keenam, bentuk otoritas ilmiah ekologis independen yang memantau hutan, air, biodiversitas, dan karbon.

Ketujuh, rancang strategi Jakarta–Nusantara. Jakarta tetap memerlukan adaptasi iklim, perbaikan layanan, dan tata kelola metropolitan. Pemindahan ibu kota tidak menyelesaikan banjir, penurunan tanah, kemacetan, dan ketimpangan secara otomatis. Kedelapan, jadikan reformasi proses sebagai syarat kepindahan instansi: interoperabilitas, penyederhanaan, keamanan data, dan orientasi pelayanan harus selesai bersama perpindahan fisik.

Kesembilan, kembangkan ekosistem pengetahuan di Kalimantan melalui universitas, pusat riset tropis, pelatihan vokasi, dan inovasi publik. Kesepuluh, pertahankan kebebasan kritik. Kota yang dibangun untuk masa depan harus memiliki institusi yang mampu mendengar kabar buruk sebelum terlambat.

16. Pendalaman Analitis: Dilema Implementasi dan Pilihan Strategis

Perdebatan IKN sering terjebak antara daftar kemajuan fisik dan daftar kekhawatiran. Padahal, analisis kebijakan memerlukan teori perubahan yang menghubungkan input, aktivitas, output, outcome, dan dampak. Anggaran serta tanah merupakan input; konstruksi dan pemindahan aparatur adalah aktivitas; gedung, jalan, dan sistem utilitas adalah output. Outcome baru muncul ketika layanan pemerintah membaik, produktivitas regional meningkat, perjalanan menjadi efisien, dan kualitas lingkungan terjaga. Dampak jangka panjang berupa pemerataan nasional dan perubahan pola pembangunan bahkan memerlukan waktu lebih lama. Pemisahan ini penting agar selesainya bangunan tidak disamakan dengan tercapainya transformasi. Pemerintah dapat sangat berhasil pada output tetapi belum berhasil pada outcome. Sebaliknya, keterlambatan output tertentu mungkin dapat diterima bila menghasilkan desain sosial dan ekologis yang lebih baik. Pelaporan publik idealnya mengikuti seluruh rantai hasil tersebut serta menjelaskan asumsi kausalnya.

Teori perubahan juga memperlihatkan ketergantungan antarkomponen. Aparatur tidak akan pindah secara efektif tanpa hunian, sekolah, kesehatan, transportasi, jaringan komunikasi, dan kepastian karier. Investor tidak akan membangun ekonomi kota hanya karena tersedia lahan; mereka membutuhkan permintaan, tenaga kerja, aturan stabil, serta konektivitas. Restorasi hutan tidak berhasil hanya melalui penanaman jika tekanan kebakaran, tambang, perkebunan, dan fragmentasi di lanskap sekitar tidak dikelola. Dengan demikian, IKN adalah system of systems. Kegagalan satu mata rantai dapat menurunkan manfaat investasi pada mata rantai lain. Tata kelola proyek harus bergeser dari pengawasan paket konstruksi menuju pengelolaan dependensi lintas sektor.

Dilema pertama ialah kecepatan versus deliberasi. Kecepatan mempunyai nilai politik dan ekonomi: menekan ketidakpastian, mempertahankan momentum, serta menunjukkan kredibilitas. Namun, keputusan tanah, ekologi, dan pembiayaan yang dibuat terlalu cepat dapat menghasilkan biaya sengketa dan koreksi yang jauh lebih besar. Solusinya bukan memilih salah

satu secara mutlak, melainkan membedakan keputusan yang dapat dibalik dan yang sulit dibalik. Proses cepat dapat diterapkan pada prototipe digital atau layanan sementara; keputusan yang menghilangkan habitat, mengikat kewajiban jangka panjang, atau mengubah hak tanah memerlukan due diligence lebih dalam. Prinsip reversibilitas membantu pemerintah menggunakan kecepatan secara selektif.

Dilema kedua ialah kepastian masterplan versus adaptasi. Investor dan instansi membutuhkan kepastian, tetapi kota berkembang dalam ketidakpastian demografi, teknologi, iklim, dan fiskal. Masterplan yang terlalu lentur membuka ruang diskresi dan spekulasi; masterplan yang terlalu kaku mengunci asumsi lama. Jalan tengahnya adalah menetapkan elemen konstitusional kota—kawasan lindung, koridor ekologis, hak publik, struktur transportasi utama, dan batas fiskal—sebagai komitmen kuat, sedangkan fungsi bangunan, kepadatan, serta urutan tahap dapat disesuaikan melalui prosedur transparan. Setiap revisi perlu disertai alasan, data, dampak distribusi, dan catatan pihak yang memperoleh manfaat.

Dilema ketiga ialah sentralisasi koordinasi versus demokrasi lokal. Megaproyek membutuhkan satu pusat komando agar izin, anggaran, konstruksi, dan standar bergerak serempak. Namun, kota bukan proyek konstruksi permanen; ia akan menjadi komunitas politik. Seiring meningkatnya penduduk, mekanisme representasi, pemilihan, musyawarah, dan pelayanan lokal perlu berkembang. Otorita yang efektif pada fase pembangunan belum tentu merupakan bentuk pemerintahan terbaik pada fase kota matang. Karena itu, roadmap kelembagaan harus memuat transisi dari development authority menuju governance authority yang semakin representatif, lengkap dengan ambang populasi, fungsi, kapasitas fiskal, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Dilema keempat ialah menarik investasi versus menjaga nilai publik. Insentif awal mungkin diperlukan karena investor menghadapi ketidakpastian kota baru. Tetapi insentif yang terlalu besar dapat menghasilkan kompetisi hadiah: negara menanggung infrastruktur dan risiko, sedangkan keuntungan diprivatisasi. Evaluasi investasi perlu menghitung nilai kini bersih bagi publik, bukan hanya nilai proyek yang diumumkan. Manfaat yang dihitung mencakup pajak, pekerjaan bermutu, alih teknologi, layanan publik, dan efek rantai pasok; biaya mencakup pembebasan lahan, fasilitas pendukung, jaminan, pengurangan pajak, risiko permintaan, serta kerusakan ekologis. Perjanjian harus mempunyai klausul clawback apabila investor tidak mencapai komitmen.

Dilema kelima ialah kota hijau versus percepatan konstruksi. Standar lingkungan sering dianggap memperlambat proyek, padahal kegagalan ekologis dapat mengganggu pasokan air, memicu banjir, meningkatkan panas, dan merusak legitimasi. Natural capital accounting perlu dimasukkan dalam keputusan investasi. Nilai hutan bukan hanya kayu atau luas tutupan, tetapi pengaturan air, penyimpanan karbon, habitat, pendinginan, rekreasi, dan identitas. Jika fungsi tersebut dinilai, perlindungan ekosistem bukan biaya tambahan, melainkan perlindungan aset produktif kota. Kontraktor perlu diberi insentif berdasarkan kinerja lingkungan aktual, bukan sekadar pemenuhan dokumen.

Dilema keenam ialah smart city versus hak digital. Integrasi sensor, identitas digital, kamera, data mobilitas, dan platform layanan dapat meningkatkan efisiensi serta keamanan. Namun, konsentrasi data juga memberi negara dan vendor kemampuan pengawasan yang besar. Sejak awal, IKN memerlukan privacy by design, minimisasi data, batas retensi, audit algoritma, keamanan siber, serta mekanisme koreksi bagi warga. Pengadaan teknologi harus menghindari vendor lock-in melalui standar terbuka dan portabilitas. Kecerdasan kota dinilai dari pemecahan masalah publik, bukan jumlah perangkat yang terpasang.

Transisi aparatur merupakan eksperimen organisasi terbesar dalam proyek. Birokrasi membawa pengetahuan tacit yang berada pada hubungan antarorang, kebiasaan koordinasi, dan jaringan informal. Pemindahan serentak berisiko memutus jaringan tersebut, sementara pemindahan terlalu lambat menciptakan biaya koordinasi dua kota. Model gelombang perlu memilih unit berdasarkan dependensi kerja, kesiapan layanan, dan manfaat kolokasi. Setiap gelombang diikuti evaluasi produktivitas, kesejahteraan pegawai, kontinuitas layanan, serta biaya perjalanan. Hasilnya menjadi dasar gelombang berikutnya, bukan sekadar kalender politik.

Manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan heterogenitas aparatur. Pegawai muda lajang menghadapi kebutuhan berbeda dari pegawai dengan anak sekolah, orang tua yang dirawat, pasangan yang bekerja, atau kondisi disabilitas. Kebijakan yang seragam dapat tampak adil tetapi menghasilkan dampak tidak setara. Paket transisi perlu mencakup pilihan waktu, dukungan keluarga, konseling, mobilitas pasangan, pendidikan, kesehatan, aksesibilitas, dan mekanisme pengecualian yang akuntabel. Keberhasilan perpindahan bukan jumlah surat tugas, melainkan kemampuan organisasi mempertahankan talenta dan kualitas pelayanan.

Jakarta tetap menjadi bagian dari persamaan. Narasi meninggalkan Jakarta dapat menciptakan moral hazard bila masalah penurunan tanah, banjir, perumahan, kemacetan, dan polusi dianggap selesai oleh pemindahan fungsi pemerintahan. Sebagian masalah Jakarta berkaitan dengan ekstraksi air tanah, tata guna lahan, transportasi, serta koordinasi metropolitan; semuanya memerlukan kebijakan langsung. Strategi nasional seharusnya memosisikan pemindahan sebagai diversifikasi fungsi, bukan pengabaian kota lama. Aset negara yang ditinggalkan perlu dikelola transparan agar tidak menjadi sumber rente baru, dan hasil optimalisasinya harus dikaitkan secara jelas dengan tujuan publik.

Hubungan dua pusat juga menimbulkan pertanyaan biaya transaksi. Rapat lintas lembaga, diplomasi, hubungan parlemen, media, dan bisnis dapat membutuhkan perjalanan yang lebih sering apabila ekosistem tidak berpindah pada ritme yang sama. Teknologi rapat jarak jauh membantu, tetapi keputusan sensitif sering bergantung pada interaksi langsung. Pemerintah perlu mengukur jam perjalanan, biaya tiket, emisi, dan keterlambatan keputusan selama masa transisi. Data ini menentukan lembaga mana yang harus berdekatan, fungsi mana yang dapat tetap terdistribusi, serta infrastruktur komunikasi apa yang paling bernilai.

Dimensi keamanan juga ambivalen. Lokasi yang lebih sentral secara geografis dan jauh dari kepadatan Jakarta dapat menawarkan diversifikasi risiko. Namun, kota baru menghadapi ancaman siber, gangguan rantai pasok, kebakaran hutan, dan ketergantungan pada infrastruktur

baru. Resiliensi tidak berarti membangun benteng, tetapi menciptakan redundansi, interoperabilitas, dan kemampuan pulih. Desain perlu mempertahankan fungsi pemerintahan cadangan di lokasi lain, melindungi data, menguji kontinuitas operasi, dan memastikan masyarakat tidak dikorbankan atas nama zona keamanan.

IKN juga memengaruhi politik federalisme semu dalam negara kesatuan, yaitu hubungan pusat-daerah yang selalu dinegosiasikan melalui anggaran, kewenangan, dan simbol. Kehadiran pusat di Kalimantan dapat meningkatkan sensitivitas pemerintah terhadap wilayah non-Jawa, tetapi juga dapat memperluas kontrol pusat atas kawasan. Pemerintah daerah sekitar memerlukan posisi jelas dalam perencanaan transportasi, air, sampah, perumahan, dan tenaga kerja. Mekanisme berbagi pendapatan dan biaya harus mencegah situasi ketika manfaat tercatat di IKN, sedangkan biaya sosial dibayar kabupaten atau kota penyangga.

Dampak pasar tanah regional harus diantisipasi. Pengumuman proyek besar mengubah ekspektasi bahkan sebelum konstruksi dimulai. Pemilik menahan tanah, harga melonjak, dan rumah tangga berpendapatan rendah terdorong ke lokasi lebih jauh. Pajak tanah progresif, bank tanah publik, zoning inklusif, perumahan sewa, dan kewajiban hunian terjangkau dapat mengurangi segregasi. Tetapi instrumen tersebut hanya efektif bila data kadastral akurat dan penegakan konsisten. Tanpa itu, kota terencana dapat menghasilkan suburbanisasi informal yang tidak terlihat dalam gambar masterplan.

Ketenagakerjaan memerlukan analisis kualitas, bukan hanya kuantitas. Tahap konstruksi menciptakan pekerjaan besar tetapi sementara; tahap pemerintahan membutuhkan kompetensi administratif dan profesional; tahap ekonomi kota membutuhkan jasa, teknologi, pendidikan, kesehatan, logistik, dan ekonomi perawatan. Program pelatihan harus mengikuti peta permintaan lima sampai sepuluh tahun, dilengkapi sertifikasi yang berlaku nasional. Data rekrutmen perlu menunjukkan asal pekerja, tingkat upah, jenis kontrak, keselamatan, serta kemajuan karier. Indikator ini menguji apakah penduduk lokal menjadi pelaku transformasi atau hanya tenaga kerja perifer.

Pendidikan dapat menjadi pengungkit transformasi paling tahan lama. Kemitraan sekolah, politeknik, universitas, pusat riset, dan industri perlu dibangun sebelum kota mencapai populasi penuh. Fokus yang relevan meliputi ekologi tropis, rekayasa air, pemerintahan digital, perencanaan kota, konstruksi rendah karbon, kesehatan lingkungan, dan studi masyarakat adat. Pengetahuan yang dihasilkan harus terbuka dan digunakan untuk memperbaiki kota. Jika IKN hanya mengimpor keahlian dari pusat lama, ketergantungan struktural bertahan; jika ia membangun ekosistem pengetahuan regional, perpindahan dapat mengubah geografi inovasi.

Kesehatan publik memberi contoh bagaimana desain kota menjadi politik. Kota kompak dengan transportasi aktif dapat menurunkan penyakit tidak menular; ruang hijau meningkatkan kesehatan mental; air dan sanitasi mencegah penyakit; perumahan layak mengurangi ketimpangan. Sebaliknya, lokasi kerja konstruksi, migrasi cepat, dan permukiman sementara dapat meningkatkan kecelakaan, penyakit menular, kekerasan, dan tekanan psikologis. Health impact assessment harus dilakukan pada setiap tahap, dengan perhatian pada pekerja,

perempuan, anak, lansia, dan komunitas terpencil. Rumah sakit ikonik tidak menggantikan sistem kesehatan primer yang merata.

Budaya organisasi pemerintahan menentukan apakah gedung baru menghasilkan cara kerja baru. Arsitektur terbuka tidak otomatis menciptakan kolaborasi bila indikator kinerja tetap sektoral, data tidak dibagi, dan pejabat menghindari risiko. Reformasi perlu menyelaraskan anggaran lintas program, target bersama, tim multidisipliner, serta perlindungan bagi pegawai yang melaporkan masalah. IKN dapat berfungsi sebagai regulatory sandbox administratif, tetapi eksperimen harus mempunyai etika, evaluasi, dan jalur perluasan. Inovasi yang berhasil diterapkan ke seluruh Indonesia; kegagalan didokumentasikan agar tidak diulang.

Komunikasi publik perlu beralih dari kampanye menuju akuntabilitas. Kampanye menonjolkan pencapaian terbaik; akuntabilitas juga menjelaskan keterlambatan, deviasi biaya, konflik, dan tindakan koreksi. Dashboard yang hanya menampilkan angka agregat dapat menciptakan transparansi semu. Data harus tersedia pada tingkat proyek, kontraktor, jadwal, perubahan nilai, indikator lingkungan, dan pengaduan, dengan pengecualian terbatas untuk keamanan atau privasi. Jurnalis, akademisi, dan warga perlu dapat mengunduh serta menganalisisnya. Keterbukaan demikian menambah biaya politik jangka pendek, tetapi mengurangi rumor dan meningkatkan kepercayaan jangka panjang.

Evaluasi hendaknya menggunakan counterfactual. Pertumbuhan ekonomi Kalimantan Timur setelah IKN tidak seluruhnya disebabkan IKN karena harga komoditas, investasi tambang, kebijakan hilirisasi, dan siklus nasional juga berpengaruh. Metode evaluasi dapat membandingkan kabupaten, tren sebelum-sesudah, kelompok terdampak, serta model input-output yang diuji dengan data aktual. Untuk dampak sosial, survei panel rumah tangga membantu melihat mobilitas, harga, pekerjaan, dan persepsi. Untuk lingkungan, citra satelit perlu dipadukan dengan pengukuran lapangan dan pengetahuan komunitas. Klaim kausal yang hati-hati meningkatkan kualitas kebijakan.

Mekanisme pengaduan menjadi indikator mikro dari kualitas kekuasaan. Warga memerlukan satu pintu yang dapat melacak kasus tanah, lingkungan, pekerjaan, layanan, dan perilaku aparat. Setiap aduan diberi nomor, tenggat, status, alasan keputusan, serta opsi banding. Data agregat dipublikasikan tanpa mengungkap identitas. Sistem ini memungkinkan pimpinan melihat pola kegagalan yang tidak muncul dalam laporan proyek. Kompensasi yang cepat dan adil sering lebih murah daripada konflik panjang, tetapi pencegahan tetap harus menjadi prioritas.

Risiko korupsi meningkat pada lingkungan yang memadukan nilai kontrak besar, perubahan cepat, kompleksitas teknis, dan informasi tidak simetris. Pengendalian konvensional berbasis dokumen perlu dilengkapi analitik pengadaan: pola peserta tender, kepemilikan terhubung, perubahan kontrak, harga satuan, konsentrasi pemasok, dan anomali pembayaran. Perlindungan whistleblower, rotasi pada posisi rawan, serta audit gaya hidup dapat memperkuat pencegahan. Teknologi membantu menemukan sinyal, tetapi tindak lanjut independen menentukan hasil. Integritas harus diperlakukan sebagai infrastruktur tak terlihat yang nilainya setara dengan jalan dan utilitas.

Pada akhirnya, strategi terbaik bukan janji bahwa semua risiko dapat dihilangkan. Megaprojek selalu membawa ketidakpastian. Strategi yang kredibel menyatakan risiko, menempatkan pemilik risiko, menetapkan indikator peringatan dini, menyediakan cadangan, dan menentukan tindakan bila ambang terlampaui. Risk register utama sebaiknya dipublikasikan secara berkala. Dengan demikian, publik dapat melihat bahwa perubahan jadwal atau desain bukan selalu kegagalan; ia dapat menjadi respons rasional. Yang harus dihindari ialah optimisme strategis, yaitu mengecilkan biaya dan membesar-besarkan manfaat agar proyek disetujui (Flyvbjerg, 2014).

Pendalaman ini mempertegas bahwa transformasi bukan sifat bawaan sebuah proyek, melainkan hasil dari keputusan berulang. Setiap tender, konsultasi, izin, rekrutmen, desain jalan, target karbon, dan penanganan keluhan mengarahkan IKN menuju salah satu skenario. Reposisi kekuasaan juga bukan peristiwa tunggal; ia berlangsung melalui siapa yang menguasai data, tanah, akses pemimpin, dan kemampuan mendefinisikan keberhasilan. Karena itu, pengawasan harus mengikuti proses sehari-hari, tidak hanya momen peresmian atau pergantian pemerintahan. Politik yang dilembagakan dalam rutinitas itulah yang kelak menentukan makna historis Nusantara.

17. Refleksi Kritis: Dua Belas Pertanyaan bagi Pengambil Keputusan

Pertanyaan pertama adalah tentang definisi keberhasilan. Jika keberhasilan hanya didefinisikan sebagai pemindahan kantor dan aparatur, maka proyek dapat dinyatakan selesai meskipun produktivitas pemerintah tidak berubah. Definisi yang lebih substantif harus mencakup kualitas keputusan, akses warga, koordinasi lintas sektor, biaya administrasi, serta kepercayaan. Pemerintah perlu menetapkan baseline Jakarta sebelum perpindahan agar perbandingan dapat dilakukan. Tanpa baseline, setiap perubahan mudah diklaim sebagai kemajuan. Target juga harus mempunyai tenggat dan penanggung jawab. Publik kemudian dapat membedakan keterlambatan yang disebabkan faktor eksternal dari kegagalan manajemen. Definisi keberhasilan yang jelas mengurangi kecenderungan memindahkan tiang gawang ketika hasil tidak sesuai harapan.

Pertanyaan kedua menyangkut penerima manfaat bersih. Daftar penerima manfaat tidak berhenti pada investor dan aparatur, tetapi meliputi pekerja informal, perempuan, penyandang disabilitas, masyarakat adat, warga kota penyangga, generasi mendatang, serta pembayar pajak di seluruh Indonesia. Analisis distribusi harus menghitung manfaat dikurangi biaya untuk setiap kelompok. Sebuah kebijakan dapat meningkatkan produk regional bruto sekaligus memperburuk akses tanah bagi rumah tangga tertentu. Kompensasi hanya memadai bila diberikan sebelum kerugian, nilainya adil, prosedurnya mudah, dan tidak memaksa warga melepaskan hak tanpa alternatif. Keadilan tidak dapat disimpulkan dari angka agregat pembangunan.

Pertanyaan ketiga adalah siapa yang mempunyai hak mendefinisikan pengetahuan. Perencana membawa model, insinyur membawa standar, ekonom membawa proyeksi, dan warga membawa pengalaman tempat. Semua pengetahuan memiliki kekuatan sekaligus keterbatasan. Model dapat memperkirakan arus lalu lintas tetapi gagal menangkap situs sakral;

pengalaman lokal dapat mengidentifikasi pola air tetapi tidak selalu mengukur emisi regional. Tata kelola pengetahuan yang baik mempertemukan sumber tersebut dan membuka ketidakpastian. Expert review tidak menggantikan partisipasi, sedangkan partisipasi tidak menggantikan uji ilmiah. Konflik pengetahuan harus diperlakukan sebagai bahan desain, bukan gangguan komunikasi.

Pertanyaan keempat menyangkut temporalitas politik. Siklus anggaran berlangsung satu tahun, masa jabatan lima tahun, kontrak puluhan tahun, dan pemulihan hutan mungkin memerlukan generasi. Ketidaksamaan horizon ini menciptakan bias pada hasil yang cepat terlihat. Pohon muda, bangunan monumental, dan seremoni memberi manfaat simbolik segera, sedangkan pemeliharaan serta biodiversitas kurang menarik secara politik. Dana pemeliharaan yang dilindungi, target lintas pemerintahan, dan evaluasi jangka panjang diperlukan untuk menyelaraskan horizon. Parlemen dan publik harus memberi penghargaan politik bukan hanya pada peresmian, tetapi juga pada perawatan aset.

Pertanyaan kelima adalah bagaimana menangani sunk cost. Setelah investasi besar dikeluarkan, argumen bahwa proyek harus diteruskan karena sudah mahal terasa intuitif, tetapi secara ekonomi biaya masa lalu tidak boleh menentukan pilihan bila manfaat masa depan lebih kecil daripada biaya tambahan. Di sisi lain, menghentikan proyek dapat merusak aset dan kepercayaan. Keputusan harus membandingkan skenario ke depan: lanjut penuh, lanjut selektif, jeda, redesain, atau penghentian bagian tertentu. Setiap opsi dinilai dari biaya tambahan, manfaat, risiko, dan reversibilitas. Transparansi skenario mencegah sunk-cost fallacy sekaligus mencegah penghentian yang impulsif.

Pertanyaan keenam menyangkut siapa menanggung risiko terakhir. Dalam kontrak kompleks, risiko sering tampak dialihkan kepada swasta tetapi kembali ke negara melalui jaminan, renegotiasi, atau kepentingan menjaga layanan. Risk allocation yang baik menempatkan risiko pada pihak yang paling mampu mengendalikan dan menyerapnya. Risiko konstruksi dapat ditanggung kontraktor; risiko kebijakan oleh pemerintah; risiko permintaan perlu dibagi berdasarkan kemampuan prediksi dan pengaruh. Klausul force majeure, terminasi, dan perubahan hukum harus diuji melalui stress test. Ringkasan kontrak yang terbuka membantu publik memahami kewajiban nyata.

Pertanyaan ketujuh adalah apakah IKN menciptakan pembelajaran bagi kota lain. Jika standar hijau, pengadaan digital, transportasi publik, dan layanan terintegrasi hanya berlaku di kawasan khusus dengan sumber daya luar biasa, dampak nasionalnya terbatas. Sejak awal perlu ada transfer mechanism: standar modular, kode desain, perangkat lunak terbuka, pelatihan, serta dana replikasi bagi kota lain. Keberhasilan IKN seharusnya menurunkan biaya inovasi nasional, bukan menjadi pengecualian mewah. Kota-kota Indonesia juga dapat menjadi mitra uji, sehingga arus pengetahuan tidak hanya dari Nusantara ke daerah, tetapi dua arah.

Pertanyaan kedelapan berkaitan dengan identitas Jakarta setelah tidak lagi memegang seluruh fungsi ibu kota. Kota lama memerlukan narasi positif sebagai pusat ekonomi, budaya, pengetahuan, dan jaringan global. Kekosongan identitas dapat memicu kompetisi yang tidak

produktif atau pengabaian. Optimalisasi aset pemerintah harus mendukung ruang publik, perumahan, inovasi, dan pembiayaan adaptasi iklim, bukan semata penjualan. Hubungan Jakarta dan Nusantara dapat dirancang komplementer: satu mengandalkan kedalaman ekosistem ekonomi, lainnya mengembangkan administrasi dan eksperimen kota baru. Komplementaritas mengurangi risiko permainan zero-sum.

Pertanyaan kesembilan ialah apakah arsitektur mewakili negara demokratis. Monumen negara sering menekankan kebesaran dan jarak, sedangkan demokrasi memerlukan keterbukaan, akses, dan skala manusia. Ruang publik di sekitar lembaga negara perlu memungkinkan warga berkumpul, belajar, menyampaikan aspirasi, dan memahami proses pemerintahan tanpa mengorbankan keamanan. Gedung harus aksesibel, hemat energi, mudah dirawat, serta menggunakan material yang dapat dipertanggungjawabkan. Arsitektur yang baik bukan sekadar ikonik di udara, tetapi nyaman pada tinggi mata pejalan kaki dan bermakna dalam kehidupan sehari-hari.

Pertanyaan kesepuluh adalah bagaimana mengukur kepercayaan. Kepercayaan bukan dukungan tanpa kritik, melainkan keyakinan bahwa institusi kompeten, jujur, dan akan memperbaiki kesalahan. Survei berkala perlu membedakan kepercayaan masyarakat nasional, warga lokal, aparat, dan investor. Data tersebut dipadukan dengan perilaku: jumlah aduan, waktu penyelesaian, partisipasi konsultasi, kompetisi tender, kepatuhan lingkungan, serta kesediaan pegawai pindah. Ketika indikator memburuk, respons tidak boleh berupa komunikasi yang lebih agresif saja; akar tata kelola harus diperbaiki.

Pertanyaan kesebelas menyangkut kondisi yang membenarkan percepatan. Percepatan rasional bila layanan dasar siap, pendanaan tersedia, risiko utama terkendali, dan manfaat ketergantungan antarkomponen telah jelas. Percepatan tidak rasional bila didorong tanggal simbolik sementara kualitas dikorbankan. Independent readiness review sebelum setiap gelombang pemindahan dapat menilai air, energi, hunian, kesehatan, pendidikan, transportasi, digital, keamanan, dan lingkungan. Hasil review menggunakan kategori siap, siap bersyarat, atau belum siap, disertai tindakan koreksi. Penilaian demikian melindungi pemimpin dari informasi yang terlalu optimistis di dalam hierarki proyek.

Pertanyaan kedua belas adalah warisan apa yang ingin ditinggalkan. Warisan fisik mudah difoto, tetapi warisan institusional lebih menentukan. IKN akan bernilai historis bila melahirkan kebiasaan baru: keputusan berbasis bukti, kontrak terbuka, penghormatan hak, restorasi yang jujur, birokrasi kolaboratif, dan kemampuan mengakui kesalahan. Bila kebiasaan tersebut tumbuh, bahkan target fisik yang berubah masih dapat menghasilkan transformasi. Bila tidak, kota baru mungkin hanya memindahkan pusat tanpa memperbarui cara pusat memperlakukan pinggiran. Warisan sejati bukan sekadar lokasi kekuasaan, melainkan kualitas hubungan antara kekuasaan dan rakyat.

18. IKN dalam Perspektif Manajemen Strategis Nasional

Dari perspektif manajemen strategis, IKN merupakan taruhan portofolio nasional dengan tingkat irreversibility tinggi. Ia harus dikelola bukan sebagai proyek tunggal, tetapi sebagai kumpulan pilihan strategis yang nilainya berubah ketika informasi baru tersedia. Real-options thinking memungkinkan pemerintah mempertahankan hak untuk memperluas tahap yang berhasil, menunda komponen yang belum siap, dan menghentikan desain yang tidak lagi relevan. Pendekatan ini berbeda dari inkonsistensi karena setiap perubahan mengikuti kriteria yang disepakati. Ia juga berbeda dari komitmen buta yang menganggap perubahan sebagai kehilangan muka. Dalam lingkungan geopolitik, fiskal, dan teknologi yang tidak pasti, fleksibilitas merupakan aset strategis.

Strategi memerlukan konsistensi antara aspiration, where to play, how to win, capabilities, dan management systems. Aspirasi IKN adalah kota dunia untuk semua dan penggerak transformasi. Arena strategisnya mencakup pemerintahan, ekonomi hijau, inovasi, serta pembangunan regional. Cara menangnya harus spesifik: keunggulan kota tropis, administrasi digital terpercaya, kualitas hidup, dan konektivitas wilayah. Kapabilitas yang diperlukan meliputi perencanaan lintas sektor, pengadaan, pengelolaan lingkungan, pembiayaan, serta partisipasi. Sistem manajemen kemudian mengikat target, anggaran, talenta, data, dan akuntabilitas. Kesenjangan pada salah satu unsur akan membuat strategi berubah menjadi daftar aspirasi.

Governance cadence perlu dirancang pada beberapa ritme. Rapat mingguan menangani hambatan operasi; tinjauan triwulanan memeriksa portofolio, risiko, dan kontrak; evaluasi tahunan menguji outcome serta alokasi anggaran; review lima tahunan menilai kembali asumsi strategis. Setiap ritme menggunakan informasi yang berbeda dan tidak boleh didominasi laporan seremonial. Dewan pengarah membutuhkan indikator ringkas, sedangkan publik memerlukan data granular yang dapat diverifikasi. Keputusan dan tindak lanjut dicatat agar tanggung jawab tidak hilang ketika pejabat berganti. Disiplin ritme inilah yang menjaga proyek lintas generasi.

Kepemimpinan IKN juga perlu bersifat ambidextrous: mengeksplorasi kepastian yang sudah ada sekaligus mengeksplorasi inovasi. Standar keselamatan, hak tanah, integritas, dan perlindungan lingkungan harus konsisten. Pada saat yang sama, desain mobilitas, energi, layanan digital, dan tata kerja dapat diuji melalui prototipe berskala kecil. Eksperimen mempunyai hipotesis, kelompok pengguna, metrik, batas waktu, dan keputusan setelah evaluasi. Dengan demikian, istilah laboratorium kota memperoleh makna metodologis, bukan sekadar retorika teknologi. Kegagalan kecil yang terdokumentasi mencegah kegagalan besar yang mahal.

Manajemen pemangku kepentingan harus melampaui pemetaan pengaruh dan kepentingan. Pemerintah perlu memahami bentuk nilai yang dicari setiap pihak serta sumber ketakutannya. Warga menginginkan keamanan hak dan masa depan anak; aparaturnya memerlukan kepastian hidup; investor mencari aturan stabil dan permintaan; pemerintah daerah membutuhkan pembagian manfaat; masyarakat nasional menuntut disiplin anggaran; komunitas ekologis memerlukan batas yang tidak dinegosiasikan. Konflik tidak selalu dapat diselesaikan dengan komunikasi karena sebagian merupakan pertentangan kepentingan nyata. Negosiasi,

kompensasi, regulasi, dan keputusan politik terbuka diperlukan. Menyebut konflik sebagai kesalahpahaman semata justru mengurangi kepercayaan.

Balanced scorecard IKN sebaiknya memiliki lima perspektif, bukan hanya finansial. Perspektif nilai publik mengukur layanan, pemerataan, dan legitimasi; perspektif warga mengukur keterjangkauan, kesehatan, keamanan, dan partisipasi; perspektif proses mengukur koordinasi, pengadaan, waktu izin, serta penyelesaian sengketa; perspektif pembelajaran mengukur talenta, inovasi, dan transfer pengetahuan; perspektif fiskal-ekologis mengukur biaya siklus hidup, risiko, karbon, air, dan biodiversitas. Hubungan sebab-akibat antarperspektif harus diuji. Penghematan jangka pendek yang menurunkan pemeliharaan, misalnya, dapat memperburuk nilai publik dan biaya jangka panjang. Scorecard menjadi alat dialog strategis, bukan sekadar panel angka.

Dengan kerangka manajemen tersebut, pemerintah dapat menjaga keteguhan tujuan sambil luwes pada cara. Keteguhan diperlukan agar kepentingan jangka pendek tidak membongkar komitmen nasional; keluwesan diperlukan agar proyek tidak terperangkap dalam asumsi masa lalu. Kombinasi keduanya merupakan *strategic resilience*. IKN kemudian dapat dinilai bukan dari kemampuan negara memaksakan rencana, melainkan dari kemampuan mengarahkan koalisi besar, menyerap umpan balik, melindungi kelompok lemah, dan menghasilkan nilai publik di bawah ketidakpastian. Itulah bentuk kekuasaan yang produktif dan dewasa.

16. Kesimpulan: Jenis Politik yang Dilembagakan

IKN adalah simbol transformasi dan reposisi kekuasaan sekaligus. Menyebutnya proyek politik bukan berarti menolak pembangunan; justru pengakuan tersebut memungkinkan evaluasi yang lebih jujur. Pemindahan ibu kota mengubah lokasi negara, jaringan elite, nilai tanah, aliran anggaran, kedekatan birokrasi, serta imajinasi kebangsaan. Setiap perubahan itu dapat diarahkan pada kepentingan publik atau ditangkap oleh kepentingan sempit.

Potensi transformasinya nyata: koreksi Jawa-sentris, pembangunan kota tropis berkelanjutan, reformasi birokrasi, penguatan Kalimantan, dan simbol optimisme nasional. Risikonya juga nyata: konsentrasi kewenangan, rente tanah dan kontrak, beban fiskal, eksklusif masyarakat, serta jarak antara citra hijau dan kondisi ekologis. Sikap akademik yang bertanggung jawab tidak memilih optimisme buta atau sinisme total, melainkan menuntut bukti dan mekanisme koreksi.

Keberhasilan tidak dapat dinilai dari berdirinya istana atau persentase proyek fisik saja. Keberhasilan berarti negara bekerja lebih baik, warga lokal memperoleh martabat dan peluang, lingkungan pulih, beban fiskal terkendali, serta keputusan menjadi lebih transparan. Apabila hasil tersebut muncul, reposisi kekuasaan memperoleh legitimasi karena menghasilkan nilai publik. Apabila tidak, simbol transformasi berisiko menjadi selubung reproduksi struktur lama.

Pertanyaan akhir karena itu bukan: apakah IKN proyek politik? Jawabannya jelas, ya. Pertanyaan yang menentukan ialah: politik partisipatif atau elitis, produktif atau rent-seeking, ekologis atau kosmetik, adaptif atau kaku, Indonesia-sentris atau sekadar pusat-sentris dalam

lokasi baru? Masa depan Nusantara akan ditentukan bukan oleh slogan, melainkan oleh institusi sehari-hari yang menjawab pertanyaan tersebut.

Glossarium

Istilah	Pengertian
Additionality	Tambahan manfaat yang benar-benar muncul karena suatu intervensi dan tidak akan terjadi dalam skenario tanpa intervensi tersebut.
Agglomeration effect	Peningkatan produktivitas akibat kedekatan geografis antara pekerja, perusahaan, layanan, dan pengetahuan.
Benefit-sharing	Mekanisme pembagian manfaat proyek kepada komunitas yang terdampak atau berkontribusi terhadap sumber daya proyek.
Checks and balances	Pembagian dan pengawasan kewenangan agar tidak terkonsentrasi tanpa kontrol.
Embodied carbon	Emisi karbon yang melekat pada produksi, transportasi, konstruksi, pemeliharaan, dan pembuangan material.
Enklave administratif	Kawasan pemerintahan yang berfungsi relatif terpisah dari ekonomi dan kehidupan sosial wilayah sekitarnya.
Fiscal transparency	Keterbukaan mengenai pendapatan, belanja, utang, risiko, dan kewajiban pemerintah.
Forest city	Konsep kota yang mengintegrasikan pembangunan dengan perlindungan dan pemulihan fungsi ekosistem hutan.
Land value capture	Instrumen untuk menangkap sebagian kenaikan nilai tanah akibat investasi publik bagi pembiayaan kepentingan publik.
Legitimasi prosedural	Penerimaan terhadap keputusan karena prosesnya terbuka, adil, partisipatif, dan dapat dipertanggungjawabkan.
Opportunity cost	Nilai alternatif terbaik yang dilepaskan ketika sumber daya digunakan untuk pilihan tertentu.
Path dependence	Keadaan ketika keputusan masa lalu membatasi atau mengarahkan pilihan masa kini karena biaya perubahan.

Pemilik manfaat akhir	Orang yang pada akhirnya memiliki, mengendalikan, atau menikmati manfaat suatu badan usaha atau aset.
Proyek politik	Upaya terorganisasi yang mengubah distribusi sumber daya, kewenangan, identitas, dan peluang melalui keputusan kolektif.
Rente	Keuntungan di atas tingkat normal yang muncul dari kelangkaan, regulasi, hak istimewa, atau kontrol atas aset.
Reposisi kekuasaan	Perubahan lokasi, jaringan, akses, atau struktur yang menentukan siapa mampu memengaruhi keputusan.
Stage-gate	Tata kelola bertahap yang mensyaratkan evaluasi dan ambang kinerja sebelum tahap berikutnya dimulai.
State capacity	Kemampuan negara merumuskan dan melaksanakan kebijakan, menegakkan aturan, serta menyediakan layanan.
Value for money	Penilaian keseimbangan antara biaya, kualitas, efisiensi, dan hasil publik.
Kewajiban kontinjensi	Kewajiban fiskal yang baru menjadi beban aktual apabila suatu kondisi tertentu terjadi.

Daftar Pustaka

- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>
- Hall, P. (1993). The political and economic consequences of alternative strategies for choosing capital cities. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 11(2), 121–137. <https://doi.org/10.1068/c110121>
- Lefebvre, H. (1991). *The production of space* (D. Nicholson-Smith, Trans.). Blackwell. (Original work published 1974).
- Otorita Ibu Kota Nusantara. (2025). Peraturan Kepala Otorita Ibu Kota Nusantara Nomor 11 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Otorita IKN Tahun 2025–2029. <https://ikn.go.id/>
- Otorita Ibu Kota Nusantara. (2026a, January 15). Dua hari di IKN, Presiden Prabowo kirim sinyal kuat keberlanjutan pembangunan. <https://ikn.go.id/posts/dua-hari-di-ikn-presiden-prabowo-kirim-sinyal-kuat-keberlanjutan-pembangunan>
- Otorita Ibu Kota Nusantara. (2026b, May 21). Pembangunan IKN maju tanpa ragu: Otorita IKN tegaskan progres terus berjalan. <https://ikn.go.id/posts/pembangunan-ikn-maju-tanpa-ragu-otorita-ikn-tegaskan-progres-terus-berjalan>
- Perwira, I., Sihombing, E. N. A. M., & Bernhard, B. (2024). Capital city relocation in Indonesia: Compromise failure and potential dysfunction. *Cogent Social Sciences*, 10(1), Article 2345930. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2345930>
- Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara.
- Syaban, A. S. N., Suroso, D. S. A., & Rustiadi, E. (2024). Unveiling the complexities of land use transition in Indonesia's new capital city IKN Nusantara. *Land*, 13(5), Article 606. <https://doi.org/10.3390/land13050606>
- van Assche, K., Beunen, R., & Duineveld, M. (2014). Evolutionary governance theory: An introduction. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00984-1>
- World Bank. (2009). *World development report 2009: Reshaping economic geography*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7607-2>
- Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, M., Foth, M., Sabatini-Marques, J., da Costa, E., & Ioppolo, G. (2019). Can cities become smart without being sustainable? A systematic review of the literature. *Sustainable Cities and Society*, 45, 348–365. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.11.033>