

Ketika Belanja Negara Membesar: Apakah Kualitas Pelayanan Publik Meningkat?

Analisis Fiskal, Tata Kelola, dan Nilai Publik

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

IBM-ASMI

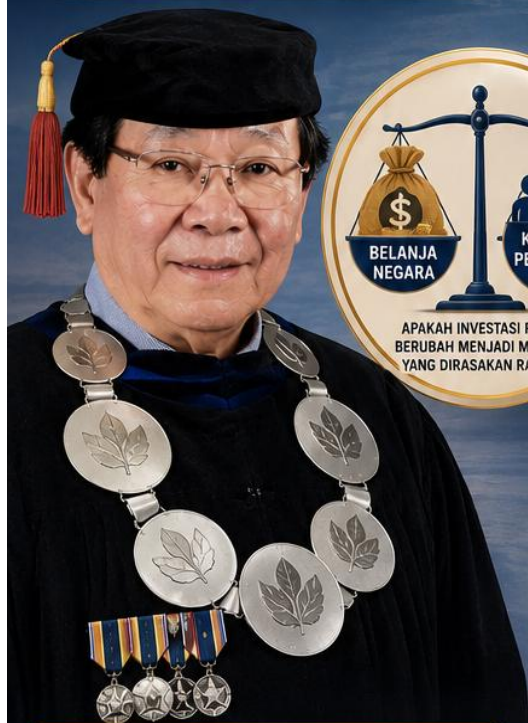
Bogor, 2026

“Belanja negara yang lebih besar hanya bernilai apabila mampu mengubah uang publik menjadi layanan yang lebih mudah diakses, bermutu, adil, dan dipercaya masyarakat.”

KETIKA BELANJA NEGARA MEMBESAR:

APAKAH KUALITAS PELAYANAN PUBLIK MENINGKAT?

MENGKAJI HUBUNGAN ANTARA
BESARAN BELANJA NEGARA
DAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK



Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
www.rudyc.com/cv.pdf

IBM-ASMI

INTEGRITAS • PROFESIONALISME • KOLABORASI
UNTUK INDONESIA MAJU



PENDIDIKAN

KESEHATAN

PERLINDUNGAN SOSIAL

INFRASTRUKTUR

TATA KELOLA & LAYANAN DIGITAL

TANTANGAN UTAMA

- Belanja meningkat, tetapi efisiensi rendah
- Perencanaan dan evaluasi belum kuat
- Kapasitas birokrasi dan SDM terbatas
- Transparansi dan akuntabilitas lemah
- Kesenjangan antar daerah masih lebar

KUNCI JAWABAN

- Belanja berkualitas, berorientasi hasil
- Reformasi birokrasi dan manajemen kinerja
- SDM unggul dan kepemimpinan adaptif
- Data, transparansi, dan akuntabilitas
- Pemerataan layanan untuk keadilan sosial

**BELANJA NEGARA BUKAN TUJUAN, TETAPI ALAT.
RAKYAT MERASAKAN, ITULAH UKURAN KEBERHASILAN.**



EFEKTIF

Tepat sasaran
dan berorientasi hasil



EFISIEN

Menggunakan sumber daya
secara hemat dan optimal



ADIL

Menjangkau seluruh lapisan
masyarakat secara merata



BERKELANJUTAN

Memberi manfaat jangka
panjang bagi generasi mendatang

Abstrak

Artikel ini membahas pertanyaan mendasar dalam ekonomi sektor publik: ketika belanja negara terus membesar, apakah kualitas pelayanan publik otomatis meningkat? Argumen utama tulisan ini adalah bahwa hubungan antara besaran anggaran dan mutu layanan tidak bersifat linear. Anggaran merupakan prasyarat penting, tetapi hasil pelayanan ditentukan oleh kualitas alokasi, desain program, kapasitas organisasi, integritas pengadaan, koordinasi pusat-daerah, kompetensi aparatur, pemanfaatan data, serta mekanisme akuntabilitas yang berorientasi pada pengguna. Dalam konteks Indonesia, ekspansi fiskal perlu dibaca bersama meningkatnya tuntutan terhadap pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, infrastruktur dasar, administrasi kependudukan, layanan digital, dan pemerataan wilayah. Artikel mengembangkan kerangka rantai nilai publik yang menghubungkan input, proses, output, outcome, pemerataan, pengalaman warga, dan kepercayaan. Analisis menunjukkan bahwa peningkatan belanja dapat menghasilkan tiga kemungkinan: perbaikan layanan, stagnasi kualitas, atau bahkan pemborosan dan penurunan kepercayaan apabila kapasitas implementasi tidak tumbuh sebanding. Karena itu, reformasi tidak cukup berhenti pada penyerapan anggaran; ia harus bergeser menuju penganggaran berbasis hasil, standarisasi mutu minimum, evaluasi dampak, keterbukaan data, penguatan pemerintah daerah, serta ko-produksi layanan bersama masyarakat. Artikel ditutup dengan agenda kebijakan yang menempatkan kualitas pelayanan publik sebagai ukuran utama keberhasilan fiskal, bukan sekadar jumlah program atau besarnya realisasi belanja.

Kata Kunci

belanja negara; pelayanan publik; kualitas belanja; nilai publik; penganggaran berbasis kinerja; akuntabilitas; pemerataan; tata kelola; APBN; pemerintah daerah

Ringkasan Eksekutif

Pertumbuhan belanja negara merupakan konsekuensi dari bertambahnya fungsi pemerintah, meningkatnya harapan masyarakat, tekanan demografi, kebutuhan pembangunan infrastruktur, serta peran fiskal dalam menjaga stabilitas ekonomi. Namun, kenaikan nominal anggaran tidak dapat langsung disamakan dengan peningkatan kualitas layanan. Belanja dapat meningkat karena inflasi, kenaikan biaya pegawai, pembayaran bunga, subsidi yang tidak tepat sasaran, atau ekspansi program yang tidak terintegrasi. Oleh sebab itu, pertanyaan yang relevan bukan hanya berapa besar uang yang dibelanjakan, melainkan untuk siapa, untuk tujuan apa, melalui mekanisme apa, dan perubahan apa yang benar-benar dialami warga.

Kinerja fiskal Indonesia hingga Semester I 2026 memperlihatkan realisasi belanja negara sekitar Rp1.656,0 triliun atau 43,1 persen dari pagu, tumbuh 17,8 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Belanja tersebut diarahkan pada berbagai prioritas, termasuk bantuan sosial, pangan, pendidikan, kesehatan, infrastruktur, subsidi, serta transfer ke daerah. Pada saat yang sama, data kesejahteraan menunjukkan kemajuan pada pertumbuhan ekonomi, indeks pembangunan manusia, kemiskinan ekstrem, dan ketimpangan. Meskipun demikian, kemajuan agregat belum membuktikan bahwa setiap tambahan rupiah menghasilkan mutu layanan yang sama di semua wilayah dan kelompok masyarakat. Disparitas kapasitas daerah, mutu sekolah dan fasilitas kesehatan, akses digital, serta kualitas administrasi tetap menjadi persoalan yang menuntut evaluasi lebih rinci (BPS, 2025, 2026; Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2026).

Artikel ini menawarkan enam perubahan orientasi. Pertama, dari penyerapan menuju hasil. Kedua, dari rata-rata nasional menuju pemerataan antarkelompok dan antarwilayah. Ketiga, dari output administratif menuju pengalaman nyata pengguna. Keempat, dari program sektoral menuju perjalanan layanan warga yang terintegrasi. Kelima, dari audit kepatuhan semata menuju pembelajaran kebijakan. Keenam, dari pemerintah sebagai produsen tunggal menuju ko-produksi bersama masyarakat, dunia usaha, organisasi profesi, dan komunitas lokal.

Daftar Isi

1. Pendahuluan
2. Belanja Negara dan Kontrak Sosial
3. Mengapa Belanja Membesar
4. Memahami Kualitas Pelayanan Publik
5. Rantai Nilai Publik
6. Potret Fiskal dan Kesejahteraan Indonesia
7. Masalah Ilusi Anggaran
8. Alokasi versus Efisiensi
9. Kualitas Proses Anggaran
10. Kapasitas Birokrasi
11. Pengadaan dan Risiko Kebocoran
12. Desentralisasi dan Ketimpangan Kapasitas
13. Pendidikan
14. Kesehatan
15. Perlindungan Sosial
16. Infrastruktur dan Layanan Dasar
17. Transformasi Digital
18. Pengalaman Warga dan Kepercayaan
19. Pengukuran Kinerja
20. Akuntabilitas dan Transparansi
21. Reformasi SDM Aparatur
22. Inovasi dan Ko-produksi
23. Kerangka Kebijakan Terpadu

24. Peta Jalan Implementasi

25. Kesimpulan

26. Glossarium

27. Daftar Pustaka

1. Pendahuluan: Dari Besaran Anggaran ke Mutu Kehidupan

Pembahasan mengenai pendahuluan: dari besaran anggaran ke mutu kehidupan harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, paradoks ekspansi fiskal berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu harapan warga sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek hubungan input dan outcome juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan nilai publik memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, tujuan artikel berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

2. Belanja Negara sebagai Wujud Kontrak Sosial

Tema belanja negara sebagai wujud kontrak sosial juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Dalam praktik administrasi, isu pajak dan legitimasi sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek hak warga juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator

agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan kewajiban negara memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, keadilan antargenerasi berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu kepercayaan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

3. Mengapa Belanja Negara Terus Membesar

Pembahasan mengenai mengapa belanja negara terus membesar harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai

publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Aspek demografi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan urbanisasi memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, inflasi biaya layanan berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu agenda pembangunan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek krisis dan stabilisasi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan komitmen politik memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah

laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Pada akhirnya, kualitas demografi sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

4. Apa yang Dimaksud Kualitas Pelayanan Publik

Tema apa yang dimaksud kualitas pelayanan publik juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Secara kelembagaan, perbaikan akses memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, ketepatan waktu berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu keandalan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek kesetaraan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator

agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan responsivitas memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, martabat pengguna berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu keberlanjutan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

5. Rantai Nilai Publik: Input, Proses, Output, Outcome, dan Dampak

Pembahasan mengenai rantai nilai publik: input, proses, output, outcome, dan dampak harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, logika program berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu indikator sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek atribusi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan umpan balik memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, efisiensi dan efektivitas berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah

organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

6. Potret Fiskal dan Kesejahteraan Indonesia 2025-2026

Tema potret fiskal dan kesejahteraan Indonesia 2025-2026 juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Dalam praktik administrasi, isu realisasi APBN sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek pertumbuhan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan IPM memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, kemiskinan ekstrem berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu ketimpangan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek disparitas wilayah juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Pada akhirnya, kualitas realisasi APBN sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

7. Ilusi Anggaran: Ketika Kenaikan Nominal Tidak Menjadi Kenaikan Mutu

Pembahasan mengenai ilusi anggaran: ketika kenaikan nominal tidak menjadi kenaikan mutu harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Aspek inflasi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan belanja rutin memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, fragmentasi berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu duplikasi sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek program simbolik juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan biaya transaksi memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

8. Alokasi, Efisiensi Teknis, dan Efektivitas Sosial

Tema alokasi, efisiensi teknis, dan efektivitas sosial juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Secara kelembagaan, perbaikan allocative efficiency memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, technical efficiency berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu targeting sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat

seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek opportunity cost juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan outcomes memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

9. Kualitas Perencanaan dan Proses Penganggaran

Pembahasan mengenai kualitas perencanaan dan proses penganggaran harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, evidence-based budgeting berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem

rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu sinkronisasi perencanaan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek baseline juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan spending review memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, multi-year budgeting berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Pada akhirnya, kualitas evidence-based budgeting sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

10. Kapasitas Birokrasi sebagai Mesin Konversi Anggaran

Tema kapasitas birokrasi sebagai mesin konversi anggaran juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak,

mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Dalam praktik administrasi, isu kompetensi sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek struktur organisasi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan kepemimpinan memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, budaya kerja berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu kapasitas analitik sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek manajemen perubahan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin

meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

11. Pengadaan Barang/Jasa, Integritas, dan Risiko Kebocoran

Pembahasan mengenai pengadaan barang/jasa, integritas, dan risiko kebocoran harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Aspek value for money juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan kompetisi memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya

telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, spesifikasi berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu kontrak sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek pengawasan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan korupsi memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

12. Desentralisasi Fiskal dan Ketimpangan Kapasitas Daerah

Tema desentralisasi fiskal dan ketimpangan kapasitas daerah juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui

kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Secara kelembagaan, perbaikan transfer ke daerah memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, standar minimum berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu kapasitas fiskal sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek geografi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan asimetri memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, akuntabilitas lokal berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Pada akhirnya, kualitas transfer ke daerah sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

13. Belanja Pendidikan: Dari Angka Partisipasi ke Mutu Belajar

Pembahasan mengenai belanja pendidikan: dari angka partisipasi ke mutu belajar harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, akses berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu guru sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek learning outcomes juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan infrastruktur memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, digital divide berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu manajemen sekolah sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan

bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

14. Belanja Kesehatan: Dari Pembiayaan ke Kontinuitas Pelayanan

Tema belanja kesehatan: dari pembiayaan ke kontinuitas pelayanan juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Dalam praktik administrasi, isu pencegahan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek primary care juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan rujukan memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, SDM kesehatan berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu obat sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek mutu klinis juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan ketahanan sistem memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

15. Perlindungan Sosial: Ketepatan Sasaran dan Jalan Keluar dari Kerentanan

Pembahasan mengenai perlindungan sosial: ketepatan sasaran dan jalan keluar dari kerentanan harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Aspek data penerima juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan,

penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan exclusion error memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, inclusion error berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu graduasi sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek shock responsiveness juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan martabat memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Pada akhirnya, kualitas data penerima sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya

secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

16. Infrastruktur dan Layanan Dasar

Tema infrastruktur dan layanan dasar juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Secara kelembagaan, perbaikan air minum memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, sanitasi berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu transportasi sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek pemeliharaan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan ketahanan iklim memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, akses wilayah berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

17. Transformasi Digital Pelayanan Publik

Pembahasan mengenai transformasi digital pelayanan publik harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, interoperabilitas berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu identitas digital sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek one-stop service juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan keamanan data memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, inklusi digital berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu AI sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar

lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

18. Pengalaman Warga, Kepuasan, dan Kepercayaan

Tema pengalaman warga, kepuasan, dan kepercayaan juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Dalam praktik administrasi, isu citizen journey sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek keluhan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan keadilan prosedural memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, kepastian berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat

menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu komunikasi sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek trust juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Pada akhirnya, kualitas citizen journey sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

19. Mengukur Kinerja Tanpa Terjebak pada Indikator

Pembahasan mengenai mengukur kinerja tanpa terjebak pada indikator harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Aspek Goodhart's law juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan balanced scorecard publik memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak

memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, outcome indicators berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu quality-adjusted output sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek evaluasi dampak juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

20. Transparansi, Audit, dan Akuntabilitas yang Mendorong Pembelajaran

Tema transparansi, audit, dan akuntabilitas yang mendorong pembelajaran juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Secara kelembagaan, perbaikan open budget memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, audit kinerja berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu social accountability sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek parlemen juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan inspektorat memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya

telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, tindak lanjut berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

21. Reformasi SDM Aparatur dan Kepemimpinan Pelayanan

Pembahasan mengenai reformasi sdm aparatur dan kepemimpinan pelayanan harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, merit system berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu kompetensi digital sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini

menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek etika juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan frontline discretion memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, insentif berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu leadership sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Pada akhirnya, kualitas merit system sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

22. Inovasi, Ko-produksi, dan Kemitraan

Tema inovasi, ko-produksi, dan kemitraan juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur

tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Dalam praktik administrasi, isu co-production sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek public-private partnership juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan komunitas memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, eksperimen berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu scaling sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek risiko privatisasi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah kabupaten yang menerima tambahan anggaran untuk memperluas layanan kesehatan ibu dan anak. Pemerintah membeli peralatan, merenovasi gedung, dan menambah target kunjungan. Secara administratif, output tampak meningkat. Namun, evaluasi perjalanan pasien menemukan bahwa transportasi dari desa terpencil mahal, jadwal tenaga kesehatan tidak pasti, stok obat sering kosong, dan rujukan ke rumah sakit memerlukan dokumen berulang. Ketika pemerintah mengalihkan sebagian anggaran untuk rumah tunggu kelahiran, telekonsultasi, integrasi rujukan, insentif tenaga di wilayah sulit, dan sistem stok berbasis data, hasil kesehatan membaik meskipun penambahan bangunan lebih sedikit. Kasus hipotetis ini menunjukkan bahwa komposisi dan koordinasi lebih penting daripada sekadar volume belanja.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

23. Kerangka Kebijakan Terpadu: Belanja Berkualitas untuk Nilai Publik

Pembahasan mengenai kerangka kebijakan terpadu: belanja berkualitas untuk nilai publik harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Aspek prioritas juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan standar memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab

terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, data berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu kelembagaan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek pendanaan juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan partisipasi memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Pengukuran juga perlu menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif. Waktu tunggu, cakupan, biaya per pengguna, angka putus sekolah, kematian yang dapat dicegah, reliabilitas air, dan kecepatan respons merupakan indikator penting. Namun, angka tersebut harus dilengkapi dengan pengalaman warga, observasi kualitas, audit klinis atau teknis, serta penilaian independen. Indikator tunggal mudah dimanipulasi dan sering mendorong perilaku yang menyimpang. Sistem yang seimbang membuat organisasi tidak hanya mengejar target administratif, tetapi menjaga mutu substantif.

24. Peta Jalan Implementasi 2026-2030

Tema peta jalan implementasi 2026-2030 juga memperlihatkan perbedaan antara logika organisasi pemerintah dan logika pengalaman warga. Pemerintah mengelola anggaran melalui kementerian, lembaga, program, kegiatan, akun, dan tahun fiskal. Warga tidak mengalami negara dalam struktur tersebut. Mereka mengalami perjalanan layanan: seorang ibu mengurus identitas anak, mengakses imunisasi, mendaftarkan sekolah, memperoleh bantuan ketika rentan, dan mencari pekerjaan. Apabila setiap tahap terpisah, tidak interoperabel, dan memiliki standar yang berbeda, besarnya anggaran sektoral tidak otomatis menciptakan layanan yang utuh. Tantangan kebijakan adalah menyambungkan struktur administrasi dengan kebutuhan manusia yang lintas sektor.

Secara kelembagaan, perbaikan 100 hari memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, 1 tahun berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu 3 tahun sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya, pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek 5 tahun juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan dashboard memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah

laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Dari perspektif ekonomi publik, governance berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Pada akhirnya, kualitas 100 hari sangat bergantung pada kepercayaan. Warga bersedia membayar pajak, mematuhi aturan, dan bekerja sama ketika mereka melihat pemerintah menggunakan sumber daya secara adil dan kompeten. Sebaliknya, layanan yang tidak pasti, diskriminatif, atau koruptif mengubah anggaran menjadi sumber sinisme. Kepercayaan tidak dibangun oleh komunikasi semata; ia dibangun oleh pengalaman berulang bahwa negara hadir, prosedur dapat diprediksi, keluhan ditanggapi, dan kesalahan diperbaiki secara terbuka.

25. Kesimpulan

Pembahasan mengenai kesimpulan harus dimulai dari pengakuan bahwa belanja publik bukan tujuan akhir. Ia adalah sumber daya yang dipercayakan masyarakat kepada negara untuk menghasilkan perubahan yang tidak dapat dicapai secara memadai melalui mekanisme pasar atau tindakan individual. Karena itu, analisis yang hanya berhenti pada persentase realisasi anggaran menyederhanakan masalah. Realisasi dapat tinggi sementara warga tetap menghadapi antrean panjang, sekolah dengan mutu rendah, puskesmas tanpa tenaga yang cukup, jalan yang cepat rusak, atau sistem administrasi yang memaksa mereka menyerahkan data yang sama berulang kali. Dalam kerangka nilai publik, keberhasilan baru terjadi apabila sumber daya fiskal diterjemahkan menjadi akses, kualitas, keadilan, rasa aman, dan kemampuan warga untuk menjalani kehidupan yang produktif.

Dari perspektif ekonomi publik, jawaban utama berkaitan dengan tiga pertanyaan. Pertama, apakah sumber daya ditempatkan pada kebutuhan yang paling bernilai secara sosial? Kedua, apakah organisasi mampu menghasilkan keluaran dengan biaya yang wajar? Ketiga, apakah keluaran tersebut benar-benar mengubah kondisi masyarakat? Pertanyaan pertama menyangkut efisiensi alokatif, pertanyaan kedua efisiensi teknis, dan pertanyaan ketiga efektivitas. Kegagalan pada salah satu mata rantai dapat menghapus manfaat dari kenaikan anggaran. Rumah sakit dapat menerima alat baru, misalnya, tetapi manfaatnya kecil apabila tidak tersedia operator, pemeliharaan, pasokan bahan, sistem rujukan, atau pembiayaan pasien. Dengan demikian, kualitas belanja harus dinilai sebagai sistem, bukan sebagai transaksi yang berdiri sendiri.

Dalam praktik administrasi, isu syarat kecukupan sering terdistorsi oleh tekanan untuk menunjukkan hasil cepat. Program yang mudah difoto dan diumumkan cenderung lebih menarik daripada investasi tak terlihat seperti pemeliharaan, pelatihan, integrasi data, pencegahan, atau penguatan manajemen. Padahal, pelayanan publik yang andal justru bergantung pada pekerjaan rutin yang konsisten. Kecenderungan ini menghasilkan bias terhadap proyek baru, sementara aset lama menurun kualitasnya. Akibatnya,

pemerintah membayar lebih mahal pada masa depan untuk memperbaiki kerusakan yang sebenarnya dapat dicegah dengan belanja pemeliharaan yang lebih kecil dan teratur.

Aspek agenda reformasi juga harus dibaca melalui lensa pemerataan. Rata-rata nasional dapat meningkat sementara kelompok tertentu tertinggal. Tambahan fasilitas di kota besar mungkin meningkatkan indikator agregat, tetapi tidak menjawab kebutuhan pulau kecil, wilayah pegunungan, kawasan perbatasan, penyandang disabilitas, kelompok miskin perkotaan, atau warga tanpa literasi digital. Keadilan pelayanan tidak berarti setiap daerah memperoleh paket identik. Keadilan menuntut diferensiasi biaya, desain, dan dukungan sesuai hambatan geografis serta sosial yang dihadapi. Daerah dengan biaya layanan tinggi justru memerlukan formula pembiayaan dan dukungan kapasitas yang lebih kuat.

Secara kelembagaan, perbaikan pesan strategis memerlukan kejelasan siapa yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Banyak program memiliki banyak pemilik anggaran tetapi tidak memiliki satu penanggung jawab terhadap pengalaman warga. Ketika hasil buruk, setiap unit dapat menunjukkan bahwa kegiatannya telah selesai. Fenomena ini menciptakan akuntabilitas yang terfragmentasi. Solusinya bukan menambah laporan, melainkan mendefinisikan outcome lintas organisasi, membangun forum pengambilan keputusan bersama, dan menghubungkan pendanaan dengan indikator yang benar-benar mencerminkan perubahan.

Implikasi kebijakan dari pembahasan ini adalah perlunya menggeser perhatian dari input menuju arsitektur implementasi. Setiap ekspansi belanja seharusnya disertai asesmen kesiapan: ketersediaan SDM, prosedur, data, pengadaan, pengawasan, biaya operasi, serta mekanisme keluhan. Program yang belum siap tidak selalu harus dibatalkan, tetapi skala dan tahapannya perlu disesuaikan. Pendekatan bertahap memberi ruang untuk uji coba, evaluasi, dan koreksi sebelum program diperluas secara nasional. Cara ini lebih bertanggung jawab daripada peluncuran serentak yang menghasilkan masalah besar dan sulit dibalik.

Matriks Penilaian Kualitas Belanja dan Pelayanan Publik

Dimensi	Pertanyaan Kunci	Indikator Contoh	Risiko	Tindakan Korektif
Relevansi	Apakah belanja menjawab masalah prioritas?	besaran kebutuhan; kesenjangan layanan	program populer tetapi tidak mendesak	needs assessment dan spending review
Akses	Apakah seluruh kelompok dapat menggunakan layanan?	cakupan; jarak; waktu; biaya pengguna	kelompok rentan tertinggal	desain afirmatif dan layanan bergerak
Mutu	Apakah layanan memenuhi standar profesi?	hasil belajar; keselamatan pasien; reliabilitas	output tinggi, kualitas rendah	audit mutu dan akreditasi substantif
Efisiensi	Apakah hasil dicapai dengan biaya wajar?	biaya per outcome; utilisasi aset	duplikasi dan aset menganggur	benchmarking dan konsolidasi
Pemerataan	Apakah kesenjangan wilayah menurun?	variasi antardaerah; indeks ketimpangan	rata-rata membaik, disparitas melebar	formula transfer berbasis kebutuhan
Responsivitas	Apakah keluhan ditangani?	waktu respons; penyelesaian keluhan	formalitas kanal pengaduan	SLA dan publikasi tindak lanjut
Keberlanjutan	Apakah biaya operasi terjamin?	pemeliharaan; SDM; pembiayaan berulang	proyek rusak setelah peresmian	life-cycle costing
Integritas	Apakah proses bebas konflik kepentingan?	kompetisi tender; red flags	mark-up dan spesifikasi terkunci	open contracting dan analitik risiko

Glossarium

Akuntabilitas: Kewajiban aktor publik untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan memperbaiki penggunaan kewenangan serta sumber daya.

Belanja berkualitas: Belanja yang relevan, efisien, efektif, adil, berintegritas, dan menghasilkan nilai publik yang terukur.

Belanja modal: Pengeluaran untuk memperoleh atau menambah aset yang memberi manfaat lebih dari satu periode.

Belanja operasional: Pengeluaran rutin untuk menjalankan layanan, termasuk pegawai, barang, pemeliharaan, dan dukungan administrasi.

Co-production: Proses ketika pemerintah dan warga bersama-sama merancang atau menghasilkan layanan publik.

Efektivitas: Derajat ketercapaian tujuan atau outcome yang ditetapkan.

Efisiensi alokatif: Ketepatan penempatan sumber daya pada program atau sektor yang memberikan manfaat sosial tertinggi.

Efisiensi teknis: Kemampuan menghasilkan output tertentu dengan input minimum atau memaksimalkan output dari input yang tersedia.

Exclusion error: Kesalahan ketika warga yang berhak justru tidak menerima program.

Goodhart's law: Kecenderungan indikator kehilangan kualitas sebagai ukuran ketika indikator tersebut dijadikan target utama.

Inclusion error: Kesalahan ketika pihak yang tidak berhak menerima manfaat program.

Interoperabilitas: Kemampuan sistem, data, dan organisasi untuk bertukar informasi serta bekerja bersama.

Life-cycle costing: Perhitungan seluruh biaya aset atau program sepanjang umur manfaatnya, bukan hanya biaya awal.

Outcome: Perubahan kondisi, perilaku, atau kesejahteraan yang dipengaruhi oleh layanan publik.

Output: Barang atau jasa langsung yang dihasilkan oleh kegiatan pemerintah.

Penganggaran berbasis kinerja: Sistem penganggaran yang menghubungkan alokasi dana dengan sasaran, indikator, dan hasil.

Public value: Nilai yang diciptakan pemerintah bagi masyarakat melalui hasil, legitimasi, keadilan, dan kepercayaan.

Spending review: Evaluasi sistematis atas belanja yang berjalan untuk mengidentifikasi penghematan, duplikasi, dan peluang realokasi.

Standar pelayanan minimum: Tingkat layanan dasar yang wajib tersedia bagi warga di seluruh wilayah.

Value for money: Prinsip memperoleh kombinasi terbaik antara ekonomi, efisiensi, efektivitas, dan kualitas.

Daftar Pustaka

- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, 123, 321–347. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-7165-2>
- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>
- Barro, R. J. (1990). Government spending in a simple model of endogenous growth. *Journal of Political Economy*, 98(5), S103–S125. <https://doi.org/10.1086/261726>
- Besley, T., & Ghatak, M. (2007). Reforming public service delivery. *Journal of African Economies*, 16(Suppl. 1), 127–156. <https://doi.org/10.1093/jae/ejm026>
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>
- Devarajan, S., Swaroop, V., & Zou, H. (1996). The composition of public expenditure and economic growth. *Journal of Monetary Economics*, 37(2), 313–344. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(96\)01249-4](https://doi.org/10.1016/0304-3932(96)01249-4)
- Gupta, S., Verhoeven, M., & Tiongson, E. R. (2002). The effectiveness of government spending on education and health care in developing and transition economies. *European Journal of Political Economy*, 18(4), 717–737. [https://doi.org/10.1016/S0176-2680\(02\)00116-7](https://doi.org/10.1016/S0176-2680(02)00116-7)
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073–1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Rajkumar, A. S., & Swaroop, V. (2008). Public spending and outcomes: Does governance matter? *Journal of Development Economics*, 86(1), 96–111. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2007.08.003>
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8–9), 891–913. <https://doi.org/10.1081/PAD-120019352>
- Badan Pusat Statistik. (2025). Indikator kesejahteraan rakyat 2025. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2025). Penghitungan dan analisis kemiskinan makro di Indonesia 2025. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2026). Ekonomi Indonesia tahun 2025 tumbuh 5,11 persen. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2026). Indeks pembangunan manusia 2025. BPS.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2026). APBN 2026 tetap sehat mendukung pertumbuhan ekonomi dan agenda prioritas nasional. Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2026). APBN 2026 semakin solid: Pendapatan negara tumbuh kuat dan fiskal tetap sehat. Kementerian Keuangan.

World Bank. (2020). Indonesia public expenditure review: Spending for better results. World Bank.

OECD. (2024). Government at a glance: Southeast Asia 2024. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264305915-en>

Lampiran Analitis 1: Diagnostik Perbedaan antara Serapan dan Hasil

Lampiran ini memperdalam gagasan bahwa serapan anggaran tidak identik dengan kinerja karena kalender belanja, kontrak, dan target administratif dapat mendorong pembayaran tanpa memastikan penggunaan efektif. Dalam sistem pemerintahan yang kompleks, kesalahan paling umum adalah menganggap bahwa semakin banyak unit yang terlibat maka semakin kuat pula implementasi. Kenyataannya, penambahan aktor tanpa pembagian peran yang jelas justru meningkatkan biaya koordinasi. Karena itu, setiap kebijakan perlu memiliki peta proses, pemilik outcome, standar layanan, protokol eskalasi, dan mekanisme koreksi yang dapat digunakan oleh petugas maupun warga.

Pendekatan diagnostik dimulai dengan membandingkan tujuan kebijakan, kebutuhan pengguna, dan kemampuan organisasi. Data anggaran kemudian dipadukan dengan data keluaran, kualitas, distribusi manfaat, serta pengalaman pengguna. Analisis ini memungkinkan pemerintah membedakan empat keadaan: program yang efektif dan efisien; program efektif tetapi mahal; program murah tetapi tidak efektif; dan program yang sekaligus mahal serta tidak menghasilkan perubahan. Perlakuan kebijakan untuk setiap keadaan berbeda. Program efektif tetapi mahal membutuhkan inovasi proses, sedangkan program tidak efektif perlu didesain ulang atau dihentikan.

Evaluasi yang baik tidak semata-mata mencari kesalahan. Ia menciptakan ruang pembelajaran yang aman namun tetap tegas terhadap penyimpangan. Organisasi publik sering menyembunyikan masalah karena khawatir temuan akan digunakan untuk menghukum. Akibatnya, informasi datang terlambat dan biaya koreksi membesar. Pemerintah perlu membedakan kegagalan karena eksperimen yang jujur, kelemahan kapasitas, kelalaian, dan tindakan koruptif. Perbedaan tersebut penting agar sistem insentif mendorong keterbukaan, bukan defensif birokratis.

Partisipasi warga harus ditempatkan pada titik keputusan yang nyata. Survei kepuasan yang dilakukan setelah layanan selesai berguna, tetapi tidak cukup. Kelompok pengguna perlu dilibatkan dalam

penetapan standar, pengujian prototipe digital, audit aksesibilitas, dan evaluasi dampak distribusional. Keterlibatan ini tidak mengurangi otoritas pemerintah; justru meningkatkan kualitas informasi dan legitimasi. Namun, partisipasi juga harus dirancang agar tidak dikuasai kelompok yang paling vokal atau memiliki akses terbesar.

Secara manajerial, reformasi memerlukan ritme tinjauan berkala. Dashboard bulanan dapat digunakan untuk indikator operasional, tinjauan triwulanan untuk hambatan lintas instansi, dan evaluasi tahunan untuk keputusan alokasi. Setiap tinjauan harus berakhir dengan keputusan, penanggung jawab, batas waktu, dan bukti penyelesaian. Tanpa disiplin tindak lanjut, sistem pengukuran hanya menghasilkan tumpukan data. Kualitas pelayanan tumbuh ketika data berubah menjadi percakapan manajemen, keputusan, eksperimen, dan koreksi yang konsisten.

Bagi perguruan tinggi dan lembaga penelitian, agenda ini membuka ruang kontribusi besar. Peneliti dapat mengembangkan ukuran mutu yang sensitif terhadap konteks, melakukan evaluasi kuasi-eksperimental, memetakan variasi antardaerah, serta membantu pemerintah mengubah data administratif menjadi pengetahuan kebijakan. Kolaborasi harus menjaga independensi akademik sekaligus memahami keterbatasan implementasi. Tujuannya bukan hanya menerbitkan laporan, tetapi membangun kapasitas pembelajaran publik yang berkelanjutan.

Lampiran Analitis 2: Kerangka Evaluasi Pelayanan Berbasis Perjalanan Warga

Lampiran ini memperdalam gagasan bahwa unit analisis perlu berpindah dari instansi menuju rangkaian pengalaman warga, termasuk informasi, akses, keputusan, penerimaan layanan, dan tindak lanjut. Dalam sistem pemerintahan yang kompleks, kesalahan paling umum adalah menganggap bahwa semakin banyak unit yang terlibat maka semakin kuat pula implementasi. Kenyataannya, penambahan aktor tanpa pembagian peran yang jelas justru meningkatkan biaya koordinasi. Karena itu, setiap kebijakan perlu memiliki peta proses, pemilik outcome, standar layanan, protokol eskalasi, dan mekanisme koreksi yang dapat digunakan oleh petugas maupun warga.

Pendekatan diagnostik dimulai dengan membandingkan tujuan kebijakan, kebutuhan pengguna, dan kemampuan organisasi. Data anggaran kemudian dipadukan dengan data keluaran, kualitas, distribusi manfaat, serta pengalaman pengguna. Analisis ini memungkinkan pemerintah membedakan empat keadaan: program yang efektif dan efisien; program efektif tetapi mahal; program murah tetapi tidak efektif; dan program yang sekaligus mahal serta tidak menghasilkan perubahan. Perlakuan kebijakan untuk setiap keadaan berbeda. Program efektif tetapi mahal membutuhkan inovasi proses, sedangkan program tidak efektif perlu didesain ulang atau dihentikan.

Evaluasi yang baik tidak semata-mata mencari kesalahan. Ia menciptakan ruang pembelajaran yang aman namun tetap tegas terhadap penyimpangan. Organisasi publik sering menyembunyikan masalah karena khawatir temuan akan digunakan untuk menghukum. Akibatnya, informasi datang terlambat dan biaya koreksi membesar. Pemerintah perlu membedakan kegagalan karena eksperimen yang jujur, kelemahan kapasitas, kelalaian, dan tindakan koruptif. Perbedaan tersebut penting agar sistem insentif mendorong keterbukaan, bukan defensif birokratis.

Partisipasi warga harus ditempatkan pada titik keputusan yang nyata. Survei kepuasan yang dilakukan setelah layanan selesai berguna, tetapi tidak cukup. Kelompok pengguna perlu dilibatkan dalam penetapan standar, pengujian prototipe digital, audit aksesibilitas, dan evaluasi dampak distribusional. Keterlibatan ini tidak mengurangi otoritas pemerintah; justru meningkatkan kualitas informasi dan

legitimasi. Namun, partisipasi juga harus dirancang agar tidak dikuasai kelompok yang paling vokal atau memiliki akses terbesar.

Secara manajerial, reformasi memerlukan ritme tinjauan berkala. Dashboard bulanan dapat digunakan untuk indikator operasional, tinjauan triwulanan untuk hambatan lintas instansi, dan evaluasi tahunan untuk keputusan alokasi. Setiap tinjauan harus berakhir dengan keputusan, penanggung jawab, batas waktu, dan bukti penyelesaian. Tanpa disiplin tindak lanjut, sistem pengukuran hanya menghasilkan tumpukan data. Kualitas pelayanan tumbuh ketika data berubah menjadi percakapan manajemen, keputusan, eksperimen, dan koreksi yang konsisten.

Bagi perguruan tinggi dan lembaga penelitian, agenda ini membuka ruang kontribusi besar. Peneliti dapat mengembangkan ukuran mutu yang sensitif terhadap konteks, melakukan evaluasi kuasi-eksperimental, memetakan variasi antardaerah, serta membantu pemerintah mengubah data administratif menjadi pengetahuan kebijakan. Kolaborasi harus menjaga independensi akademik sekaligus memahami keterbatasan implementasi. Tujuannya bukan hanya menerbitkan laporan, tetapi membangun kapasitas pembelajaran publik yang berkelanjutan.

Lampiran Analitis 3: Penguatan Kapasitas Pemerintah Daerah

Lampiran ini memperdalam gagasan bahwa dukungan teknis, data, insentif, dan desain transfer harus disesuaikan dengan heterogenitas kapasitas fiskal, administratif, dan geografis. Dalam sistem pemerintahan yang kompleks, kesalahan paling umum adalah menganggap bahwa semakin banyak unit yang terlibat maka semakin kuat pula implementasi. Kenyataannya, penambahan aktor tanpa pembagian peran yang jelas justru meningkatkan biaya koordinasi. Karena itu, setiap kebijakan perlu memiliki peta proses, pemilik outcome, standar layanan, protokol eskalasi, dan mekanisme koreksi yang dapat digunakan oleh petugas maupun warga.

Pendekatan diagnostik dimulai dengan membandingkan tujuan kebijakan, kebutuhan pengguna, dan kemampuan organisasi. Data anggaran kemudian dipadukan dengan data keluaran, kualitas, distribusi manfaat, serta pengalaman pengguna. Analisis ini memungkinkan pemerintah membedakan empat keadaan: program yang efektif dan efisien; program efektif tetapi mahal; program murah tetapi tidak efektif; dan program yang sekaligus mahal serta tidak menghasilkan perubahan. Perlakuan kebijakan untuk setiap keadaan berbeda. Program efektif tetapi mahal membutuhkan inovasi proses, sedangkan program tidak efektif perlu didesain ulang atau dihentikan.

Evaluasi yang baik tidak semata-mata mencari kesalahan. Ia menciptakan ruang pembelajaran yang aman namun tetap tegas terhadap penyimpangan. Organisasi publik sering menyembunyikan masalah karena khawatir temuan akan digunakan untuk menghukum. Akibatnya, informasi datang terlambat dan biaya koreksi membesar. Pemerintah perlu membedakan kegagalan karena eksperimen yang jujur, kelemahan kapasitas, kelalaian, dan tindakan koruptif. Perbedaan tersebut penting agar sistem insentif mendorong keterbukaan, bukan defensif birokratis.

Partisipasi warga harus ditempatkan pada titik keputusan yang nyata. Survei kepuasan yang dilakukan setelah layanan selesai berguna, tetapi tidak cukup. Kelompok pengguna perlu dilibatkan dalam penetapan standar, pengujian prototipe digital, audit aksesibilitas, dan evaluasi dampak distribusional. Keterlibatan ini tidak mengurangi otoritas pemerintah; justru meningkatkan kualitas informasi dan legitimasi. Namun, partisipasi juga harus dirancang agar tidak dikuasai kelompok yang paling vokal atau memiliki akses terbesar.

Secara manajerial, reformasi memerlukan ritme tinjauan berkala. Dashboard bulanan dapat digunakan untuk indikator operasional, tinjauan triwulanan untuk hambatan lintas instansi, dan evaluasi tahunan untuk keputusan alokasi. Setiap tinjauan harus berakhir dengan keputusan, penanggung jawab, batas waktu, dan bukti penyelesaian. Tanpa disiplin tindak lanjut, sistem pengukuran hanya menghasilkan tumpukan data. Kualitas pelayanan tumbuh ketika data berubah menjadi percakapan manajemen, keputusan, eksperimen, dan koreksi yang konsisten.

Bagi perguruan tinggi dan lembaga penelitian, agenda ini membuka ruang kontribusi besar. Peneliti dapat mengembangkan ukuran mutu yang sensitif terhadap konteks, melakukan evaluasi kuasi-eksperimental, memetakan variasi antardaerah, serta membantu pemerintah mengubah data administratif menjadi pengetahuan kebijakan. Kolaborasi harus menjaga independensi akademik sekaligus memahami keterbatasan implementasi. Tujuannya bukan hanya menerbitkan laporan, tetapi membangun kapasitas pembelajaran publik yang berkelanjutan.