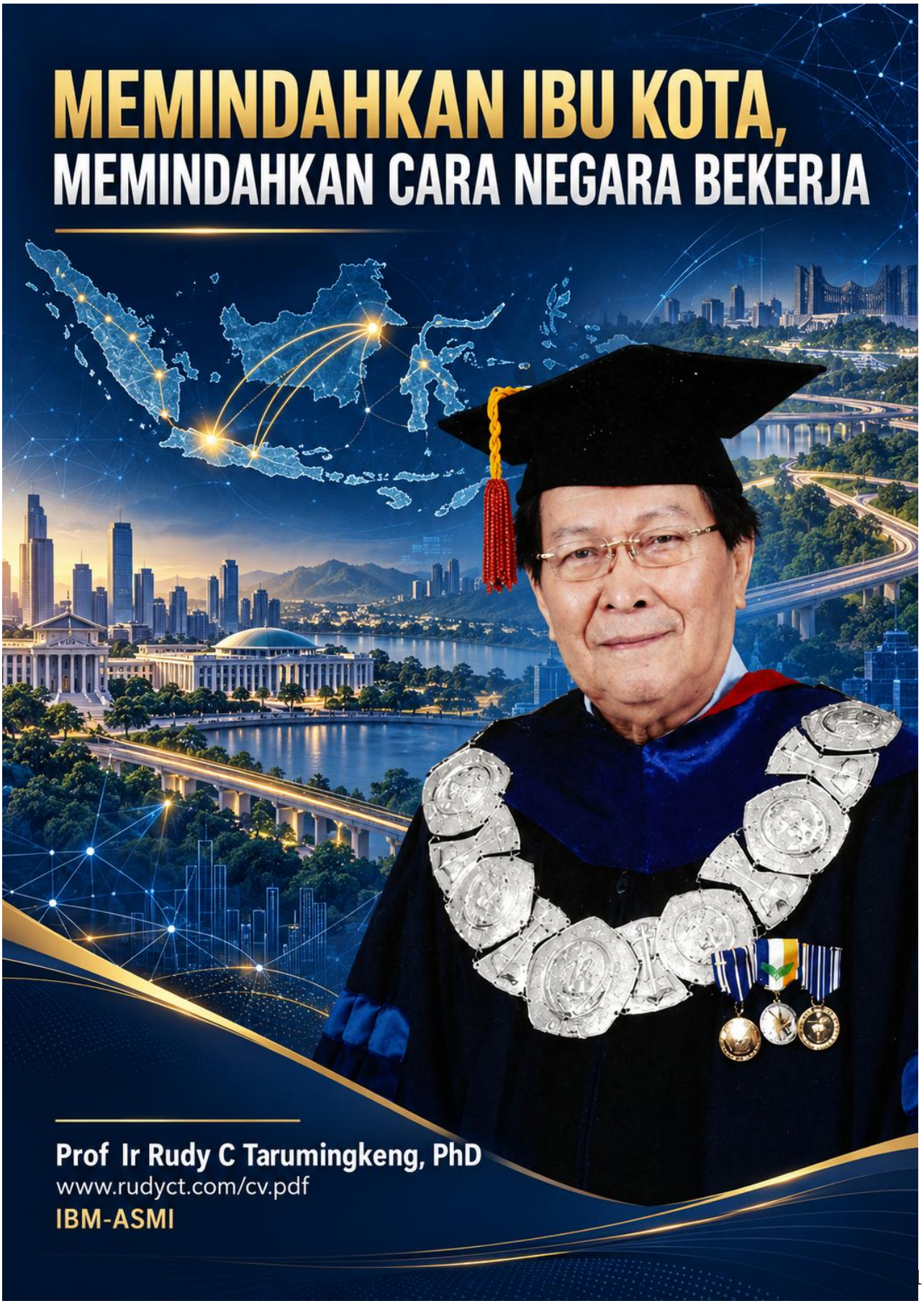
MEMINDAHKAN IBU KOTA,
MEMINDAHKAN CARA NEGARA BEKERJA
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
www.rudyct.com/cv.pdf
IBM-ASMI

Memindahkan Ibu Kota, Memindahkan Cara Negara Bekerja

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf
IBM-ASMI 2026

Abstrak

Pemindahan ibu kota Indonesia dari Jakarta ke Ibu Kota Nusantara (IKN) bukan sekadar pemindahan alamat kantor pemerintahan. Ia merupakan perubahan ruang, organisasi, teknologi, pembiayaan, dan hubungan negara dengan warga. Artikel ini menguraikan relokasi sebagai agenda transformasi kapasitas negara: bagaimana kewenangan disusun, aparatur bekerja, layanan publik diselenggarakan, investasi dikendalikan, dan legitimasi dibangun di tengah ketidakpastian. Dengan pendekatan kajian kebijakan dan sintesis literatur, tulisan ini menempatkan tujuan pemerataan dan pembaruan birokrasi berdampingan dengan risiko transisi, beban fiskal, perubahan ekologis, hak masyarakat lokal, serta kesinambungan fungsi Jakarta. Status hukum juga dibahas secara presisi: sampai penetapan Keputusan Presiden yang dimaksud undang-undang, pemindahan kedudukan ibu kota belum efektif secara konstitutif; Mahkamah Konstitusi pada Mei 2026 menegaskan bahwa waktunya bergantung pada keputusan tersebut. Argumen utamanya ialah bahwa keberhasilan IKN harus dinilai dari mutu cara negara bekerja dan manfaat publik yang terukur, bukan semata-mata dari kemegahan bangunan atau kecepatan konstruksi. Karena itu, diperlukan tata kelola transisi yang transparan, pelayanan lintas lokasi yang utuh, perlindungan sosial-ekologis, disiplin fiskal, dan evaluasi terbuka.

Kata Kunci

Ibu Kota Nusantara; pemindahan ibu kota; reformasi birokrasi; tata kelola publik; desentralisasi; transformasi digital; keadilan spasial; pembangunan berkelanjutan.

1. Pendahuluan: Ibu Kota sebagai Cara Negara Hadir

Ibu kota sering dibayangkan sebagai titik pada peta atau kelompok gedung tempat presiden, kementerian, dan parlemen berkantor. Gambaran itu terlalu sempit. Ibu kota adalah simpul yang menghubungkan keputusan politik dengan sumber daya, informasi, hukum, dan pelayanan. Di sana negara menetapkan prioritas, mengoordinasikan lembaga, merundingkan konflik, mengelola krisis, dan mempertanggungjawabkan tindakan kepada warga. Memindahkan simpul tersebut berarti menata ulang jaringan kerja negara. Pertanyaan pentingnya bukan hanya "di mana pemerintah berkantor?", melainkan "bagaimana keputusan dibuat, siapa yang dapat memengaruhinya, seberapa cepat layanan sampai kepada masyarakat, dan bagaimana hasilnya diperiksa?"

Judul artikel ini menekankan dua perpindahan yang berjalan beriringan. Perpindahan pertama bersifat geografis: sebagian fungsi pemerintahan pusat direncanakan bergerak dari Jakarta ke Nusantara di Kalimantan Timur. Perpindahan kedua bersifat institusional: tata kerja yang selama ini terbentuk di kota lama perlu disusun ulang agar lebih terkoordinasi, tangkas, terbuka, dan bertanggung jawab. Jika yang pertama dilakukan tanpa yang kedua, negara berisiko memindahkan kebiasaan lama ke gedung baru. Sebaliknya, perubahan organisasi tanpa kesiapan ruang, konektivitas, dan layanan dasar juga dapat mengganggu kesinambungan pemerintahan. Keduanya harus dirancang sebagai satu agenda perubahan yang bertahap.

IKN juga berada di tengah tujuan kebijakan yang tidak selalu otomatis sejalan. Pemerataan antarpulau, pengurangan konsentrasi di Jawa, dan penciptaan pusat pemerintahan yang lebih terencana berhadapan dengan pertanyaan tentang biaya peluang, kemampuan membiayai pelayanan, dampak lahan, serta kepastian hak. Di sisi lain, masalah Jakarta—kemacetan, tekanan lingkungan, banjir, dan keterpaparan terhadap risiko pesisir—memerlukan penyelesaian tersendiri. Relokasi tidak dengan sendirinya mengobati persoalan kota asal, sebagaimana pembangunan kota baru tidak otomatis menghasilkan pemerataan. Analisis perlu membedakan tujuan normatif, desain kebijakan, keluaran proyek, hasil bagi penduduk, dan dampak jangka panjang.

Tulisan ini menggunakan pendekatan analitis-naratif. Ia memadukan kerangka perencanaan regional, administrasi publik, manajemen perubahan, tata kelola infrastruktur, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. Keterangan hukum serta perkembangan kebijakan ditempatkan sesuai tanggal sumber yang tersedia sampai 24 September 2026. Artikel tidak memperlakukan target yang diumumkan sebagai hasil yang telah tercapai; rencana, kontrak, konstruksi, operasi, dan manfaat publik adalah tahap berbeda. Dengan pembedaan itu, pembaca dapat menilai pemindahan ibu kota sebagai proses pemerintahan yang dapat diuji, bukan sekadar janji pembangunan atau perdebatan simbolik.

2. Mengapa Negara Memindahkan Ibu Kota?

Alasan pemindahan ibu kota biasanya lahir dari kombinasi masalah perkotaan, kalkulasi politik, strategi keamanan, dan gambaran masa depan negara. Dalam kasus Indonesia, wacana resmi mengaitkan relokasi dengan beban Jakarta yang menumpuk dan konsentrasi kegiatan nasional di Pulau Jawa, sekaligus dengan cita-cita membangun pusat pemerintahan baru yang lebih terencana. Farida (2021) menempatkan relokasi dalam perspektif perencanaan regional: lokasi baru hanya akan menghasilkan pemerataan jika investasi, konektivitas, kesempatan kerja, dan penguatan pusat-pusat pertumbuhan di luar wilayah inti dibangun secara saling melengkapi. Kota baru saja tidak cukup untuk memindahkan gravitasi ekonomi yang selama puluhan tahun terbentuk melalui pasar, pendidikan, infrastruktur, dan jaringan usaha.

Ada perbedaan antara memindahkan pusat administrasi dan memindahkan pusat kehidupan ekonomi. Banyak fungsi perusahaan, lembaga keuangan, media, universitas, diplomasi, serta jaringan profesional mungkin tetap berada di Jakarta atau tersebar di kota lain. Keadaan tersebut bukan kegagalan jika pembagian peran dirancang dengan jelas. Pemerintahan dapat bekerja melalui beberapa simpul, sementara kota lama tetap menjadi pusat komersial dan budaya. Namun, pembagian tersebut menuntut protokol yang menjamin akses setara, keamanan informasi, kehadiran pejabat yang memadai, dan jalur koordinasi yang tidak menambah lapisan birokrasi. Negara harus mengetahui fungsi mana yang benar-

benar memerlukan kedekatan fisik dan mana yang lebih baik diselenggarakan secara digital atau tersebar.

Tujuan pemerataan perlu diterjemahkan ke dalam teori perubahan yang dapat diuji. Misalnya, relokasi diperkirakan meningkatkan investasi dan lapangan kerja di wilayah sasaran; perubahan itu diharapkan memperbesar pendapatan rumah tangga lokal dan memperkuat layanan; pada jangka lebih panjang, kapasitas ekonomi di luar Jawa diharapkan bertumbuh. Setiap mata rantai membutuhkan prasyarat: keterampilan tenaga kerja, pemasok lokal, akses kredit, sekolah dan fasilitas kesehatan, pelabuhan, transportasi antarkota, serta pengelolaan lingkungan. Tanpa prasyarat, dampak ekonomi dapat tertahan di sektor konstruksi dan kontrak besar. Kenaikan nilai lahan pun dapat menambah kekayaan pemilik aset tanpa memperbaiki kesejahteraan sebagian besar penduduk.

Karena itu, ukuran keberhasilan harus melampaui jumlah gedung dan kilometer jalan. Indikator yang lebih bermakna mencakup akses penduduk setempat terhadap pekerjaan layak, proporsi kontrak yang memberi ruang bagi usaha lokal, mutu dan keterjangkauan layanan, konektivitas antarwilayah, keterwakilan masyarakat, serta kondisi ekosistem. Pemerintah juga perlu menilai apakah kebijakan pusat mendorong investasi produktif di berbagai pulau, bukan hanya di sekitar kawasan baru. Pertanyaan pokoknya adalah apakah IKN melahirkan jaringan pertumbuhan yang lebih seimbang dan tahan lama atau hanya memindahkan konsentrasi ke titik baru.

3. Jakarta Tidak Berakhir Ketika Pemerintah Bergerak

Jakarta tetap memiliki fungsi ekonomi, sosial, pendidikan, budaya, dan konektivitas yang besar, sekalipun fungsi pemerintahan pusat berubah secara bertahap. Kota metropolitan dibentuk oleh jutaan keputusan rumah tangga dan perusahaan, jaringan transportasi, pasar tenaga kerja, serta hubungan dengan kota-kota penyangga. Perubahan status administratif tidak serta-merta mengubah jaringan itu. Kajian Firman (2003) mengenai desentralisasi fiskal menunjukkan bahwa perubahan hubungan pusat-daerah dapat memengaruhi pola ketimpangan ruang dan pembangunan regional. Untuk Jakarta, implikasinya ialah agenda relokasi perlu berjalan bersama koordinasi metropolitan yang melampaui batas administratif. Maka kebijakan relokasi perlu menyandingkan agenda Nusantara dengan reformasi tata kelola wilayah metropolitan Jakarta, termasuk transportasi, perumahan, pengendalian banjir, air, sanitasi, serta kualitas udara.

Terdapat risiko politis jika narasi pemindahan dipahami sebagai alasan untuk mengurangi perhatian pada Jakarta. Permasalahan kota lama justru menuntut investasi dan koordinasi yang konsisten. Pengendalian penurunan muka tanah, peningkatan angkutan umum, perlindungan daerah resapan, dan adaptasi pesisir memerlukan kerja antarpemerintah serta pembiayaan jangka panjang. Jika pusat administrasi berpindah tetapi kementerian tetap memegang program nasional bagi Jakarta, perlu ada pembagian tanggung jawab yang jelas antara pemerintah pusat, Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta, dan pemerintah daerah di kawasan aglomerasi. Tanpa itu, kepentingan lintas batas berpotensi tersisih oleh sengketa kewenangan dan fragmentasi anggaran.

Hubungan Jakarta–Nusantara dapat dipahami sebagai sistem dua atau banyak simpul. Jakarta dapat mempertahankan peran sebagai pusat usaha, jasa profesional, budaya, dan jaringan internasional, sedangkan Nusantara secara bertahap menjalankan fungsi pemerintahan sesuai keputusan dan kesiapan yang sah. Kota lain—seperti Surabaya, Medan, Makassar, Balikpapan, dan pusat-pusat regional

lain—dapat menguatkan jaringan ekonomi nasional. Arsitektur semacam ini akan lebih seimbang jika layanan pemerintah dapat diakses dari seluruh wilayah, dan jika data serta proses administrasi tidak memaksa warga datang ke satu kota. Teknologi harus mengurangi biaya jarak, bukan sekadar memindahkan antrean dari satu kantor ke kantor lain.

4. Landasan Hukum dan Kepastian Transisi

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022 membentuk kerangka Ibu Kota Negara dan Otorita Ibu Kota Nusantara. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2023 kemudian mengubah sejumlah ketentuan mengenai wilayah, kewenangan, tata ruang, serta sumber dan pengelolaan pendanaan. Basis data peraturan BPK menyatakan UU 21/2023 berlaku dan menjelaskan bahwa Otorita memiliki kewenangan khusus dalam persiapan, pembangunan, pemindahan, serta penyelenggaraan pemerintahan daerah khusus IKN (Republik Indonesia, 2022, 2023). Kerangka hukum ini penting karena membentuk organisasi, hubungan kewenangan, dan saluran pertanggungjawaban yang berbeda dari pola pemerintah daerah biasa.

Namun, undang-undang juga menetapkan tahapan konstitutif. Pasal 39 UU IKN mengaitkan beralihnya kedudukan, fungsi, dan peran ibu kota dari Jakarta ke IKN dengan Keputusan Presiden mengenai pemindahan. Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 71/PUU-XXIV/2026, yang diucapkan 12 Mei 2026, menolak permohonan pengujian, dan dalam pertimbangannya menegaskan bahwa waktu pemindahan bergantung pada penetapan dan pemberlakuan keputusan presiden tersebut. Mahkamah menyatakan kedudukan, fungsi, dan peran ibu kota tetap berada di Jakarta sampai keputusan itu ditetapkan (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2026). Karena itu, tanggal target politik, kesiapan infrastruktur, penyelenggaraan upacara, atau pengumuman rencana tidak boleh disamakan dengan beralihnya status hukum.

Kepastian transisi bukan formalitas. Ia menentukan di mana dokumen negara berkedudukan, bagaimana protokol kenegaraan dijalankan, ke mana kewenangan administratif diarahkan, serta bagaimana kesinambungan layanan dan relasi kelembagaan dijaga. Perbedaan tafsir antara beroperasinya sebagian kantor, pemindahan aparatur, dan pemindahan status ibu kota perlu ditangani dengan komunikasi publik yang konsisten. Setiap instrumen pelaksanaan sebaiknya menjelaskan tanggal efektif, fungsi yang berpindah, fungsi yang tetap di Jakarta, pembagian tanggung jawab, serta mekanisme apabila jadwal perlu diubah. Keputusan yang jelas mengurangi ruang ketidakpastian bagi aparatur, warga, investor, dan pemerintah daerah.

Negara hukum juga menuntut kepatuhan pada standar konsultasi, pengadaan, tata ruang, lingkungan, hak atas tanah, dan perlindungan masyarakat adat. Percepatan administratif dapat membantu koordinasi, tetapi tidak seharusnya menurunkan kualitas pembuktian atau menghilangkan kesempatan keberatan. Peraturan memberi mandat dan batas; prosedur menjembatani norma dengan tindakan; pengawasan menguji apakah tindakan sesuai mandat; dan pemulihan memastikan kerugian dapat ditangani. Ketika satu institusi diberi kewenangan luas untuk mempercepat pembangunan, pengendalian internal dan eksternal harus dirancang sebanding dengan kewenangan itu. Akuntabilitas membuat percepatan dipercaya.

5. Transformasi Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah

Pemindahan fisik memberi kesempatan untuk meninjau ulang proses kerja yang selama ini terfragmentasi antar kementerian, unit, dan tingkat pemerintahan. Tujuan reformasi bukan memaksa semua persoalan dikelola melalui satu pusat komando, melainkan memperjelas siapa yang memutuskan, siapa yang mengerjakan, siapa yang menyediakan data, dan siapa yang mengawasi hasil. Tata kerja modern memerlukan standar lintas instansi, pertukaran data yang aman, perencanaan bersama, serta jalur eskalasi yang singkat. Jika tiap unit sekadar mempertahankan prosedur lama di lokasi baru, investasi gedung tidak akan mengubah mutu koordinasi.

Kantor pemerintahan dapat dirancang untuk mendukung kerja lintas fungsi: ruang rapat kolaboratif, aksesibilitas bagi penyandang disabilitas, fasilitas kerja hibrida, arsip digital yang sah, dan lingkungan yang mendukung konsentrasi. Akan tetapi, arsitektur saja tidak menciptakan kolaborasi. Insentif, ukuran kinerja, kepemimpinan, dan norma kerja menentukan apakah pegawai mau berbagi informasi atau tetap melindungi wilayah kewenangannya. Tim kebijakan perlu memiliki mandat lintas sektor dan bertanggung jawab atas keluaran bersama, misalnya waktu penyelesaian layanan, mutu regulasi, atau pengurangan risiko bencana. Hal tersebut menuntut reformasi proses yang dapat diamati, bukan hanya slogan “birokrasi masa depan”.

Pemerintah telah mempromosikan Nusantara sebagai tempat untuk menumbuhkan praktik birokrasi masa depan. Pada Februari 2026, Kementerian PANRB mendorong IKN menjadi pelopor transformasi birokrasi, dengan harapan praktik baik di sana memberi inspirasi bagi daerah lain (Otorita Ibu Kota Nusantara, 2026). Pernyataan ini layak diperlakukan sebagai arah kebijakan, bukan bukti bahwa transformasi telah tuntas. Untuk menguji realisasinya, pemerintah dapat menerbitkan peta proses sebelum dan sesudah relokasi, data waktu layanan, tingkat pengulangan dokumen, kepuasan pengguna, biaya per transaksi, dan audit aksesibilitas. Pembelajaran dari uji coba harus dibuka agar daerah lain dapat mengadopsi praktik yang terbukti efektif.

Perubahan struktur pemerintahan juga mengandung persoalan pembagian fungsi. Sebagian kementerian mungkin memerlukan kehadiran fisik dekat dengan pusat keputusan, sementara badan layanan, pengawasan lapangan, laboratorium, dan kantor regional lebih dekat kepada pengguna. Desain lokasi kerja yang berbasis fungsi dapat mengurangi perjalanan berulang dan meningkatkan kedekatan dengan masyarakat. Namun, model tersebut menimbulkan kebutuhan baru: penjadwalan rapat yang memperhatikan perbedaan lokasi, protokol dokumen, keamanan siber, kesinambungan sistem ketika jaringan terganggu, serta perlindungan hak pegawai. Perlu ada peta layanan dan tanggung jawab yang sederhana agar warga tidak harus mengetahui peta organisasi internal untuk memperoleh haknya.

6. Aparatur Sipil Negara dan Dimensi Manusia

Pemindahan aparatur bukan sekadar pengaturan perjalanan dinas atau pemberian tunjangan. Ia memengaruhi keluarga, karier, pendidikan anak, akses kesehatan, relasi sosial, dan rasa aman pegawai. Kebijakan relokasi yang hanya berangkat dari kebutuhan organisasi dapat menimbulkan resistensi, kehilangan tenaga ahli, atau ketimpangan perlakuan di antara pegawai. Manajemen perubahan yang cermat dimulai dengan komunikasi dini, informasi yang jujur mengenai fasilitas, konsultasi dengan pegawai dan keluarga, serta pilihan penempatan yang disertai kriteria transparan. Dukungan harus mencakup masa transisi, bukan hanya hari kedatangan.

Keadilan prosedural penting bagi penerimaan kebijakan. Pegawai perlu mengetahui dasar penentuan unit dan individu yang berpindah, jadwal, bentuk dukungan, mekanisme keberatan, dan konsekuensi terhadap promosi. Keluarga memerlukan akses terhadap sekolah, fasilitas kesehatan, tempat tinggal, transportasi, ruang sosial, dan kebutuhan khusus. Jika layanan kota belum tersedia dalam kapasitas memadai, pemberangkatan aparatur harus disesuaikan dengan kesiapan aktual. Kebijakan yang memaksa tanpa memperhatikan keadaan rumah tangga dapat mengubah relokasi menjadi beban privat yang ditanggung oleh pegawai dan keluarganya.

Pada saat yang sama, aparatur dapat menjadi pelaku perubahan. Mereka membawa keahlian kebijakan, pengalaman lapangan, dan pemahaman terhadap kebutuhan masyarakat. Program orientasi di Nusantara sebaiknya mempertemukan pegawai pusat dengan pemerintah daerah, pelaku usaha, perguruan tinggi, dan komunitas lokal. Pelatihan tentang kolaborasi, pelayanan digital, pengadaan berintegritas, komunikasi lintas budaya, serta manajemen lingkungan akan lebih berguna bila dikaitkan dengan persoalan nyata. Pendampingan tim setelah perpindahan dapat membantu mengidentifikasi hambatan operasional dan mengubah pelajaran menjadi perbaikan prosedur.

Keberhasilan organisasi bergantung pada pengetahuan yang sering tidak tertulis: siapa berkoordinasi dengan siapa, bagaimana arsip digunakan, kapan keputusan harus dinaikkan, dan bagaimana layanan tetap berjalan saat pejabat berhalangan. Pemindahan mendadak berisiko menghilangkan pengetahuan tersebut. Perencanaan harus mencakup inventarisasi fungsi kritis, pemetaan kompetensi, dokumentasi prosedur, pengganti peran, dan simulasi kesinambungan kerja. Kehadiran pegawai di dua kota untuk masa tertentu dapat berfungsi sebagai jembatan, sepanjang beban kerja dan biaya perjalanan dikendalikan serta batas kewenangan jelas.

7. Pemerintahan Digital dan Negara yang Berjejaring

Pemerintahan digital dapat mengurangi ketergantungan pada satu lokasi, tetapi digitalisasi bukan sinonim bagi pemerintahan yang efektif. Sistem yang tidak terintegrasi dapat menghasilkan puluhan portal yang tidak saling berbicara, pengisian data berulang, dan pengawasan yang kabur. IKN dapat menjadi tempat menguji prinsip “sekali memasukkan data, digunakan secara sah sesuai tujuan”, standar interoperabilitas, identitas digital yang aman, dan akses bagi kelompok yang menghadapi hambatan konektivitas. Keberhasilan perlu diukur dari mudahnya warga menyelesaikan urusan, bukan dari banyaknya aplikasi yang diluncurkan.

Arsitektur digital publik harus mempertimbangkan keamanan dan kedaulatan data. Sistem administrasi menyimpan data sensitif yang dapat memengaruhi hak, reputasi, dan keselamatan orang. Karena itu, akses perlu dibatasi menurut tugas, setiap penggunaan dicatat, dan warga harus memperoleh informasi tentang tujuan pemrosesan serta kanal koreksi. Pengelolaan risiko mencakup pencadangan, pemulihan bencana, pengujian keamanan, respons insiden, pengadaan terbuka, dan audit independen. Infrastruktur digital perlu tetap berfungsi ketika terjadi gangguan listrik, jaringan, atau serangan siber. Kota yang cerdas ialah kota yang dapat mempertahankan layanan secara aman, bukan kota yang menyerahkan semua keputusan kepada algoritma.

Kecerdasan buatan dapat membantu menganalisis data transportasi, memperkirakan kebutuhan layanan, menyortir permohonan, dan mengenali pola risiko. Namun, keputusan yang berdampak pada hak warga harus memiliki penjelasan, pengawasan manusia, mekanisme banding, dan audit bias. Data

yang tidak mewakili komunitas adat, pekerja informal, penyandang disabilitas, atau penduduk berpendapatan rendah dapat membuat sistem secara konsisten mengabaikan kebutuhan mereka. Pemerintah juga perlu mempertimbangkan ketergantungan terhadap vendor dan risiko terkunci pada platform tertentu. Keterbukaan standar dan pengelolaan siklus hidup sistem lebih penting daripada label "AI-ready".

Negara berjejaring menggabungkan kedekatan lokal dengan koordinasi nasional. Kantor pusat dapat menetapkan standar, membagi anggaran, dan menilai hasil, sementara pelayanan disalurkan melalui unit daerah, kanal daring, serta mitra komunitas. Prinsip ini menuntut desain ulang alur kerja: permohonan diterima di kanal yang nyaman, diproses oleh unit yang berwenang, dan ditelusuri tanpa warga harus berulang kali menjelaskan masalahnya. Pusat digital yang baik membuat negara lebih hadir di pulau-pulau, desa, dan kawasan terpencil. Ia mengurangi hambatan jarak, tetapi tidak menggantikan kebutuhan akan petugas lapangan, konsultasi tatap muka, serta hubungan sosial yang membangun kepercayaan.

8. Pelayanan Publik dan Pengalaman Warga

Perubahan lokasi pemerintah harus berangkat dari perjalanan warga dalam memperoleh layanan. Warga mencari dokumen, izin, bantuan sosial, layanan kesehatan, penyelesaian sengketa, atau informasi bencana tanpa memikirkan apakah unit yang bertanggung jawab berada di Jakarta, Nusantara, atau kantor regional. Prinsip layanan berpusat pada pengguna mengharuskan satu pintu yang dapat menelusuri proses internal, menyampaikan status secara jelas, dan menyediakan jalur bantuan manusia. Perpindahan yang menambah surat pengantar atau mengubah lokasi tatap muka tanpa manfaat nyata akan dipandang sebagai beban, bukan reformasi.

Kualitas pelayanan dapat diukur melalui ketepatan waktu, kepastian biaya, kejelasan syarat, tingkat penyelesaian pada kontak pertama, akses bagi kelompok rentan, dan mekanisme pengaduan. Nilai rata-rata kepuasan harus dilengkapi data tentang pengalaman kelompok yang berbeda menurut daerah, usia, bahasa, disabilitas, serta kualitas jaringan internet. Jika sebagian pengguna hanya bisa mengakses layanan melalui telepon seluler atau datang ke kantor desa, desain layanan harus mengakomodasi keadaan tersebut. Pemerintahan yang cerdas menyesuaikan saluran layanan tanpa menurunkan perlindungan data dan kepastian hak.

Kasus sederhana dapat menjelaskan prinsip ini. Seorang pelaku usaha kecil di Kalimantan membutuhkan izin, kepastian tata ruang, pelatihan, dan akses pembiayaan. Jika ia harus mengunjungi beberapa kantor yang tidak berbagi informasi, maka kedekatan geografis IKN belum menghasilkan pelayanan yang mudah. Sebaliknya, pengelola kasus yang memiliki mandat untuk menyatukan respons lintas lembaga dapat mengurangi waktu dan biaya. Contoh ini menunjukkan bahwa transformasi negara terjadi di balik layar: pemetaan tanggung jawab, protokol berbagi data, standar waktu, dan mekanisme penyelesaian sengketa antarinstansi.

9. Pembiayaan, Prioritas, dan Disiplin Fiskal

Pembangunan ibu kota baru adalah komitmen jangka panjang yang bersaing dengan kebutuhan publik lain: pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, perumahan, adaptasi iklim, dan infrastruktur daerah.

UU 21/2023 mengatur sumber pendanaan yang dapat berasal dari APBN, anggaran IKN, dan sumber sah lainnya. Namun, sumber dana yang secara hukum dapat digunakan tidak otomatis menjamin keberlanjutan atau nilai manfaatnya. Analisis fiskal perlu menghitung biaya modal, operasi, pemeliharaan, layanan umum, keamanan, penggantian aset, serta risiko pembengkakan biaya sepanjang siklus hidup proyek.

Penilaian biaya manfaat harus mengungkap asumsi permintaan, tingkat pemanfaatan, biaya modal, dampak pada kewajiban kontinjensi, serta skenario apabila investasi swasta atau pendapatan yang diharapkan tidak terwujud. Pengeluaran awal untuk membangun fasilitas hanyalah sebagian dari biaya total. Rumah sakit, sekolah, sistem air, jalan, angkutan, jaringan digital, ruang terbuka, dan pengelolaan limbah membutuhkan anggaran operasi serta tenaga terampil. Jika pembiayaan pemeliharaan tidak disediakan sejak awal, kualitas aset akan menurun dan beban perbaikan berpindah ke anggaran masa depan. Transparansi fiskal harus memisahkan komitmen yang sudah mengikat dari perkiraan dan aspirasi.

Pembiayaan swasta dan kemitraan pemerintah-swasta dapat membantu menyediakan modal dan keahlian, tetapi harus ditempatkan pada pembagian risiko yang wajar. Risiko yang tidak dapat dikendalikan oleh investor—seperti perubahan kebijakan atau permintaan publik—dapat kembali menjadi kewajiban pemerintah melalui jaminan, pembayaran minimum, atau renegosiasi. Kontrak perlu memuat pembagian risiko, indikator layanan, mekanisme penyesuaian, transparansi pemilik manfaat, dan kondisi pemutusan. Pemerintah harus membandingkan kemitraan dengan opsi pengadaan publik dan pembiayaan langsung, bukan menganggap investasi swasta sebagai dana tanpa konsekuensi fiskal. Analisis Prabowo dan Pepinsky (2026), yang menggabungkan dokumen perencanaan dan data opini publik, menilai APBN sebagai sumber yang paling mungkin dimobilisasi untuk proyek sebesar Nusantara serta menemukan dukungan publik terhadap gagasan pemindahan tidak otomatis berarti dukungan terhadap pembiayaan publik. Temuan itu menggarisbawahi trade-off pajak, utang, dan realokasi program; kesimpulannya perlu dibaca sesuai metode dan periode data penelitian.

Keadilan antargenerasi menjadi ukuran etis yang relevan. Manfaat dan biaya proyek tidak jatuh pada kelompok dan waktu yang sama. Generasi sekarang memperoleh akses kerja, kontrak, dan fasilitas, sementara generasi mendatang mewarisi biaya pemeliharaan, utang, atau risiko ekologis. Proses anggaran sebaiknya menampilkan skenario sensitif, komitmen jangka panjang, dan biaya peluang. Publik dapat menilai apakah setiap tahap memberi nilai yang sepadan, serta apakah keputusan untuk memperluas pembangunan didukung bukti kebutuhan. Gerbang investasi dan evaluasi independen akan mempermudah penyesuaian sebelum risiko menjadi sulit dibalik.

10. Ruang, Tanah, dan Hak Masyarakat

Tanah bukan ruang kosong yang menunggu pembangunan. Ia mengandung sejarah pemanfaatan, tempat tinggal, sumber penghidupan, identitas, hubungan spiritual, dan hak yang kadang tidak tercatat dalam administrasi formal. Perubahan tata ruang dapat mengubah akses masyarakat terhadap kebun, hutan, sungai, jalur, atau kawasan budaya. Karena itu, penilaian sosial tidak boleh berhenti pada jumlah bidang yang dibebaskan dan besaran kompensasi. Proses yang adil mengidentifikasi pemegang hak formal maupun pengguna nyata, menyediakan informasi dalam bahasa yang dipahami, memberi waktu memadai untuk menyatakan keberatan, serta menjelaskan mekanisme ganti rugi dan pemulihan.

Analisis konflik penggunaan lahan dalam pembangunan IKN menunjukkan bahwa perubahan dari vegetasi dan kegiatan agraris ke infrastruktur perkotaan memiliki dimensi ekonomi, sosial, dan kelembagaan yang saling terkait (Syaban & Appiah-Opoku, 2024). Tumpang tindih peta, perizinan lama, batas administrasi, dan klaim adat dapat mempersulit penyelesaian. Pemetaan partisipatif dan akses terbuka terhadap data tata ruang membantu warga memeriksa rencana, tetapi proses tersebut perlu disertai mediasi, pendampingan hukum, dan keputusan yang dapat diuji. Kepastian bagi investor tidak seharusnya dibangun dengan mengaburkan klaim masyarakat.

Peraturan tentang hak atas tanah dan percepatan perizinan harus ditafsirkan bersama prinsip konstitusional, putusan pengadilan, dan perlindungan terhadap kelompok yang rentan. Mahkamah Konstitusi dalam putusan 2025 memberikan pemaknaan bersyarat atas ketentuan jangka waktu hak guna usaha, hak guna bangunan, dan hak pakai tertentu di IKN, dengan batas dan evaluasi bertahap yang diputuskan dalam perkara yang diperiksa (Republik Indonesia, 2024). Implikasi kebijakannya ialah bahwa kepastian investasi dan perlindungan kepentingan umum harus berjalan bersama. Pelaksanaan tidak cukup mengandalkan ringkasan promosi atau interpretasi satu instansi; dasar hukum aktual perlu dikonsultasikan sebelum keputusan pertanahan diambil.

Masyarakat lokal bukan sekadar penerima dampak yang perlu diberi kompensasi. Mereka memiliki pengetahuan ekologi, jaringan usaha, praktik pengelolaan sumber daya, dan pandangan tentang bentuk pembangunan yang sesuai. Forum konsultasi perlu memiliki pengaruh terhadap desain, bukan hanya menjadi kegiatan sosialisasi setelah pilihan utama dibuat. Partisipasi bermakna terlihat dari kemampuan warga mengusulkan alternatif, memperoleh jawaban beralasan, mengakses dokumen, serta memantau tindak lanjut. Penguatan kapasitas organisasi lokal dan akses pada peluang ekonomi membantu memastikan bahwa perubahan kota juga memperkuat posisi tawar komunitas.

11. Lingkungan Hidup dan Batas Ekologis

Konsep forest city, kota rendah karbon, dan kota cerdas memberi arah penting, tetapi nilai konsep ditentukan oleh kinerja di lapangan. Sasaran ruang hijau, koridor biodiversitas, pengurangan emisi, perlindungan daerah tangkapan air, dan kualitas udara perlu memiliki definisi operasional serta data dasar. Pembangunan juga membutuhkan penilaian dampak kumulatif, karena setiap jalan, permukiman, dan jaringan utilitas dapat mengubah pola air, fragmentasi habitat, dan tekanan terhadap kawasan sekitar. Laporan dampak perlu dipublikasikan dalam format yang dapat dipahami, disertai peta, indikator, dan pemantauan independen.

Pemulihan lahan yang pernah terganggu dan perlindungan hutan alam adalah dua pekerjaan yang berbeda. Penanaman pohon di satu lokasi tidak otomatis menggantikan fungsi ekologis hutan alam yang hilang di tempat lain. Keanekaragaman spesies, keterhubungan habitat, penyimpanan karbon, siklus air, dan nilai budaya memiliki karakter yang tidak dapat direduksi menjadi satu angka. Oleh sebab itu, kebijakan mitigasi harus mengikuti hierarki: menghindari dampak terlebih dahulu, meminimalkan gangguan, memulihkan lokasi terdampak, dan hanya sebagai pilihan terakhir mengompensasi dampak residual. Pelaporan perlu menjelaskan trade-off, bukan hanya menampilkan citra hijau.

Ketahanan iklim kota baru menuntut perhatian terhadap panas ekstrem, hujan intens, banjir, kekeringan, kebakaran, dan gangguan rantai pasok. Risiko tersebut dipengaruhi oleh bentuk kota, tutupan lahan, pilihan bahan bangunan, kualitas drainase, lokasi fasilitas vital, serta perilaku

pengelolaan. Sistem air dan energi perlu dirancang untuk menghadapi permintaan puncak, bukan hanya kondisi rata-rata. Rencana darurat harus memasukkan rumah sakit, pusat data, sistem komunikasi, dan kelompok yang memerlukan bantuan khusus. Simulasi lintas lembaga dapat menguji apakah komando, pasokan, data, dan komunikasi publik berjalan ketika beberapa sistem gagal sekaligus.

Kinerja lingkungan yang kredibel memerlukan transparansi metodologis. Data satelit, pengukuran lapangan, sensor kualitas air dan udara, serta laporan masyarakat dapat saling melengkapi. Data perlu mencatat perubahan tutupan lahan dan kualitas habitat dari garis dasar yang jelas, bukan sekadar luas penghijauan yang ditanam. Jika target tidak tercapai, otoritas perlu menjelaskan penyebab, tindakan koreksi, dan jadwal baru. Keterbukaan seperti ini memperkuat kepercayaan publik dan memberi kesempatan bagi perguruan tinggi serta komunitas ilmiah untuk memeriksa klaim kebijakan.

12. Pembangunan Ekonomi Lokal dan Rantai Nilai

Belanja pembangunan dapat membentuk pasar yang besar bagi konstruksi, logistik, teknologi, jasa profesional, pangan, dan kebutuhan rumah tangga. Agar peluang tersebut menjadi dasar ekonomi yang tahan lama, kebijakan pengadaan perlu memberi akses yang wajar kepada usaha lokal tanpa mengorbankan mutu, keselamatan, dan persaingan. Paket kontrak dapat dirancang agar perusahaan kecil mampu bergabung sebagai pemasok atau subkontraktor, disertai pembayaran tepat waktu dan standar yang dapat dipelajari. Pemerintah juga dapat membantu pelaku usaha memahami sertifikasi, keselamatan kerja, pembukuan, dan persyaratan lingkungan.

Investasi fisik harus dihubungkan dengan pembangunan kapasitas produktif di Kalimantan Timur dan wilayah sekitarnya. Pelatihan yang dirancang bersama perusahaan dan lembaga pendidikan dapat menyiapkan tenaga kerja untuk konstruksi, perawatan, layanan kesehatan, administrasi, teknologi, energi, dan pariwisata. Kurikulum harus berpijak pada kebutuhan yang benar-benar tercipta, bukan angka pekerjaan sementara yang hanya berlaku selama fase konstruksi. Kemitraan dengan perguruan tinggi dapat mendukung riset terapan, inkubasi usaha, dan evaluasi sosial-ekonomi. Hasilnya akan lebih luas jika pekerja lokal memperoleh jalur peningkatan keterampilan dan kesempatan karier.

Kenaikan nilai tanah dapat mendorong aktivitas ekonomi tetapi juga memindahkan penduduk berpendapatan rendah dari lokasi yang semakin mahal. Kebijakan perumahan yang terjangkau, transportasi umum, pengelolaan sewa, dan perlindungan akses ke lahan usaha perlu hadir bersamaan dengan pembangunan kawasan inti. Jika pekerja layanan harus tinggal jauh dari tempat kerja dan menempuh perjalanan mahal, kota akan memindahkan biaya urbanisasi kepada rumah tangga. Perencanaan perlu menghitung distribusi manfaat dan biaya antar kelompok, bukan hanya pertumbuhan agregat.

Pemerataan juga bergantung pada hubungan IKN dengan pusat ekonomi lain. Jaringan logistik, telekomunikasi, pendidikan, dan inovasi dapat menghubungkan kawasan baru dengan kota-kota regional, bukan hanya mengalirkan sumber daya ke satu titik. Penguatan pemasok dari berbagai pulau memerlukan konektivitas dan akses informasi tender yang adil. Pelaku usaha perlu mengetahui jadwal proyek, standar teknis, dan kebijakan pembelian publik. Dengan demikian, IKN berpotensi menjadi pasar yang membuka peluang bagi ekonomi nasional, bukan enklave yang memasok dirinya sendiri dari luar daerah.

13. Kesetaraan, Budaya, dan Legitimasi Publik

Ibu kota baru menjadi panggung simbolik tempat negara menampilkan siapa yang diakui, nilai apa yang dijunjung, dan masa depan seperti apa yang dibayangkan. Arsitektur, nama ruang, situs budaya, bahasa dalam layanan, serta akses terhadap ruang publik menyampaikan pesan mengenai kewargaan. Identitas nasional yang beragam perlu hadir sebagai pengalaman nyata, bukan hanya ornamen. Ruang publik harus mendukung pertemuan lintas komunitas, kegiatan budaya, akses bagi penyandang disabilitas, dan penggunaan sehari-hari oleh pekerja maupun keluarga.

Legitimasi kebijakan terbentuk melalui gabungan hasil, prosedur, dan penghormatan. Hasil yang dirasakan dapat berupa layanan yang lebih baik, peluang ekonomi, dan lingkungan yang sehat. Prosedur yang dipercaya menyediakan penjelasan, partisipasi, kepastian hukum, serta mekanisme koreksi. Penghormatan terlihat ketika komunitas lokal diperlakukan sebagai warga yang memiliki suara, bukan hambatan proyek. Jika salah satu unsur ini lemah, kemegahan simbolik tidak akan cukup untuk menghasilkan kepercayaan. Studi tentang kebijakan dan tata kelola IKN menggarisbawahi pentingnya koordinasi, keterlibatan pemangku kepentingan, teknologi yang sesuai, dan keberlanjutan sosial-lingkungan (Ibrahim et al., 2023; Anirwan et al., 2024).

Perdebatan publik mengenai IKN sebaiknya tidak dipersempit menjadi dukungan atau penolakan. Warga dapat mendukung tujuan pemerataan tetapi berbeda pendapat tentang lokasi, skala, urutan, pembiayaan, atau mekanisme perlindungan. Pemerintah perlu memperlakukan perbedaan tersebut sebagai informasi untuk memperbaiki desain. Konsultasi yang hanya mengundang pihak yang sejalan dapat menghasilkan kesan dukungan semu dan menghilangkan pengetahuan kritis. Forum dengar pendapat, data terbuka, dan tanggapan resmi atas rekomendasi memberikan jalan bagi koreksi tanpa meniadakan keputusan politik yang telah dibuat melalui prosedur hukum.

Komunikasi publik yang bertanggung jawab membedakan fakta, proyeksi, dan aspirasi. Jika jadwal bergeser, pemerintah sebaiknya menjelaskan penyebab dan implikasinya; jika investasi belum mengikat, jangan menyebutnya realisasi; jika kualitas lingkungan belum terukur, nyatakan keterbatasan data. Transparansi dapat mengurangi rumor dan memperkuat kapasitas warga untuk menilai manfaat serta risiko. Ia juga membantu pegawai dan investor merencanakan tindakan berdasarkan informasi yang sama.

14. Manajemen Perubahan dan Urutan Implementasi

Perubahan berskala nasional memerlukan urutan yang realistis. Tahap awal mencakup keputusan hukum dan definisi fungsi, lalu penyiapan infrastruktur dan layanan, pemindahan unit yang terpilih, pengujian proses lintas lokasi, dan perluasan sesuai hasil. Urutan ini memungkinkan pelajaran dari operasi terbatas digunakan sebelum skala diperbesar. Target waktu tetap diperlukan agar koordinasi tidak mengambang, tetapi target harus dilengkapi kondisi kesiapan yang terukur. Jadwal yang hanya berorientasi pada tanggal berisiko mendorong pemotongan pemeriksaan atau memindahkan layanan sebelum sistem pendukung tersedia.

Manajemen risiko harus hidup sepanjang proses. Daftar risiko mencakup perubahan harga, ketidakpastian lahan, keterlambatan utilitas, kekurangan tenaga kerja, gangguan lingkungan, kesenjangan fasilitas, litigasi, dan perubahan prioritas politik. Setiap risiko perlu pemilik yang

bertanggung jawab, indikator dini, tindakan mitigasi, serta ambang keputusan untuk menunda atau mengubah tahap. Matriks risiko yang hanya dibuat untuk memenuhi administrasi tidak cukup. Ia harus dibahas dalam rapat keputusan, diperbarui dengan data, dan dihubungkan dengan anggaran serta kontrak.

Organisasi perlu menjaga narasi perubahan tetap realistis. Aparatur, masyarakat, dan mitra usaha lebih mudah berpartisipasi ketika mereka mengetahui mengapa perubahan dilakukan, apa yang berubah bagi mereka, dan apa yang belum dapat dipastikan. Komunikasi dua arah membantu mendeteksi masalah lebih awal. Kanal pengaduan harus memiliki batas waktu respons, perlindungan dari pembalasan, dan kewajiban untuk menyampaikan penyelesaian. Informasi yang konsisten dari berbagai lembaga mengurangi kebingungan dan menjaga kredibilitas.

Transformasi memerlukan kapasitas adaptif: kemampuan membaca perubahan konteks, menguji solusi, menghentikan pendekatan yang tidak efektif, dan menyebarkan praktik yang bermanfaat. Ini tidak berarti tujuan publik boleh berganti tanpa alasan. Tujuan seperti pemerataan, pelayanan, perlindungan hak, dan keberlanjutan tetap menjadi acuan, sementara instrumen dapat disesuaikan berdasarkan bukti. Evaluasi berkala dapat menyampaikan apakah sebuah gedung, sistem, atau pola penempatan aparatur masih sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

15. Pelajaran Perbandingan dan Batas Menarik Kesimpulan

Sejarah menunjukkan berbagai alasan pemindahan ibu kota: kebutuhan administrasi, simbol kebangsaan, pemerataan, keamanan, atau pembentukan kota baru. Contoh Brasília, Canberra, Putrajaya, dan Sejong kerap dibahas, tetapi tidak dapat dipindahkan begitu saja ke Indonesia. Setiap negara mempunyai sistem politik, luas wilayah, tingkat urbanisasi, struktur fiskal, serta hubungan pusat-daerah yang berbeda. Perbandingan bermanfaat jika pertanyaannya spesifik: bagaimana negara mengelola transisi, menempatkan aparatur, menjamin hubungan dengan pusat ekonomi lama, atau membiayai layanan dasar?

Brasília memperlihatkan bagaimana perancangan monumental dapat memperkuat simbol negara sekaligus menimbulkan tantangan akses dan pertumbuhan permukiman yang melampaui rancangan awal. Putrajaya menunjukkan bahwa kawasan administrasi baru dapat berfungsi berdampingan dengan pusat ekonomi yang tetap dominan. Sejong mengilustrasikan kemungkinan distribusi lembaga pemerintahan tanpa menghapus pusat-pusat ekonomi dan politik lain. Dari pengalaman tersebut, pelajaran umumnya bukan meniru bentuk fisik, melainkan mengantisipasi pemisahan fungsi, perjalanan pejabat, hubungan antar kota, dan ketimpangan layanan. Evaluasi harus melihat pengalaman warga, bukan sekadar citra kota terencana.

Perbandingan juga perlu menghindari bias seleksi. Kota yang selesai dibangun memperoleh sorotan, sedangkan proyek yang tertunda atau tujuan yang tidak tercapai sering kurang terdokumentasi dalam narasi promosi. Penelitian kebijakan sebaiknya membedakan kondisi sebelum proyek, konteks politik, skema pembiayaan, tahapan operasi, dan definisi keberhasilan. Pelajaran dari luar negeri hanya menjadi hipotesis yang perlu diuji terhadap kondisi Indonesia. Negara kepulauan yang sangat luas membutuhkan desain administrasi yang lebih terdistribusi dan layanan digital yang inklusif.

16. Ukuran Keberhasilan dan Sistem Evaluasi

Kerangka evaluasi perlu mengikuti rantai hasil. Masukan mencakup anggaran, lahan, tenaga kerja, dan waktu. Keluaran meliputi infrastruktur selesai, sistem beroperasi, dan pegawai ditempatkan. Hasil berkaitan dengan layanan lebih mudah, koordinasi meningkat, akses pekerjaan lokal, dan aktivitas ekonomi yang beragam. Dampak jangka panjang menyangkut pemerataan, ketahanan fiskal, legitimasi, serta kondisi ekosistem. Pemisahan ini mencegah pembangunan fisik dianggap sebagai bukti otomatis bahwa manfaat sosial telah tercapai.

Indikator harus memiliki definisi, sumber data, frekuensi, dan penanggung jawab. Contohnya: waktu rata-rata penyelesaian layanan lintas kementerian; persentase layanan publik yang dapat diakses dari daerah tanpa perjalanan ke pusat; tingkat ketersediaan utilitas; porsi belanja yang disalurkan kepada pemasok lokal; jumlah sengketa tanah yang diselesaikan secara adil; tren kualitas air dan habitat; serta biaya operasi per pengguna. Indikator perlu dipecah menurut wilayah dan kelompok penduduk untuk melihat distribusi. Data yang hanya menunjukkan nilai agregat dapat menutupi kerugian kelompok tertentu.

Penilaian independen membantu mengurangi bias pelaksana dalam melaporkan kemajuan. Auditor, perguruan tinggi, organisasi masyarakat, media, dan lembaga pengawas dapat menguji metodologi sesuai mandat masing-masing. Pemerintah dapat menerbitkan dashboard terbuka dengan metadata, catatan perubahan definisi, dan dokumentasi kualitas data. Ketika ditemukan kelemahan, respons yang matang ialah menjelaskan tindakan korektif dan jadwal perbaikan. Budaya evaluasi semacam ini lebih berguna daripada perlombaan mengumumkan angka yang sulit dibandingkan.

17. Skenario Strategis bagi Negara dan IKN

Skenario pertama adalah relokasi bertahap yang menghasilkan tata kerja baru. Dalam keadaan ini, kepastian hukum, layanan dasar, proses digital, dan pengawasan berjalan beriringan; fungsi pemerintahan dipindah menurut kesiapan; sementara Jakarta dan kota regional tetap mendapat investasi yang diperlukan. IKN berkembang sebagai simpul administrasi yang terhubung ke jaringan nasional. Skenario ini menuntut disiplin implementasi dan kesediaan mengubah rencana ketika data menunjukkan perlunya penyesuaian.

Skenario kedua adalah pertumbuhan fisik lebih cepat daripada pertumbuhan institusi. Gedung dan kawasan selesai, tetapi keluarga pegawai, layanan, jaringan ekonomi lokal, dan integrasi antarlembaga tertinggal. Pemerintah mungkin beroperasi dengan perjalanan berulang, biaya koordinasi tinggi, dan pemanfaatan aset yang rendah. Skenario tersebut dapat dihindari dengan menghubungkan setiap tahap pembangunan dengan indikator kesiapan pengguna dan kemampuan operasi, bukan hanya penyelesaian kontrak.

Skenario ketiga adalah pembangunan selektif dengan prioritas yang berubah. Sebagian komponen ditunda atau dikecilkan karena keterbatasan pembiayaan, penilaian lingkungan, atau kebutuhan publik lain. Ini bukan otomatis kegagalan jika keputusan dibuat terbuka, aset yang sudah tersedia tetap dimanfaatkan, dan pelayanan berkelanjutan dijamin. Bahaya muncul ketika perubahan arah tidak dijelaskan, meninggalkan kewajiban fiskal atau lahan terbengkalai. Perencanaan kontinjensi

memungkinkan negara mengelola perubahan politik tanpa kehilangan tujuan pelayanan dan kepastian hukum.

Skenario keempat ialah perluasan manfaat di luar tapak kota. Konektivitas digital, program pengembangan pemasok, pendidikan, dan penguatan pusat regional menghasilkan manfaat yang tersebar. Dalam skenario ini, ukuran keberhasilan bukan banyaknya fungsi yang terkonsentrasi pada satu wilayah, melainkan jaringan kesempatan yang tumbuh. Pemerintah dapat mengembangkan indikator yang mengukur aliran pengetahuan, pekerjaan, dan investasi ke berbagai daerah. Skenario ini menjadikan IKN katalis kebijakan nasional, bukan pulau pembangunan yang berdiri sendiri.

18. Agenda Rekomendasi Kebijakan

Pertama, tetapkan peta transisi pemerintahan yang mudah dipahami publik. Dokumen tersebut perlu menyebut status hukum, urutan pemindahan, fungsi yang akan berada di tiap lokasi, layanan yang tetap berjalan, serta syarat kesiapan setiap tahap. Jadwal hendaknya diperbarui secara berkala dengan penjelasan perubahan. Kepastian informasi penting bagi aparatur, warga, penyedia layanan, dan dunia usaha.

Kedua, kaitkan persetujuan setiap tahap proyek dengan rencana operasi dan pemeliharaan. Tidak cukup menyetujui aset; pemerintah harus menunjukkan siapa yang mengoperasikan, berapa biaya sepanjang umur aset, bagaimana mutu layanan diukur, dan sumber dana apa yang tersedia. Ketiga, terbitkan laporan fiskal yang membedakan anggaran, komitmen kontraktual, jaminan, skenario, dan realisasi. Ringkasan untuk publik harus dapat diperiksa lebih jauh melalui data pendukung.

Keempat, jadikan perlindungan sosial dan ekologis bagian dari desain awal. Pemetaan partisipatif, penyelesaian klaim tanah, akses informasi, pemulihan mata pencaharian, perlindungan koridor ekologis, dan pemantauan independen sebaiknya mendahului percepatan konstruksi di area sensitif. Kelima, bangun kebijakan tenaga kerja lokal, perumahan terjangkau, dan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan jangka panjang. Pelatihan perlu membuka peluang karier pascakonstruksi agar investasi sumber daya manusia tidak berhenti pada pekerjaan sementara.

Keenam, gunakan IKN sebagai laboratorium tata kerja digital yang berbagi pembelajaran dengan daerah lain. Terapkan standar interoperabilitas, perlindungan data, aksesibilitas, pengawasan manusia, dan evaluasi manfaat. Ketujuh, pertahankan investasi bagi Jakarta dan kota-kota regional, karena pemerataan nasional bergantung pada jaringan pusat yang saling melengkapi. Kedelapan, bentuk siklus evaluasi berkala yang melibatkan lembaga independen dan kelompok masyarakat. Hasil evaluasi harus dapat mengubah prioritas, kontrak, dan tata kerja, bukan berakhir sebagai dokumen yang tidak memengaruhi keputusan.

19. Hubungan Pusat, Daerah, dan Pembagian Kewenangan

Pemindahan pusat administrasi membawa konsekuensi bagi hubungan antartingkat pemerintahan. Otorita IKN memperoleh mandat khusus yang berbeda dari pemerintah kabupaten dan provinsi, sementara urusan tertentu tetap berada pada pemerintah pusat dan sebagian layanan melibatkan perangkat lokal. Perbedaan itu harus dijelaskan kepada penduduk. Bila batas kewenangan tidak diketahui, warga berisiko dipindahkan dari satu kantor ke kantor lain untuk memperoleh jawaban. Peta

kewenangan yang sederhana, daftar layanan, dan kanal rujukan bersama dapat mencegah fragmentasi tersebut.

Koordinasi lintas batas menjadi penting karena dampak pembangunan tidak berhenti pada garis kawasan inti. Perumahan, mobilitas pekerja, transportasi, air, energi, persampahan, dan kesempatan ekonomi meluas ke wilayah sekitar. Forum koordinasi antara Otorita, pemerintah provinsi, kabupaten/kota, kementerian, dan lembaga layanan perlu memiliki agenda serta keputusan yang dapat ditindaklanjuti. Forum tidak menggantikan kewenangan hukum tiap institusi; tugasnya menyelaraskan rencana, menyelesaikan ketergantungan antarsektor, dan mengungkap konflik prioritas lebih awal.

Pembagian pendapatan dan biaya perlu diperiksa. Wilayah yang menyediakan lahan, tenaga kerja, dan layanan bagi pertumbuhan baru harus memperoleh manfaat fiskal dan pelayanan yang proporsional. Skema transfer, pajak, pungutan, dan pembagian pendapatan sumber daya perlu dinilai dengan memperhatikan kapasitas administratif serta potensi kesenjangan. Tanpa sistem adil, pusat baru dapat menyerap investasi sekaligus meninggalkan biaya sosial dan lingkungan pada kabupaten sekitar. Kerja sama regional memberi ruang untuk merencanakan jaringan layanan secara kolektif dan mencegah kompetisi insentif yang merugikan.

Desentralisasi bukan lawan pemindahan ibu kota. Ia menjadi kerangka agar pusat nasional dapat bekerja tanpa mengambil alih semua fungsi lokal. Pemerintah pusat menetapkan tujuan nasional dan standar, sementara pemerintah daerah merancang layanan yang sesuai kebutuhan penduduk. Hubungan yang baik membutuhkan pembagian data, dukungan kapasitas, serta mekanisme penyelesaian sengketa. Dengan demikian, Nusantara dapat berkembang sebagai pusat koordinasi yang memperkuat kemampuan daerah, bukan simpul yang membuat daerah semakin bergantung pada keputusan dari pusat.

20. Pengadaan Publik, Integritas, dan Pengendalian Mutu

Pembangunan berskala besar menghasilkan banyak keputusan pengadaan: perencanaan, spesifikasi, prakualifikasi, pemilihan penyedia, perubahan pekerjaan, pembayaran, serta penerimaan aset. Setiap tahapan membawa risiko berbeda. Spesifikasi yang tidak matang dapat mendorong klaim perubahan kontrak; jadwal sempit dapat mengurangi persaingan; hubungan antara penyusun kebutuhan dan penyedia perlu dikelola dengan deklarasi konflik kepentingan. Pengadaan terbuka memungkinkan publik mengetahui alasan pemilihan, nilai kontrak, perubahan lingkup, dan hasil pemeriksaan tanpa membuka informasi yang secara sah harus dilindungi.

Integritas tidak hanya bergantung pada larangan korupsi, tetapi pada desain proses yang membuat keputusan dapat dilacak. Catatan keputusan, pembandingan harga, pengungkapan pemilik manfaat, audit teknis, dan pemisahan fungsi antara perancang, pelaksana, dan pemeriksa membantu menciptakan jejak yang dapat diuji. Mekanisme pelaporan pelanggaran membutuhkan perlindungan bagi pelapor dan tindak lanjut terukur. Untuk proyek kompleks, pengawasan internal perlu dilengkapi pemeriksaan teknis independen, sehingga keselamatan konstruksi, ketahanan, dan kesesuaian lingkungan diuji oleh ahli yang tidak bergantung kepada kontraktor utama.

Pengendalian mutu sebaiknya berjalan sejak awal, bukan hanya pada saat serah terima. Pengujian material, pemeriksaan keselamatan, penilaian aksesibilitas, pengujian sistem digital, dan simulasi

operasi perlu menjadi syarat pembayaran bertahap. Fasilitas yang secara fisik selesai belum tentu layak beroperasi bila kekurangan tenaga, perizinan, suku cadang, atau koneksi utilitas. Karena itu indikator proyek harus mencakup fungsi dan kesiapan pengguna. Ketika mutu tidak memenuhi standar, perbaikan harus diselesaikan sebelum aset dihitung sebagai keluaran yang berhasil.

Pengalaman proyek besar memperlihatkan bahwa estimasi biaya dan jadwal dapat terlalu optimistis. Flyvbjerg (2014) menjelaskan kecenderungan perencanaan megaprojek yang menaksir manfaat berlebihan serta biaya dan risiko terlalu rendah. Kerangka tersebut relevan sebagai peringatan metodologis, bukan ramalan bahwa setiap proyek pasti gagal. Indonesia dapat mengurangi bias melalui pembandingan dengan proyek sejenis, kajian independen terhadap asumsi permintaan, kontingensi biaya yang dijelaskan, serta publikasi perubahan dari estimasi awal. Kedisiplinan ini membantu pimpinan membedakan optimisme produktif dari komitmen yang tidak realistis.

21. Mobilitas, Bentuk Kota, dan Kelayakhunian

Kota pemerintahan yang berfungsi baik bukan kumpulan kompleks kantor yang terpisah dari kehidupan sehari-hari. Pola jalan, lokasi hunian, transit, fasilitas kesehatan, pendidikan, perdagangan, dan ruang publik menentukan apakah orang dapat menjalani rutinitas dengan biaya wajar. Perencanaan mobilitas perlu mengutamakan perjalanan yang aman dan efisien, termasuk berjalan kaki, bersepeda, angkutan umum, serta akses kendaraan darurat. Ketergantungan pada kendaraan pribadi meningkatkan kemacetan, kebutuhan lahan parkir, biaya rumah tangga, dan emisi, sekalipun kepadatan awalnya rendah.

Kelayakhunian juga ditentukan oleh perumahan yang beragam. Pegawai, petugas kebersihan, pekerja konstruksi, guru, tenaga kesehatan, pelaku usaha, dan keluarga mempunyai kebutuhan pendapatan serta ruang berbeda. Jika pembangunan hanya melayani aparatur atau kelompok berpenghasilan tinggi, pekerja esensial akan tinggal jauh dari tempat kerja dan kota menjadi tidak inklusif. Perencanaan perlu menyediakan pilihan hunian sewa dan milik, akses transportasi, ruang sosial, serta fasilitas kebutuhan sehari-hari. Desain kota harus memberi ruang bagi kehidupan yang tumbuh secara organik dan beragam.

Bangunan publik sebaiknya dipandang sebagai bagian dari siklus layanan perkotaan. Gedung dapat menunjukkan efisiensi energi, kenyamanan termal, penggunaan air hemat, aksesibilitas universal, dan kemudahan perawatan. Desain pasif yang menyesuaikan iklim tropis dapat mengurangi ketergantungan pada pendinginan mekanis. Namun keputusan bahan dan desain harus mempertimbangkan biaya sepanjang umur, ketersediaan bahan lokal, ketahanan terhadap kelembapan, dan kapasitas teknis pengelola. Solusi yang tampak inovatif tetapi sulit dirawat dapat menjadi sumber biaya dan gangguan di kemudian hari.

Ruang publik mempunyai fungsi demokratis dan kesehatan. Taman, perpustakaan, pasar, pusat komunitas, jalur pejalan kaki, dan fasilitas olahraga mendukung pertemuan sosial serta aktivitas fisik. Akses setara perlu diperhatikan dari sisi keselamatan, jarak, biaya, dan akses bagi kelompok berkebutuhan khusus. Pengelolaan ruang publik memerlukan operasi rutin, pencahayaan, kebersihan, dan partisipasi warga. Keberhasilan rancangan kota tidak semata diukur dari luas ruang hijau dalam peta, tetapi juga dari apakah orang dapat menggunakannya dengan aman dan merasa menjadi bagian dari kota.

22. Risiko Bencana dan Ketahanan Sistem Pemerintahan

Ibu kota menampung fungsi pemerintahan penting, sehingga ketahanan operasionalnya menjadi persoalan keamanan nasional dan kesejahteraan. Risiko dapat berasal dari bencana alam, kegagalan utilitas, kecelakaan industri, kebakaran, penyakit menular, serangan siber, atau gangguan rantai pasok. Analisis perlu memperhitungkan kejadian berulang sekaligus kejadian langka berdampak besar. Sistem tata kelola harus mengetahui fungsi mana yang harus tetap berjalan, siapa penggantinya, dan bagaimana keputusan darurat dibuat secara sah ketika komunikasi terganggu.

Perencanaan kesinambungan usaha pemerintah meliputi lokasi alternatif, salinan data yang aman, sumber listrik cadangan, persediaan kritis, jaringan komunikasi redundan, dan prosedur kerja manual bila sistem digital tidak tersedia. Simulasi lintas lembaga dapat mengungkap ketergantungan yang tidak terlihat dalam dokumen. Misalnya, keputusan bantuan bencana memerlukan data penduduk, akses jalan, anggaran, dan otorisasi yang dikelola organisasi berbeda. Pengujian berkala membantu mengukur waktu pemulihan dan ketepatan komunikasi kepada publik.

Ketahanan juga menuntut hubungan dengan masyarakat. Warga yang memahami peringatan dini, jalur evakuasi, lokasi layanan, dan cara menerima informasi dapat bertindak lebih cepat. Kelompok lansia, anak, penyandang disabilitas, pasien dengan kebutuhan medis khusus, dan masyarakat tanpa akses digital perlu memperoleh strategi komunikasi yang sesuai. Program kesiapsiagaan harus mengikutsertakan sekolah, fasilitas kesehatan, perusahaan utilitas, pemerintah daerah, serta organisasi komunitas. Dalam keadaan darurat, kepercayaan kepada pemerintah dan konsistensi pesan sama pentingnya dengan infrastruktur fisik.

Pengurangan risiko tidak berhenti pada rancangan gedung tahan gempa atau sistem drainase. Ia melibatkan pengendalian pemanfaatan ruang, perlindungan daerah penyangga, kepastian akses evakuasi, pemeliharaan, latihan, dan pembelajaran setelah kejadian. Setiap gangguan memberi informasi tentang kelemahan sistem. Pemerintah perlu membangun mekanisme evaluasi pascainsiden yang mencari sebab sistemik dan menghasilkan perubahan prosedur, bukan hanya mencari kesalahan individu. Budaya belajar meningkatkan kesiapan negara di Nusantara dan dapat dibagikan ke daerah lain.

23. Kritik, Biaya Peluang, dan Pertanyaan Terbuka

Kritik terhadap pemindahan ibu kota mempunyai dasar yang perlu diperiksa secara terbuka. Sebagian pihak mempertanyakan apakah investasi sebesar itu menjadi penggunaan dana publik paling mendesak; pihak lain menyoroti risiko lingkungan, status tanah, atau kemampuan menarik modal jangka panjang. Kritik juga muncul mengenai keterwakilan masyarakat lokal dan kemungkinan proyek berubah mengikuti siklus politik. Mengakui pertanyaan tersebut tidak berarti meniadakan tujuan pemerataan. Evaluasi yang mampu menjawab kritik justru memperkuat kemampuan negara membuat keputusan yang sah dan berorientasi manfaat.

Analisis biaya peluang perlu membandingkan proyek dengan skenario masuk akal, misalnya investasi setara pada transportasi publik dan adaptasi iklim Jakarta, penguatan kota regional, atau layanan dasar di daerah tertinggal. Perbandingan yang adil menggunakan jangka waktu, asumsi, dan manfaat konsisten; ia juga perlu mengakui bahwa beberapa alternatif dapat dijalankan bersamaan dalam skala

berbeda. Pertanyaan bukan apakah satu jenis pengeluaran selalu menggantikan pengeluaran lain, tetapi bagaimana prioritas dirancang di bawah keterbatasan anggaran dan kapasitas pelaksanaan.

Pemerintah perlu mengenali biaya yang telah keluar tanpa menjadikannya alasan untuk melanjutkan setiap komponen dengan cara sama. Aset yang sudah dibangun dapat dimanfaatkan, sementara proyek berikutnya tetap dinilai berdasarkan nilai tambah dan risiko baru. Ini mencegah kekeliruan biaya tertanam, yakni melanjutkan keputusan hanya karena biaya masa lalu dibayarkan. Tinjauan independen pada setiap tahap dapat memeriksa apakah permintaan, biaya, dampak, dan manfaat masih sesuai asumsi. Jika tidak, perubahan lingkup atau urutan dapat menjadi keputusan bertanggung jawab.

Pertanyaan ilmiah juga belum memiliki jawaban akhir: seberapa kuat pembangunan ini menyebarkan pertumbuhan ke luar Jawa, berapa banyak aparatur dan keluarga yang menetap, bagaimana perubahan lahan memengaruhi ekosistem, dan berapa biaya operasi kota dalam kondisi matang. Jawaban memerlukan data longitudinal, pembanding, dan definisi keberhasilan konsisten. Pemerintah, universitas, dan lembaga independen dapat menyusun agenda riset bersama agar penilaian tidak hanya muncul saat keputusan politik sedang diperdebatkan.

24. Peran Perguruan Tinggi, Riset, dan Pendidikan Kepemimpinan

Universitas dapat menghubungkan pembangunan IKN dengan pembelajaran lintas disiplin. Perencanaan wilayah, manajemen publik, teknik sipil, ilmu lingkungan, ekonomi, hukum, kesehatan masyarakat, ilmu komputer, dan antropologi memberi bukti berbeda. Pusat riset independen dapat menilai dampak proyek, memetakan kebutuhan keterampilan, menganalisis biaya layanan, dan memantau persepsi masyarakat. Agar hasilnya dipercaya, akses data harus diatur jelas, metodologi dibuka, dan peneliti diberi ruang menyampaikan temuan yang tidak selalu sejalan dengan narasi resmi.

Kemitraan pendidikan dapat membantu menyiapkan tenaga kerja lokal dan aparatur untuk kebutuhan sepanjang siklus pembangunan. Program pembelajaran sebaiknya mencakup pengelolaan proyek, pengadaan berintegritas, analitik data, konsultasi publik, pelayanan inklusif, manajemen risiko, pengelolaan lingkungan, dan evaluasi kebijakan. Pembelajaran berbasis proyek nyata membantu peserta memahami hubungan antara standar teknis dengan akibat sosial. Pelatihan perlu menjangkau pekerja lokal dan organisasi masyarakat, bukan hanya pegawai pemerintah atau profesional di kota besar.

Bagi pendidikan kepemimpinan, kasus IKN mengajarkan bahwa pemimpin harus mengelola ketidakpastian dan konflik nilai secara jujur. Keputusan infrastruktur membagi manfaat dan risiko dalam ruang serta waktu berbeda. Pemimpin publik perlu menjelaskan dasar pilihan, membuka alternatif, dan merespons bukti baru. Mereka juga harus berani menghentikan atau merevisi pendekatan yang tidak mencapai tujuan. Kompetensi ini membentuk budaya organisasi yang menempatkan integritas dan pembelajaran di atas perlindungan citra semata.

Pendidikan juga perlu mengembangkan literasi warga tentang tata kelola pembangunan. Warga yang mampu membaca anggaran, peta rencana, kontrak, dan indikator lingkungan dapat berpartisipasi lebih efektif. Informasi harus tersedia dalam format mudah digunakan, disertai penjelasan istilah teknis dan kanal untuk bertanya. Perguruan tinggi dan sekolah dapat bekerja sama dengan komunitas untuk

mengembangkan forum diskusi dan pemantauan partisipatif. Pengetahuan publik membantu menjaga keberlanjutan kebijakan lintas pergantian pemerintahan.

25. Penilaian Integratif: Dari Proyek ke Kapasitas Negara

Berbagai unsur pemindahan dapat disatukan dalam konsep kapasitas negara. Kapasitas pertama ialah koordinasi: kemampuan menghubungkan kementerian, pemerintah daerah, penyedia, dan warga untuk menyelesaikan masalah bersama. Kedua ialah kapasitas fiskal: kemampuan membiayai investasi dan operasi tanpa mengorbankan kebutuhan publik lain. Ketiga ialah kapasitas regulasi dan perlindungan: kemampuan menetapkan aturan yang jelas sekaligus memastikan hak dijaga. Keempat adalah kemampuan belajar, yakni mengubah pengalaman menjadi perbaikan kebijakan.

Kemajuan pada satu dimensi dapat tertahan bila dimensi lain tidak berkembang. Infrastruktur baru tanpa kapasitas operasi menghasilkan aset yang kurang dimanfaatkan. Sistem digital tanpa perlindungan data menimbulkan risiko bagi warga. Investasi tanpa kepastian hukum dan akuntabilitas dapat memperlebar konflik. Pelatihan aparatur tanpa mandat dan insentif yang sesuai hanya menambah sertifikat. Kerangka integratif membantu pengambil keputusan melihat hubungan ini dan merancang paket kebijakan yang saling melengkapi.

Pendekatan kapasitas negara membuat evaluasi lebih tahan terhadap perubahan pemerintahan. Pemimpin baru dapat meninjau prioritas atau urutan pembangunan, tetapi ukuran dasar berupa layanan andal, penggunaan anggaran bertanggung jawab, pemenuhan hak, dan ketahanan lingkungan tetap relevan. Pengalaman pemindahan dapat memberi contoh bagaimana institusi memelihara tujuan publik di tengah perubahan politik. Konsistensi bukan berarti tidak ada koreksi; konsistensi berarti tujuan dan dasar hukum jelas, sementara instrumen diperbaiki sesuai bukti.

Dengan kerangka itu, IKN perlu dinilai sebagai proses pembentukan kemampuan kolektif. Bangunan, jalan, dan sistem hanyalah sarana. Nilainya terlihat ketika lembaga mampu berbagi informasi, warga memperoleh keputusan tepat waktu, pemerintah daerah bekerja sebagai mitra, dan risiko ditangani sebelum menimbulkan kerugian besar. Jika kemampuan ini berkembang dan tersebar ke wilayah lain, pemindahan akan meninggalkan warisan kelembagaan yang lebih penting daripada bentuk fisik ibu kota.

26. Pengetahuan, Data, dan Keputusan yang Dapat Diuji

Pemerintahan menghasilkan banyak data, tetapi keberadaan data tidak menjamin keputusan yang baik. Data dapat berbeda definisi, waktu pencatatan, atau cakupan kelompok. Sebelum memakainya untuk perencanaan, lembaga perlu membangun kamus data, menetapkan penanggung jawab, memeriksa mutu, serta mencatat ketidakpastian. Angka tentang penduduk, lahan, pekerjaan, dan layanan harus memiliki dasar yang dapat dijelaskan sehingga keputusan investasi tidak bertumpu pada estimasi yang tidak sebanding.

Keterbukaan data publik memperluas kemampuan masyarakat menilai pilihan pemerintah. Peta rencana, kemajuan proyek, kontrak yang dapat diumumkan, anggaran, dan indikator layanan dapat diterbitkan dalam format terbaca mesin serta ringkasan berbahasa umum. Namun, keterbukaan tidak berarti membuka data pribadi atau informasi yang meningkatkan risiko keamanan. Tata kelola data

memerlukan klasifikasi, pembatasan akses, pencatatan penggunaan, dan prosedur pemulihan ketika terjadi kebocoran. Keseimbangan tersebut membuat transparansi sejalan dengan perlindungan warga.

Keputusan berbasis data tetap memerlukan penilaian normatif. Model dapat memperkirakan volume perjalanan atau permintaan air, tetapi tidak menentukan sendiri kelompok mana yang harus didahulukan ketika sumber daya terbatas. Asumsi dan nilai yang tersembunyi dalam indikator perlu diperiksa oleh pembuat kebijakan dan masyarakat. Data kuantitatif juga harus dilengkapi wawancara, observasi lapangan, serta pengetahuan lokal agar pemerintah memahami mengapa pola tertentu muncul dan siapa yang tidak tercakup oleh survei.

Pemerintah dapat membentuk siklus keputusan yang menghubungkan data dengan tindakan: menetapkan pertanyaan, mengumpulkan bukti, menguji pilihan, melaksanakan secara terbatas, mengamati akibat, lalu menyesuaikan kebijakan. Siklus tersebut mencegah dashboard menjadi etalase. Informasi yang dikumpulkan perlu masuk ke forum keputusan, sedangkan alasan keputusan dan perubahan kebijakan kembali didokumentasikan. Dengan cara ini, warga dapat melihat bagaimana masukan dan temuan memengaruhi pelaksanaan.

27. Ekonomi Politik dan Keberlanjutan Komitmen

Proyek ibu kota baru melibatkan koalisi kepentingan yang luas: lembaga pemerintah, perusahaan konstruksi, pengembang, investor, tenaga kerja, masyarakat lokal, dan kelompok advokasi. Kepentingan mereka dapat beririsan tetapi tidak identik. Pengambilan keputusan perlu menunjukkan siapa memperoleh manfaat, siapa memikul biaya, dan siapa memiliki akses untuk memengaruhi desain. Pemetaan pemangku kepentingan membantu pemerintah mengenali konflik sebelum berkembang menjadi sengketa atau kehilangan kepercayaan.

Keberlanjutan proyek lintas pemerintahan tidak dapat bergantung pada figur atau slogan. Ia membutuhkan landasan hukum yang jelas, manfaat publik yang dapat diverifikasi, dukungan lintas lembaga, serta penilaian periodik yang memungkinkan koreksi. Ketika prioritas pemerintahan berubah, masyarakat perlu mengetahui apa yang tetap menjadi komitmen, apa yang ditinjau ulang, dan bagaimana keputusan perubahan dibuat. Transparansi menjaga kesinambungan dari keputusan publik, bukan sekadar kesinambungan atas nama proyek.

Analisis politik juga harus membedakan kepentingan jangka pendek dengan kebutuhan jangka panjang. Jadwal peresmian dapat menciptakan tekanan untuk memperlihatkan kemajuan, sedangkan fasilitas sosial dan pemeliharaan mungkin kurang terlihat tetapi menentukan kelayakhunian. Sistem insentif aparatur dan kontraktor sebaiknya mengakui kinerja setelah aset mulai beroperasi, tidak hanya saat konstruksi selesai. Dengan menghubungkan pembayaran dan penilaian kepada mutu layanan, pemerintah mengurangi kecenderungan mengejar keluaran yang mudah difoto.

Konsensus nasional tidak berarti semua orang harus memiliki penilaian yang sama. Ia terbentuk ketika keputusan melalui prosedur sah, alasan dapat diperiksa, dampak ditangani, dan kelompok yang keberatan memiliki akses pada mekanisme hukum serta dialog. Pemerintah dapat menjaga dukungan dengan menjawab kritik substantif, menerbitkan data, dan memperbaiki kekurangan. Legitimasi yang dibangun melalui cara ini lebih kuat daripada keseragaman pesan yang tidak memberi ruang pada perbedaan.

28. Biaya Siklus Hidup dan Manajemen Aset Publik

Pembangunan fisik sering mendapat perhatian lebih besar dibandingkan biaya pengoperasian dan pemeliharaan. Padahal jalan, gedung, jaringan air, sistem energi, pusat data, dan fasilitas kesehatan harus terus diperiksa, dibersihkan, diperbaiki, dan pada waktunya diganti. Setiap aset perlu mempunyai pemilik, inventaris, standar kondisi, rencana pemeliharaan, serta alokasi dana. Tanpa pengelolaan itu, biaya yang tampak terkendali pada awal proyek dapat berubah menjadi tunggakan yang jauh lebih mahal.

Analisis biaya siklus hidup menghitung investasi awal, operasi, konsumsi energi, perawatan rutin, perbaikan besar, dan akhir masa guna. Metode tersebut memungkinkan pembuat kebijakan membandingkan alternatif desain secara lebih utuh. Pilihan bahan yang lebih murah saat konstruksi mungkin membutuhkan penggantian lebih sering; sistem yang lebih hemat energi dapat memiliki biaya awal lebih besar tetapi mengurangi pengeluaran rutin. Perbandingan perlu memasukkan risiko pasokan suku cadang dan kompetensi teknisi lokal.

Manajemen aset memberi manfaat bagi keselamatan. Jembatan, lift, jaringan listrik, instalasi pengolahan air, dan fasilitas kesehatan mempunyai tingkat kekritisan berbeda. Pemerintah dapat memprioritaskan pemeriksaan berdasarkan kondisi dan konsekuensi kegagalan. Data sensor dapat membantu mendeteksi anomali, tetapi inspeksi lapangan dan penilaian teknis tetap penting. Catatan aset yang mutakhir mempercepat respons ketika ditemukan kerusakan dan membantu menghindari pengeluaran darurat yang sebenarnya dapat dicegah.

Kewajiban pemeliharaan perlu dibahas sejak keputusan pembangunan. Setiap usulan proyek sebaiknya menyertakan rencana pemilik aset, perkiraan biaya tahunan, sumber pembiayaan, dan standar tingkat layanan. Jika kapasitas fiskal atau tenaga pengelola belum tersedia, tahap pembangunan dapat disesuaikan. Pendekatan ini membantu mencegah kota memperoleh fasilitas yang tidak dapat dipertahankan serta menempatkan keberlanjutan operasional sebagai bagian dari keberhasilan publik.

29. Batas Kajian dan Agenda Penelitian Lanjutan

Artikel ini merupakan sintesis kebijakan dan literatur, bukan evaluasi dampak kuantitatif atas seluruh program IKN. Karena pembangunan berlangsung bertahap dan kebijakan berubah, sejumlah hasil belum dapat diketahui secara final. Sasaran yang dinyatakan pemerintah, capaian konstruksi, dan dampak bagi masyarakat merupakan jenis bukti yang berbeda. Pembaca perlu menghindari kesimpulan kausal yang melampaui data tersedia. Penilaian empiris membutuhkan seri waktu, lokasi pembanding, dan akses dokumen yang memungkinkan peneliti merekonstruksi keputusan.

Riset berikutnya dapat mengukur bagaimana relokasi memengaruhi waktu koordinasi antarlembaga dan mutu layanan. Metode perbandingan sebelum-sesudah yang disertai wilayah pembanding dapat menguji apakah perubahan proses terkait dengan keberadaan di IKN, digitalisasi, atau reformasi yang berjalan bersamaan. Wawancara dengan aparatur, pengguna layanan, dan pemerintah daerah dapat menjelaskan mekanisme perubahan. Pengukuran harus membedakan layanan yang dipindahkan dari layanan yang diperbaiki secara nasional.

Agenda lain ialah evaluasi distribusi manfaat ekonomi dan sosial. Peneliti dapat melacak perubahan pekerjaan, pendapatan, harga tanah, akses perumahan, peluang usaha, serta beban perjalanan

berdasarkan kelompok penduduk. Analisis spasial dan data rumah tangga dapat mengidentifikasi apakah kegiatan ekonomi baru menjangkau usaha lokal atau terkonsentrasi pada kontraktor besar. Kajian ini sebaiknya dilakukan berulang agar dampak sementara masa konstruksi tidak disalahartikan sebagai transformasi ekonomi yang permanen.

Pemantauan jangka panjang terhadap ekologi dan hak atas tanah juga penting. Data satelit perlu dipadukan dengan survei lapangan, pengetahuan masyarakat, catatan perizinan, dan pengaduan. Penelitian perlu menjaga etika, persetujuan, keamanan informasi, serta kerahasiaan narasumber. Temuan yang terbuka dan dapat direplikasi akan membantu pemerintah mengoreksi kebijakan, sementara dokumentasi yang konsisten memungkinkan generasi peneliti berikutnya menilai warisan sosial dan lingkungan dari perubahan ibu kota.

30. Agenda Operasional untuk Dua Tahun Pertama Peralihan

Pada fase peralihan, pimpinan nasional perlu mengarahkan perhatian pada beberapa keputusan yang menentukan mutu pelaksanaan. Pertama, setiap lembaga perlu menetapkan fungsi esensial, kewenangan, pemilik proses, sistem informasi, dan kebutuhan kehadiran fisik. Peta ini menghindari pemindahan organisasi secara seragam padahal tugasnya berbeda. Kedua, layanan publik yang berhubungan langsung dengan warga harus diuji dari ujung ke ujung sebelum unit mengubah lokasi kerja. Pengguna harus dapat tetap memperoleh keputusan, mengajukan keberatan, dan menerima dokumen dengan kepastian yang sama selama masa transisi.

Rencana kesiapan operasional sebaiknya memuat prasyarat terukur untuk tempat tinggal, transportasi, kesehatan, pendidikan, air, energi, konektivitas, keamanan, dan pengelolaan limbah. Indikator tersebut perlu diverifikasi oleh tim lintas instansi dan dilaporkan kepada publik. Jika satu layanan kritis belum memadai, penempatan pegawai dapat diatur bertahap agar keluarga tidak menanggung kekurangan fasilitas. Pendekatan ini juga membantu kontraktor dan pemerintah daerah merencanakan kapasitas berdasarkan permintaan nyata, bukan asumsi yang berubah-ubah.

Pada tahun pertama operasi, pemerintah dapat memilih sejumlah layanan dan proses lintas kementerian untuk menjadi proyek percontohan. Setiap percobaan memerlukan kondisi awal, ukuran hasil, kelompok pengguna, dan cara memperoleh masukan. Tim evaluasi harus mencatat masalah, seperti data yang tidak kompatibel, keputusan yang tertunda, atau aplikasi yang sulit digunakan. Setelah uji coba, hasil dibahas secara terbuka dan standar diperbaiki sebelum sistem diperluas. Jika manfaat tidak muncul, pemerintah dapat menghentikan atau mengubah pendekatan sebelum biaya dan ketergantungan meningkat.

Pada tahun berikutnya, pelajaran harus disebarkan kepada kementerian, pemerintah daerah, dan pusat pertumbuhan lain. Panduan implementasi perlu memberi contoh proses, persyaratan teknis, pola perlindungan data, dan skema pembiayaan operasi. Dukungan teknis harus tersedia bagi daerah dengan kapasitas berbeda supaya adopsi tidak hanya menguntungkan institusi yang sudah kuat. Evaluasi juga perlu menanyakan apakah praktik baru benar-benar mengurangi waktu dan biaya layanan bagi masyarakat. Dengan alur ini, IKN berfungsi sebagai tempat menguji perbaikan, sedangkan keberhasilannya diukur dari perubahan yang dapat direplikasi secara nasional.

31. Ilustrasi Perjalanan Layanan dalam Pemerintahan Multi-Lokasi

Bayangkan sebuah pemerintah kabupaten di luar Jawa hendak menyelesaikan persoalan pasokan air yang berdampak pada permukiman, fasilitas kesehatan, dan usaha kecil. Sebelum penataan ulang, setiap kementerian mungkin memiliki data serta prosedur sendiri. Pemerintah daerah harus menghubungi beberapa unit pusat, mengirim dokumen yang sama berulang kali, dan menunggu rapat yang hanya dapat dilakukan ketika pejabat tertentu berada di satu lokasi. Warga tidak melihat peta kementerian; mereka hanya mengalami keterlambatan dan ketidakjelasan tentang siapa yang bertanggung jawab.

Dalam model pemerintahan berjejaring, keluhan diterima melalui kanal yang dapat digunakan warga, kemudian dikelola oleh koordinator kasus yang memastikan masalah diteruskan kepada unit dengan mandat tepat. Data kualitas air, anggaran, rencana tata ruang, dan informasi kesehatan dibagikan secara terkendali. Kementerian menetapkan standar dan mengalokasikan dukungan, sedangkan pemerintah daerah mengidentifikasi titik prioritas dan melibatkan komunitas. Jika perselisihan kewenangan muncul, terdapat prosedur eskalasi dengan batas waktu. Warga memperoleh nomor penelusuran, pembaruan perkembangan, dan penjelasan bila keputusan memerlukan waktu lebih lama.

Teknologi membantu menyatukan alur tersebut, tetapi hasilnya bergantung pada pembagian tanggung jawab. Portal bersama tanpa petugas yang berwenang hanya memindahkan kebingungan ke layar. Koordinator kasus tanpa akses data akan sulit mempercepat penyelesaian. Karena itu, pemerintah perlu menetapkan standar interoperabilitas, aturan akses, pemilik keputusan, dan indikator layanan. Keberhasilan dapat diukur dari berapa lama masalah diselesaikan, apakah mutu air membaik, berapa kali warga harus mengulang informasi, dan apakah komunitas rentan memperoleh perhatian setara.

Contoh ini memperlihatkan bagaimana manfaat pemindahan kantor dapat dinilai secara konkret. Apabila pegawai bekerja di dua kota tetapi proses kasus menjadi lebih cepat dan keputusan lebih dekat pada informasi lapangan, perubahan organisasi memberi nilai publik. Jika semua pihak tetap bekerja dalam silo dan warga harus datang ke pusat untuk memperoleh persetujuan, perpindahan hanya mengubah geografi rapat. Uji kasus layanan semacam ini dapat dipakai untuk menguji kesiapan tata kerja sebelum memperluas pemindahan unit pemerintahan.

32. Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Ingatan Institusional

Kepemimpinan perubahan memerlukan kemampuan menghubungkan arah strategis dengan pengalaman kerja sehari-hari. Pimpinan perlu menjelaskan alasan dan batas kebijakan, mendengar hambatan, serta menunjukkan bagaimana umpan balik mengubah tindakan. Ketika keputusan mengenai jadwal atau fasilitas berubah, penjelasan terbuka mengurangi ketidakpastian dan mencegah kabar informal menggantikan informasi resmi. Kepercayaan muncul dari konsistensi antara ucapan, keputusan, dan tindak lanjut, bukan dari intensitas kampanye komunikasi.

Ingatan institusional penting ketika pegawai dan organisasi berpindah. Catatan kebijakan, keputusan, kontrak, peta risiko, dan prosedur layanan harus terpelihara serta dapat ditemukan oleh penerus yang berwenang. Dokumentasi perlu menerangkan bukan hanya keputusan akhir, tetapi juga asumsi, data, alternatif yang dipertimbangkan, dan alasan memilih satu pilihan. Arsip seperti ini membantu pemerintah memahami mengapa suatu rancangan dibuat, menghindari pengulangan analisis yang sama, dan memperbaiki kebijakan jika keadaan berubah.

Perubahan juga membuka kesempatan meninjau norma kerja yang tidak tertulis. Kebiasaan menunda keputusan karena takut salah, menahan informasi demi mempertahankan pengaruh, atau menyelesaikan masalah melalui jalur personal dapat menghambat kolaborasi. Pimpinan dapat membentuk ruang aman untuk melaporkan kesalahan dan membahas pembelajaran, dengan tetap membedakan kesalahan yang wajar, kelalaian, dan pelanggaran. Perlindungan bagi pegawai yang menyampaikan masalah secara jujur mempercepat koreksi dan menjaga integritas layanan.

Pada akhirnya, organisasi yang tangguh bukan organisasi tanpa kesalahan, melainkan organisasi yang mampu mengetahui kesalahan, menyampaikan akibatnya, memulihkan dampak, dan mencegah pengulangan. IKN dapat menjadi tempat menguji cara kepemimpinan semacam itu, tetapi praktiknya perlu didokumentasikan dan dibagikan kepada lembaga lain. Ketika pengetahuan tidak bergantung pada individu tertentu dan dapat diteruskan melintasi masa jabatan, perubahan memiliki peluang bertahan sebagai kapasitas negara.

33. Keberlanjutan Setelah Fase Konstruksi

Setelah kegiatan konstruksi berkurang, pola ekonomi kota akan berubah. Banyak pekerjaan sementara menghilang, sedangkan kebutuhan akan pemeliharaan, pendidikan, kesehatan, administrasi, perdagangan, dan layanan rumah tangga tetap ada. Perencanaan tenaga kerja perlu melihat transisi itu sejak awal. Program sertifikasi dan pelatihan ulang dapat membantu pekerja berpindah dari pembangunan fisik menuju operasi aset, teknologi, pelayanan, dan usaha produktif. Tanpa jalan transisi, angka pekerjaan saat konstruksi dapat memberi kesan kemakmuran yang tidak bertahan ketika proyek besar selesai.

Keberlanjutan kawasan juga bergantung pada keanekaragaman kegiatan ekonomi. Kota yang hanya mengandalkan belanja pemerintah rentan terhadap perubahan anggaran dan keputusan politik. Pendidikan, riset, layanan kesehatan, industri bersih, pariwisata yang menghormati lingkungan, dan usaha lokal dapat memperluas sumber penghidupan. Pemerintah tidak harus menjadikan semua sektor sebagai klaster unggulan. Ia dapat memetakan keunggulan lokal, membangun infrastruktur dasar yang dibutuhkan, dan menghubungkan pelaku usaha dengan pasar serta pengetahuan.

Pengelola kota perlu mengantisipasi perubahan demografi. Komposisi penduduk, jumlah rumah tangga, kebutuhan sekolah, dan pola perjalanan dapat berbeda dari proyeksi awal. Perencanaan fasilitas sebaiknya memungkinkan penyesuaian fungsi tanpa biaya besar. Gedung yang dapat digunakan kembali untuk layanan lain memberi pilihan ketika permintaan berubah. Sistem data yang mencatat tingkat penggunaan dapat membantu mengatur kapasitas dan anggaran secara bertahap. Fleksibilitas desain mengurangi risiko kota memiliki aset yang tidak sesuai kebutuhan.

Masa depan kota juga tergantung pada hubungan dengan komunitas yang sudah lama tinggal di kawasan sekitar. Program pengembangan lokal sebaiknya memelihara ruang hidup, peluang ekonomi, serta jaringan budaya dan sosial. Kegiatan pelestarian tidak cukup berbentuk acara tahunan; ia perlu tercermin dalam tata ruang, dukungan usaha, sekolah, ruang komunitas, dan partisipasi pada keputusan. Ketika masyarakat menjadi bagian dari kehidupan kota, identitas Nusantara tumbuh sebagai milik bersama, bukan sebagai citra yang hanya ditampilkan untuk pengunjung.

Pada tingkat nasional, pelajaran operasi perlu terus dicatat setelah perhatian publik bergeser dari pembangunan menuju kegiatan rutin. Pemerintah dapat membandingkan biaya layanan, kepuasan warga, mutu ekosistem, dan capaian ekonomi lokal dari tahun ke tahun. Jika indikator memburuk, pihak yang bertanggung jawab harus mengidentifikasi penyebab dan menyusun langkah koreksi. Laporan yang tetap terbit setelah fase peresmian menunjukkan bahwa pertanggungjawaban merupakan bagian dari pemerintahan sehari-hari. Warisan kota baru akan dinilai dari kemampuannya menjaga layanan dan memperluas manfaat dalam jangka panjang.

Satu kebutuhan lanjutan ialah menetapkan mekanisme pengelolaan aset lintas generasi. Data kondisi jalan, gedung, jaringan air, dan kawasan hijau perlu dicatat dengan jadwal pemeriksaan yang tetap, sedangkan kebutuhan perbaikan harus terhubung dengan rencana anggaran. Pemerintah dapat mengumumkan laporan tahunan mengenai mutu layanan dan aset, sehingga publik melihat apakah biaya operasi sejalan dengan manfaatnya. Jika standar menurun, keputusan mengenai perbaikan atau perubahan pemanfaatan perlu dibuat sebelum kerusakan menjadi luas. Pengelolaan seperti ini menjaga agar perhatian terhadap Nusantara tidak berhenti setelah fase pembangunan dan peresmian.

Pencatatan harus mencakup pihak yang bertanggung jawab dan tenggat tindak lanjut, bukan hanya kondisi aset. Pemerintah daerah dan pengguna layanan dapat melaporkan kerusakan melalui saluran yang mudah diakses; laporan itu kemudian ditautkan pada jadwal pemeriksaan serta keputusan pembiayaan. Praktik tersebut menjadikan pemeliharaan sebagai bagian dari akuntabilitas publik.

34. Penutup: Memindahkan Negara ke Cara Kerja yang Lebih Baik

Pemindahan ibu kota adalah salah satu keputusan publik paling kompleks karena mengikat ruang, institusi, anggaran, lingkungan, identitas, dan kehidupan sehari-hari. Ia menguji kemampuan negara menyeimbangkan visi dengan bukti, percepatan dengan kehati-hatian, dan kepentingan nasional dengan hak komunitas yang mengalami perubahan langsung. IKN menawarkan kesempatan untuk membangun administrasi yang lebih kolaboratif, berbasis data, dan mudah dijangkau. Kesempatan itu hanya menjadi manfaat jika rancangan organisasi, layanan, pembiayaan, dan perlindungan berjalan bersama dengan pembangunan fisik.

Status hukum dan jadwal aktual harus dibaca secara cermat. Sampai 24 September 2026, rencana menuju IKN sebagai pusat politik dan pembangunan yang berjalan tidak boleh dicampuradukkan dengan beralihnya kedudukan konstitusional ibu kota, yang menurut UU dan penegasan Mahkamah Konstitusi menunggu Keputusan Presiden mengenai pemindahan. Kejelasan ini bukan penolakan terhadap pembangunan, melainkan syarat agar perpindahan berlangsung tertib. Kepastian tanggal efektif, fungsi, dan tanggung jawab mencegah warga serta aparatur menanggung biaya akibat interpretasi yang berbeda.

Pada akhirnya, ukuran keberhasilan bukan apakah sebuah kota tampak modern dari udara, melainkan apakah negara bertindak lebih baik bagi masyarakat. Apakah layanan menjadi lebih mudah? Apakah keputusan lintas kementerian lebih konsisten? Apakah anggaran dapat dipertanggungjawabkan? Apakah penduduk lokal memperoleh manfaat yang adil? Apakah lingkungan terjaga dan risiko masa depan dikendalikan? Apakah Jakarta tetap dikelola dengan serius? Pertanyaan-pertanyaan tersebut mengubah perdebatan dari simbol dan janji menuju kinerja yang dapat diverifikasi.

Memindahkan ibu kota dengan demikian berarti membangun ulang hubungan antara pusat dan daerah, pemerintah dan warga, teknologi dan hak, investasi dan tanggung jawab. Kota baru dapat menjadi ruang untuk merintis cara kerja tersebut, tetapi pembaruan negara harus menjangkau seluruh wilayah. Bila fungsi publik, transparansi, perlindungan, dan pembelajaran menjadi dasar, Nusantara berpeluang menjadi bagian dari transformasi nasional yang bermakna. Jika yang berpindah hanya gedung dan kebiasaan lama, maka negara sekadar mengganti alamatnya.

Glossarium

Aglomerasi: kawasan yang terbentuk dari keterhubungan kota inti dengan wilayah sekitarnya melalui kegiatan ekonomi, transportasi, dan layanan.
Akuntabilitas: kewajiban pejabat dan lembaga menjelaskan keputusan serta menerima pemeriksaan dan konsekuensi atas kinerjanya.
Interoperabilitas: kemampuan sistem dan organisasi berbeda untuk bertukar data secara aman dan menggunakan informasi tersebut sesuai standar bersama.
Keadilan spasial: pembagian akses, risiko, investasi, dan manfaat pembangunan secara adil antarwilayah dan kelompok penduduk.
Keluaran: produk langsung kegiatan atau proyek, misalnya fasilitas selesai atau layanan mulai beroperasi.
Legitimasi: penerimaan yang beralasan terhadap kewenangan dan kebijakan karena hasil, prosedur, serta perlakuannya dipercaya.
Otorita IKN: lembaga yang diberi kewenangan khusus untuk persiapan, pembangunan, pemindahan, dan penyelenggaraan pemerintahan di IKN berdasarkan undang-undang.
Pemerintahan digital: penggunaan teknologi dan data untuk merancang, mengoordinasikan, serta menyampaikan urusan pemerintahan secara aman dan inklusif.
Pemindahan konstitutif: perpindahan status hukum yang terjadi setelah syarat hukum yang ditetapkan peraturan dipenuhi.
Rantai hasil: hubungan logis dari masukan dan kegiatan menuju keluaran, hasil, serta dampak.
Risiko fiskal kontinjensi: potensi kewajiban anggaran masa depan yang bergantung pada suatu kejadian atau jaminan.
Tata kelola: aturan, proses, pembagian kewenangan, dan mekanisme pertanggungjawaban yang mengarahkan keputusan kolektif.

Daftar Pustaka

Anirwan, A., Aljurida, A. M. A., & Baharuddin, T. (2024). Developing a new capital city (IKN) in Indonesia: A thematic analysis. *Policy & Governance Review*, *8*(1), 1–18. https://doi.org/10.30589/pgr.v8i1.863

Farida, F. (2021). Indonesia's capital city relocation: A perspective of regional planning. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, *9*(3), 221–234. https://doi.org/10.22437/ppd.v9i3.12013

Firman, T. (2003). Potential impacts of Indonesia's fiscal decentralisation reform on urban and regional development: Towards a new pattern of spatial disparity. *Space and Polity*, *7*(3), 247–271. https://doi.org/10.1080/1356257032000169712

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, *45*(2), 6–19. https://doi.org/10.1002/pmj.21409

Ibrahim, A. H. H., Baharuddin, T., & Wance, M. (2023). Developing a forest city in a new capital city: A thematic analysis of the Indonesian government's plans. *Jurnal Bina Praja*, *15*(1), 1–13. https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.1-13

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. (2025, 13 November). Jangka waktu hak atas tanah dalam UU IKN tak lagi dua siklus. https://www.mkri.id/berita/jangka-waktu-hak-atas-tanah-dalam-uu-ikn-tak-lagi-dua-siklus-24091

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. (2026, 12 Mei). Waktu pemindahan IKN bergantung pada pemberlakuan Keputusan Presiden. https://www.mkri.id/berita/waktu-pemindahan-ikn-bergantung-pada-pemberlakuan-keputusan-presiden-25031

Otorita Ibu Kota Nusantara. (2025, 24 Februari). Towards the political capital 2028: NCA hosts market sounding for housing PPP projects. https://ikn.go.id/id/posts/towards-the-political-capital-2028-nca-hosts-market-sounding-for-housing-ppp-projects

Otorita Ibu Kota Nusantara. (2026, 13 Februari). MenPANRB dorong IKN menjadi pelopor transformasi birokrasi pemerintah masa depan. https://ikn.go.id/posts/menpanrb-dorong-ikn-menjadi-pelopor-transformasi-birokrasi-pemerintah-masa-depan

Prabowo, A. S., & Pepinsky, T. B. (2026). Indonesia's new capital city: Public funding and public support. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, *62*(2), 215–244. https://doi.org/10.1080/00074918.2026.2646837

Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara. https://peraturan.bpk.go.id/Details/198400/uu-no-3-tahun-2022

Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara. https://peraturan.bpk.go.id/Details/269494/uu-no-21-tahun-2023

Republik Indonesia. (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 151 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 tentang Provinsi Daerah Khusus Jakarta. https://peraturan.bpk.go.id/Details/309354/uu-no-151-tahun-2024

Republik Indonesia. (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Provinsi Daerah Khusus Jakarta. https://peraturan.bpk.go.id/Details/283616/uu-no-2-tahun-2024

Syaban, A. S. N., & Appiah-Opoku, S. (2024). Unveiling the complexities of land use transition in Indonesia's new capital city IKN Nusantara: A multidimensional conflict analysis. *Land*, *13*(5), 606. https://doi.org/10.3390/land13050606