

RUDYCT ACADEMIC SERIES 2026

MENINGKATKAN EKONOMI INDONESIA

Melalui Reformasi Birokrasi dan Efisiensi Kebijakan Publik

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.

www.rudycr.com/cv.pdf

Bogor, Indonesia | Agustus 2026

RudyCT Academic Series 2026

MENINGKATKAN EKONOMI INDONESIA MELALUI REFORMASI BIROKRASI DAN EFISIENSI KEBIJAKAN PUBLIK

Merit • Digitalisasi • Integritas • Produktivitas

BIROKRASI LAMBAN



REFORMASI

- LAYANAN TERPADU SATU PINTU
- DATA PEMERINTAH TERINTEGRASI
- ASN BERINTEGRITAS BERBASIS MERIT
- KEBIJAKAN BERBASIS BUKTI
- ANGGARAN TRANSPARAN DAN AKUNTABEL
- AKUNTABILITAS DAN KELEMBAGAAN KUAT

EKONOMI TUMBUH

- PERIZINAN CEPAT DAN PASTI
- INFRASTRUKTUR PRODUKTIF
- UMKM NAIK KELAS DAN BERDAYA SAING
- INVESTASI MENINGKAT
- LAYANAN PUBLIK BERKUALITAS
- LAPANGAN KERJA DAN KESEJAHTERAAN

EKONOMI INDONESIA
TUMBUH
INKLUSIF DAN BERKELANJUTAN



KELEMBAGAAN
YANG KUAT



PROSES EFISIEN
DAN DIGITAL



KEBIJAKAN TEPAT
SASARAN



DATA BERKUALITAS
UNTUK KEPUTUSAN



INTEGRITAS
DAN TRANSPARANSI



ASN PROFESIONAL
BERKINERJA TINGGI

Oleh: Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, Ph.D.



www.rudyct.com/cv.pdf



Abstrak

Artikel ini menganalisis reformasi birokrasi dan efisiensi kebijakan publik sebagai strategi peningkatan produktivitas serta kesejahteraan Indonesia. Reformasi dipahami bukan sebagai perampangan administratif semata, melainkan perubahan institusi, regulasi, aparatur, anggaran, data, dan layanan yang menurunkan biaya transaksi serta meningkatkan kapasitas negara. Dengan pendekatan ekonomi kelembagaan dan implementasi kebijakan, artikel membahas sistem merit, koherensi kebijakan, regulasi berbasis bukti, perizinan, belanja, pengadaan, perpajakan, pemerintah digital, desentralisasi, antikorupsi, BUMN, infrastruktur, perlindungan sosial, layanan dasar, dan kebijakan industri hijau. Data terkini menunjukkan ekonomi Indonesia tumbuh 5,11 persen pada 2025 dan Indeks SPBE 2024 mencapai 3,12, tetapi kemajuan makro serta digital belum otomatis menghapus fragmentasi, beban administratif, dan ketimpangan kapasitas. Artikel menyimpulkan bahwa reformasi akan mendorong pertumbuhan bila berorientasi pada hasil pengguna, disertai evaluasi, integritas, interoperabilitas, dan koalisi politik yang menjaga keberlanjutan hingga 2045.

Kata Kunci: reformasi birokrasi; efisiensi kebijakan publik; produktivitas; kapasitas negara; regulasi; merit system; pemerintah digital; Indonesia.

Catatan data: informasi mutakhir digunakan sampai 1 Agustus 2026. Angka dan indeks dibaca sebagai konteks, bukan bukti tunggal hubungan kausal.

Ringkasan Eksekutif

Indonesia membutuhkan pertumbuhan yang lebih tinggi dan berkualitas untuk mencapai visi 2045. Stabilitas makro adalah fondasi, tetapi produktivitas jangka panjang bergantung pada kemampuan negara mengubah kebijakan menjadi hasil. Birokrasi menentukan kecepatan izin, kualitas belanja, kepastian kontrak, mutu layanan dasar, dan kapasitas menghadapi krisis.

Reformasi administratif hanya bernilai ekonomi bila menurunkan biaya yang dirasakan warga dan usaha. Digitalisasi, perampangan struktur, dan indeks kinerja harus ditautkan pada waktu layanan, kepastian keputusan, kualitas, pemerataan, serta outcome pembangunan. Prinsip utama ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi dan mengintegrasikan sebelum menambah aplikasi.

Efisiensi kebijakan bukan deregulasi tanpa batas atau pemotongan anggaran secara merata. Negara tetap harus melindungi keselamatan, lingkungan, persaingan, data pribadi, dan hak warga. Efisiensi berarti memilih instrumen paling proporsional, mengurangi duplikasi, mengalokasikan sumber daya pada manfaat sosial tertinggi, dan mengevaluasi hasil.

Agenda prioritas mencakup mutu regulasi, sistem merit, proses bisnis end-to-end, OSS berbasis risiko, spending review, pengadaan strategis, administrasi pajak, interoperabilitas SPBE, layanan berpusat warga, penguatan daerah, integritas, dan evaluasi. Semua agenda memerlukan koalisi politik serta perlindungan terhadap capture.

Peta jalan 2026-2045 harus menggunakan portofolio misi dengan indikator terbatas, baseline, penanggung jawab, review tahunan, dan dashboard publik. Tujuan akhirnya bukan birokrasi yang sekadar lebih kecil, melainkan negara yang lebih mampu, cepat, adil, terpercaya, dan adaptif.

Daftar Isi

1. Pendahuluan: Birokrasi sebagai Infrastruktur Produktivitas
2. Dari Reformasi Administratif menuju Reformasi Ekonomi
3. Ekonomi Politik Reformasi dan Koalisi Perubahan
4. Penyederhanaan Regulasi dan Regulatory Impact Assessment
5. Koherensi Kebijakan dan Pusat Pemerintahan yang Efektif
6. Sistem Merit, Talenta ASN, dan Kepemimpinan Publik
7. Desain Organisasi dan Penyederhanaan Proses Bisnis
8. Perizinan Berusaha, OSS Berbasis Risiko, dan Kepastian Investasi
9. Efisiensi Anggaran dan Kualitas Belanja Publik
10. Pengadaan Publik sebagai Kebijakan Produktivitas
11. Administrasi Pajak, Kepatuhan, dan Kontrak Fiskal
12. Pemerintah Digital, Interoperabilitas, dan Tata Kelola Data
13. Layanan Publik Berpusat pada Warga
14. Desentralisasi, Kapasitas Daerah, dan Ketimpangan Layanan
15. Integritas, Antikorupsi, dan Pencegahan State Capture
16. BUMN, Competitive Neutrality, dan Disiplin Kinerja
17. Infrastruktur, Pertanahan, dan Kecepatan Implementasi
18. Perlindungan Sosial, Data Terpadu, dan Ketepatan Sasaran
19. Reformasi Layanan Dasar: Pendidikan dan Kesehatan
20. Kebijakan Industri Hijau dan Kapasitas Negara
21. Monitoring, Evaluasi, Eksperimen, dan Pemerintah yang Belajar
22. Peta Jalan 2026-2045 dan Kesimpulan

Sintesis: Sepuluh Misi Reformasi 2026-2045

Glossarium

Daftar Pustaka

Pendekatan Analitis dan Batasan

Artikel menggunakan ekonomi kelembagaan, administrasi publik, dan analisis implementasi. Birokrasi dipahami sebagai organisasi, aturan, manusia, teknologi, serta relasi politik yang bersama-sama membentuk kapasitas negara.

Efisiensi dibedakan menjadi efisiensi teknis, alokatif, dinamis, dan distributif. Pelayanan yang murah bagi instansi dapat tetap tidak efisien jika memindahkan biaya kepada warga atau menciptakan kerugian sosial.

Hubungan reformasi dan pertumbuhan bersifat tidak langsung dan kontekstual. Karena banyak faktor memengaruhi ekonomi, evaluasi perlu menggunakan teori perubahan, data longitudinal, pembandingan, dan penelusuran proses.

Kajian tidak menganggap sektor swasta selalu efisien atau negara selalu lamban. Pilihan institusional dinilai berdasarkan jenis masalah, kapasitas, persaingan, hak, risiko, dan akuntabilitas.

Rekomendasi dirancang sebagai portofolio adaptif. Urutan, kemampuan pelaksana, komunikasi, serta mekanisme koreksi sama pentingnya dengan desain aturan formal.

1. Pendahuluan: Birokrasi sebagai Infrastruktur Produktivitas

Pokok argumentasi

Birokrasi bukan sekadar biaya administrasi, melainkan infrastruktur institusional yang menentukan apakah modal, tenaga kerja, pengetahuan, dan anggaran dapat berubah menjadi nilai tambah. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Indonesia memiliki stabilitas makro dan pasar domestik besar, tetapi kualitas implementasi kebijakan masih tidak merata antarsektor serta antarwilayah. Masalah utama bukan selalu ketiadaan kebijakan,

melainkan tumpang tindih mandat, prosedur panjang, diskresi tanpa akuntabilitas, dan lemahnya koordinasi. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Aturan memengaruhi biaya transaksi, kepastian waktu, risiko investasi, produktivitas perusahaan, dan kepercayaan warga; hasil ekonomi lalu memengaruhi ruang fiskal pemerintah. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

BPS mencatat ekonomi Indonesia tumbuh 5,11 persen pada 2025 dengan PDB per kapita Rp83,7 juta, sedangkan pertumbuhan triwulan I-2026 mencapai 5,61 persen. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Reformasi harus diposisikan sebagai strategi pertumbuhan yang menyatukan organisasi, regulasi, aparatur, digitalisasi, anggaran, dan layanan. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten.

Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur waktu layanan, biaya kepatuhan, variasi antardaerah, produktivitas, kepuasan pengguna, serta distribusi manfaat. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: birokrasi bukan sekadar biaya administrasi, melainkan infrastruktur institusional yang menentukan apakah modal, tenaga kerja, pengetahuan, dan anggaran dapat berubah menjadi nilai tambah. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Reformasi harus diposisikan sebagai strategi pertumbuhan yang menyatukan organisasi, regulasi, aparatur, digitalisasi, anggaran, dan layanan. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

2. Dari Reformasi Administratif menuju Reformasi Ekonomi

Pokok argumentasi

Reformasi birokrasi memberi dampak ekonomi ketika perubahan internal pemerintah mengurangi friksi bagi rumah tangga dan pelaku usaha serta meningkatkan mutu barang publik. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Gelombang reformasi sebelumnya menghasilkan unit pelayanan terpadu, sistem kinerja, digitalisasi, dan penyederhanaan organisasi, tetapi sering berjalan sebagai proyek terpisah. Indeks, aplikasi, dan perubahan nomenklatur dapat menjadi ritual kepatuhan apabila tidak mengubah pengalaman pengguna atau keputusan anggaran. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Penyederhanaan proses menurunkan biaya tetap, memperluas formalitas usaha, mempercepat investasi, dan membebaskan waktu warga untuk kegiatan produktif. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Kenaikan Indeks SPBE nasional menjadi 3,12 pada evaluasi 2024 menunjukkan kemajuan, namun interoperabilitas dan penggunaan ulang data tetap menjadi agenda penting. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Setiap program reformasi perlu memiliki teori perubahan yang menghubungkan input administratif dengan keluaran layanan dan hasil pembangunan. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Bedakan indikator aktivitas, keluaran, hasil, dan dampak; hentikan program yang tidak memperlihatkan jalur manfaat yang dapat diuji. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembandingan, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: reformasi birokrasi memberi dampak ekonomi ketika perubahan internal pemerintah mengurangi friksi bagi rumah tangga dan pelaku usaha serta meningkatkan mutu barang

publik. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Setiap program reformasi perlu memiliki teori perubahan yang menghubungkan input administratif dengan keluaran layanan dan hasil pembangunan. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

3. Ekonomi Politik Reformasi dan Koalisi Perubahan

Pokok argumentasi

Reformasi birokrasi adalah proses politik karena mengubah kewenangan, akses terhadap anggaran, rente, promosi, informasi, dan hubungan pusat-daerah. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Institusi lama membentuk kelompok penerima manfaat dan kebiasaan kerja yang dapat bertahan meskipun aturan formal telah berubah. Resistensi muncul melalui penundaan, kepatuhan simbolik, pengalihan prosedur, proliferasi persyaratan baru, atau pembentukan pengecualian. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan

layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Koalisi reformasi terbentuk ketika pemimpin, birokrat profesional, dunia usaha, masyarakat sipil, akademisi, dan pengguna layanan berbagi kepentingan pada hasil yang terukur. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Pengalaman reformasi di berbagai negara memperlihatkan bahwa transplantasi model global sering gagal ketika tidak sesuai dengan kapasitas dan masalah lokal. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Bangun mandat politik, kemenangan awal, perlindungan bagi pelaksana berintegritas, dan komunikasi yang menjelaskan manfaat konkret. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Petakan pemangku kepentingan, insentif, titik veto, risiko capture, serta dukungan yang diperlukan pada setiap tahap. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: reformasi birokrasi adalah proses politik karena mengubah kewenangan, akses terhadap anggaran, rente, promosi, informasi, dan hubungan pusat-daerah. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Bangun mandat politik, kemenangan awal, perlindungan bagi pelaksana berintegritas, dan komunikasi yang menjelaskan manfaat konkret. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

4. Penyederhanaan Regulasi dan Regulatory Impact Assessment

Pokok argumentasi

Kualitas regulasi ditentukan oleh kejelasan tujuan, proporsionalitas instrumen, konsistensi, keterlaksanaan, dan evaluasi setelah aturan berlaku. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu,

ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Indonesia telah menjalankan reformasi perizinan dan regulasi sejak 2020, termasuk pendekatan berbasis risiko, tetapi stok aturan lama masih menciptakan beban kumulatif. Regulasi dapat gagal karena tujuan kabur, data lemah, konsultasi formalistik, konflik kewenangan, dan tiadanya analisis alternatif nonregulasi. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Regulatory impact assessment membandingkan manfaat, biaya, risiko, distribusi dampak, serta kapasitas penegakan sebelum keputusan dibuat. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

OECD menekankan penilaian dampak ex ante, evaluasi ex post, konsultasi, dan penegakan berbasis risiko sebagai inti kebijakan regulasi yang efektif. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis

operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Bentuk pusat mutu regulasi, inventaris aturan, agenda evaluasi berkala, mekanisme sunset, dan portal konsultasi yang dapat ditelusuri. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur jumlah persyaratan, waktu penyelesaian, biaya administratif, kepatuhan, kualitas konsultasi, dan dampak pada UMKM serta kelompok rentan. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: kualitas regulasi ditentukan oleh kejelasan tujuan, proporsionalitas instrumen, konsistensi, keterlaksanaan, dan evaluasi setelah aturan berlaku. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Bentuk pusat mutu regulasi, inventaris

aturan, agenda evaluasi berkala, mekanisme sunset, dan portal konsultasi yang dapat ditelusuri. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

5. Koherensi Kebijakan dan Pusat Pemerintahan yang Efektif

Pokok argumentasi

Pertumbuhan kehilangan momentum ketika kebijakan fiskal, industri, perdagangan, tenaga kerja, lingkungan, dan daerah saling meniadakan. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Sistem pemerintahan yang besar membutuhkan pusat koordinasi yang mampu menetapkan prioritas lintas kementerian tanpa mematikan keahlian sektoral. Rapat koordinasi tidak otomatis menghasilkan koherensi jika keputusan tidak memiliki pemilik, tenggat, data bersama, dan mekanisme penyelesaian konflik. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Koherensi menurunkan ketidakpastian kebijakan dan mencegah satu unit pemerintah memindahkan biaya kepada unit lain, warga, atau masa depan. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas

menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Proyek prioritas sering melibatkan banyak izin dan anggaran; keterlambatan kecil pada satu simpul dapat menahan keseluruhan rantai investasi. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Gunakan delivery unit secara selektif, matriks hasil lintas lembaga, kabinet data, serta protokol eskalasi untuk hambatan strategis. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Pantau keputusan tertunda, konflik aturan, ketergantungan antarlembaga, penyelesaian milestone, dan manfaat akhir bagi pengguna. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat

dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: pertumbuhan kehilangan momentum ketika kebijakan fiskal, industri, perdagangan, tenaga kerja, lingkungan, dan daerah saling meniadakan. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Gunakan delivery unit secara selektif, matriks hasil lintas lembaga, kabinet data, serta protokol eskalasi untuk hambatan strategis. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

6. Sistem Merit, Talenta ASN, dan Kepemimpinan Publik

Pokok argumentasi

Negara yang kompeten membutuhkan aparatur yang direkrut, ditempatkan, dikembangkan, dan dipromosikan berdasarkan merit, kinerja, integritas, serta kebutuhan organisasi. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Reformasi kepegawaian Indonesia bergerak dari administrasi pangkat menuju manajemen talenta, tetapi patronase dan ketimpangan kapasitas daerah belum sepenuhnya hilang. Formalisme merit dapat muncul ketika asesmen tidak terkait pekerjaan, rotasi tidak strategis, dan kinerja individual terpisah dari hasil organisasi. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Kompetensi aparatur memengaruhi kualitas desain aturan, pengadaan, pengawasan, negosiasi kontrak, serta kemampuan beradaptasi terhadap krisis. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Kajian tentang merit di Indonesia menyoroti ketegangan antara aturan profesional dan intervensi politik dalam pengisian jabatan. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Perkuat perencanaan tenaga kerja, mobilitas talenta, jalur ahli, pembelajaran berkelanjutan, evaluasi pimpinan, dan perlindungan netralitas. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran

transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur kecocokan kompetensi-jabatan, waktu pengisian posisi, keragaman kandidat, mobilitas, kualitas keputusan, dan hasil unit kerja. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: negara yang kompeten membutuhkan aparatur yang direkrut, ditempatkan, dikembangkan, dan dipromosikan berdasarkan merit, kinerja, integritas, serta kebutuhan organisasi. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Perkuat perencanaan tenaga kerja, mobilitas talenta, jalur ahli, pembelajaran berkelanjutan, evaluasi pimpinan, dan perlindungan netralitas. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

7. Desain Organisasi dan Penyederhanaan Proses Bisnis

Pokok argumentasi

Organisasi pemerintah harus dirancang mengikuti hasil publik dan aliran layanan, bukan semata batas nomenklatur atau jenjang hierarki. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Penyederhanaan struktur telah mengurangi lapisan jabatan tertentu, namun pekerjaan lintas fungsi tetap dapat tersendat oleh silo anggaran dan data. Struktur ramping tanpa desain proses dapat memindahkan beban kepada pegawai, menciptakan jabatan informal, atau memperbesar rentang kendali. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Pemetaan end-to-end memperlihatkan titik tunggu, duplikasi verifikasi, handoff, pengecualian, dan keputusan yang tidak menambah nilai. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Layanan seperti izin usaha, bantuan sosial, dan administrasi kependudukan memperlihatkan bahwa pengguna berhadapan dengan perjalanan lintas instansi. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Lakukan process mining, simplifikasi persyaratan, delegasi keputusan, tim lintas fungsi, dan penghapusan tahapan yang tidak melindungi kepentingan publik. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur jumlah tahapan, perpindahan berkas, waktu tunggu, tingkat pengulangan, backlog, kesalahan, dan beban kerja aktual. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: organisasi pemerintah harus dirancang mengikuti hasil publik dan aliran layanan, bukan semata batas nomenklatur atau jenjang hierarki. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi,

dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Lakukan process mining, simplifikasi persyaratan, delegasi keputusan, tim lintas fungsi, dan penghapusan tahapan yang tidak melindungi kepentingan publik. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

8. Perizinan Berusaha, OSS Berbasis Risiko, dan Kepastian Investasi

Pokok argumentasi

Perizinan yang cepat harus berjalan bersama kepastian hukum, perlindungan lingkungan, keselamatan, persaingan sehat, dan akuntabilitas. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

OSS berbasis risiko menggeser pendekatan dari izin seragam menuju pengawasan sesuai tingkat bahaya, sebuah perubahan penting bagi skala ekonomi Indonesia. Kendala muncul ketika klasifikasi risiko, persyaratan daerah, tata ruang, sistem sektoral, dan pemeriksaan lapangan tidak terintegrasi. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh

perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Kepastian waktu menurunkan premi risiko; pengawasan berbasis risiko memusatkan sumber daya negara pada kegiatan yang benar-benar berbahaya. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

OECD 2024 menilai reformasi sejak 2020 memperbaiki beberapa kondisi regulasi usaha, sementara hambatan persaingan dan perdagangan jasa masih memerlukan perhatian. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Integrasikan tata ruang dan izin sektoral, publikasikan service-level agreement, sediakan jalur keberatan, serta audit keputusan berisiko tinggi. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur median dan persentil waktu izin, tingkat penolakan, alasan pengembalian, variasi daerah, investasi terealisasi, dan kepatuhan pasca-izin. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: perizinan yang cepat harus berjalan bersama kepastian hukum, perlindungan lingkungan, keselamatan, persaingan sehat, dan akuntabilitas. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Integrasikan tata ruang dan izin sektoral, publikasikan service-level agreement, sediakan jalur keberatan, serta audit keputusan berisiko tinggi. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

9. Efisiensi Anggaran dan Kualitas Belanja Publik

Pokok argumentasi

Efisiensi fiskal bukan pemotongan merata, melainkan memindahkan sumber daya dari belanja rendah manfaat menuju program yang menghasilkan nilai publik lebih besar. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai

waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Ruang fiskal Indonesia dibatasi kebutuhan pembangunan, subsidi, perlindungan sosial, infrastruktur, dan kewajiban layanan dasar. Belanja dapat tidak efektif karena fragmentasi program, indikator keluaran, penganggaran inkremental, proyek belum siap, dan lemahnya evaluasi. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Spending review menghubungkan prioritas, biaya, kinerja, dan bukti; penghematan kemudian dapat dialihkan pada kesehatan, pendidikan, konektivitas, atau perlindungan sosial. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Skenario OECD menunjukkan bahwa efisiensi belanja dan reformasi penerimaan dapat membiayai kebutuhan baru tanpa memperbesar defisit, sementara reformasi lebih luas mendukung pertumbuhan lebih tinggi. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu

membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Institusionalisasikan spending review, standar biaya berbasis hasil, penghentian program gagal, dan transparansi keputusan realokasi. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur biaya per penerima, unit cost layanan, serapan berkualitas, ketepatan sasaran, manfaat sosial, dan biaya kesempatan. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: efisiensi fiskal bukan pemotongan merata, melainkan memindahkan sumber daya dari belanja rendah manfaat menuju program yang menghasilkan nilai publik lebih besar. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya

dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Institusionalisasikan spending review, standar biaya berbasis hasil, penghentian program gagal, dan transparansi keputusan realokasi. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

10. Pengadaan Publik sebagai Kebijakan Produktivitas

Pokok argumentasi

Pengadaan publik adalah pasar besar yang dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, standardisasi, dan perkembangan pemasok domestik apabila dikelola profesional. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Digitalisasi tender meningkatkan transparansi, tetapi kualitas spesifikasi, perencanaan kebutuhan, manajemen kontrak, dan persaingan tetap menentukan nilai. Harga terendah dapat menghasilkan biaya siklus hidup tinggi; spesifikasi sempit dapat mengunci penyedia; pemecahan paket dapat mengurangi skala. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Pengadaan strategis menggunakan total cost of ownership, data harga, analisis pasar, pengelolaan risiko, dan evaluasi kinerja pemasok. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Kasus proyek publik menunjukkan bahwa keterlambatan desain atau pembebasan lahan sering lebih mahal daripada proses tender itu sendiri. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Profesionalisasikan pejabat pengadaan, perkuat e-catalogue, open contracting, audit berbasis data, dan kanal pengaduan yang aman. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur jumlah penawar, konsentrasi pemenang, perubahan kontrak, keterlambatan, biaya siklus hidup, kualitas, serta partisipasi UMKM. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping:

beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: pengadaan publik adalah pasar besar yang dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, standardisasi, dan perkembangan pemasok domestik apabila dikelola profesional. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Profesionalisasikan pejabat pengadaan, perkuat e-catalogue, open contracting, audit berbasis data, dan kanal pengaduan yang aman. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

11. Administrasi Pajak, Kepatuhan, dan Kontrak Fiskal

Pokok argumentasi

Administrasi pajak yang sederhana, adil, dan dapat diprediksi meningkatkan penerimaan sekaligus legitimasi negara. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan

hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Indonesia membutuhkan penerimaan lebih kuat untuk membiayai visi 2045, sementara informalitas, celah kepatuhan, dan kompleksitas menghambat basis pajak. Digitalisasi yang tidak teruji dapat memindahkan beban kepada wajib pajak; insentif yang berlapis dapat mengikis basis dan menciptakan arbitrase. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Kepatuhan meningkat ketika biaya transaksi rendah, pelayanan responsif, data terintegrasi, penegakan berbasis risiko, dan warga melihat penggunaan anggaran yang bernilai. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

World Bank menempatkan tax gap dan ketidakpatuhan sebagai isu penting dalam pembiayaan pembangunan Indonesia. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Bangun arsitektur data perpajakan yang aman, layanan omnichannel, dispute resolution cepat, evaluasi tax expenditure, dan komunikasi kontrak fiskal. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur tax gap, biaya kepatuhan, waktu restitusi, tunggakan, sengketa, kepuasan, dan distribusi beban efektif. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: administrasi pajak yang sederhana, adil, dan dapat diprediksi meningkatkan penerimaan sekaligus legitimasi negara. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Bangun arsitektur data perpajakan yang aman, layanan omnichannel, dispute resolution cepat, evaluasi tax expenditure, dan komunikasi kontrak fiskal. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain

awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

12. Pemerintah Digital, Interoperabilitas, dan Tata Kelola Data

Pokok argumentasi

Pemerintah digital harus mengubah cara negara bekerja melalui layanan terpadu, penggunaan ulang data, identitas digital, dan keputusan berbasis bukti. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

SPBE menyediakan fondasi, tetapi banyak aplikasi dibangun secara sektoral sehingga warga masih mengisi data berulang dan instansi membeli sistem serupa. Fragmentasi arsitektur, standar data, keamanan siber, identitas, pengadaan teknologi, dan kepemilikan proses menahan manfaat skala. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Interoperabilitas mengurangi verifikasi manual, mempercepat penargetan, dan memungkinkan layanan proaktif, tetapi meningkatkan kebutuhan perlindungan data. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan

memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Indeks SPBE 2024 sebesar 3,12 berpredikat baik; capaian tersebut perlu diterjemahkan menjadi pengurangan waktu dan biaya nyata bagi pengguna. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Terapkan prinsip once-only, platform bersama, API standar, registri dasar, cloud pemerintah, keamanan by design, dan audit algoritmik. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur penggunaan ulang data, pengurangan aplikasi, uptime, insiden keamanan, tingkat penyelesaian digital, dan kepuasan pengguna. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: pemerintah digital harus mengubah cara negara bekerja melalui layanan terpadu, penggunaan ulang data, identitas digital, dan keputusan berbasis bukti. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Terapkan prinsip once-only, platform bersama, API standar, registri dasar, cloud pemerintah, keamanan by design, dan audit algoritmik. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

13. Layanan Publik Berpusat pada Warga

Pokok argumentasi

Efisiensi harus dilihat dari keseluruhan biaya yang ditanggung warga, bukan hanya biaya operasional instansi. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Mal pelayanan publik dan kanal digital memperluas akses, namun desain layanan masih sering mengikuti struktur pemerintah, bukan peristiwa kehidupan warga. Kelompok miskin, lanjut usia, penyandang disabilitas, dan wilayah terpencil dapat menanggung beban digital, perjalanan, dokumen, dan

ketidakpastian lebih besar. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Pendekatan life-event mengintegrasikan layanan kelahiran, sekolah, pekerjaan, usaha, kesehatan, bencana, dan kematian di sekitar kebutuhan pengguna. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Administrative burden terdiri dari biaya belajar, biaya kepatuhan, dan biaya psikologis yang dapat menurunkan pengambilan hak. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Gunakan co-design, bahasa sederhana, assisted digital, standar aksesibilitas, pengukuran perjalanan pengguna, dan pemulihan layanan. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten.

Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur successful completion, first-contact resolution, waktu total pengguna, biaya perjalanan, keluhan berulang, dan kesenjangan akses. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: efisiensi harus dilihat dari keseluruhan biaya yang ditanggung warga, bukan hanya biaya operasional instansi. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Gunakan co-design, bahasa sederhana, assisted digital, standar aksesibilitas, pengukuran perjalanan pengguna, dan pemulihan layanan. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

14. Desentralisasi, Kapasitas Daerah, dan Ketimpangan Layanan

Pokok argumentasi

Desentralisasi mendekatkan keputusan kepada warga, tetapi manfaatnya bergantung pada kapasitas fiskal, aparatur, data, pengawasan, dan koordinasi antardaerah. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Indonesia memiliki variasi besar dalam basis ekonomi, geografi, kepadatan, kualitas institusi, dan kemampuan teknis pemerintah daerah. Standar nasional yang seragam dapat tidak cocok, sedangkan otonomi tanpa akuntabilitas dapat memperbesar variasi dan capture lokal. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Transfer berbasis kebutuhan serta kinerja, layanan bersama, bantuan teknis, dan pembelajaran horizontal dapat mengurangi ketimpangan kapasitas. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Keberhasilan digital dan pelayanan di sejumlah daerah menunjukkan inovasi lokal penting, tetapi perlu mekanisme difusi dan evaluasi yang kredibel. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Bangun differentiated support, pool ahli regional, interoperabilitas pusat-daerah, kontrak kinerja, dan insentif untuk kolaborasi lintas batas. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur kesenjangan waktu layanan, hasil pendidikan-kesehatan, kualitas belanja, pendapatan asli, inovasi yang direplikasi, dan kepuasan warga. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: desentralisasi mendekatkan keputusan kepada warga, tetapi manfaatnya bergantung pada kapasitas fiskal, aparatur, data, pengawasan, dan koordinasi antardaerah. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas

pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pimpinan politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Bangun differentiated support, pool ahli regional, interoperabilitas pusat-daerah, kontrak kinerja, dan insentif untuk kolaborasi lintas batas. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

15. Integritas, Antikorupsi, dan Pencegahan State Capture

Pokok argumentasi

Korupsi bukan hanya kebocoran uang, tetapi distorsi keputusan yang menurunkan persaingan, mutu infrastruktur, keadilan, dan kepercayaan. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Reformasi prosedur, pengadaan digital, pelaporan kekayaan, dan penegakan telah memperkuat kontrol, namun risiko bergeser ke konflik kepentingan dan pengaruh kebijakan. Terlalu banyak kontrol ex ante dapat memperlambat pelayanan tanpa menyentuh kolusi, sementara penegakan selektif menciptakan ketidakpastian. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada

seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Sistem integritas menggabungkan pencegahan, keterbukaan pemilik manfaat, manajemen konflik kepentingan, perlindungan pelapor, audit data, dan sanksi yang pasti. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Konsentrasi akses pada kebijakan dapat menciptakan legal corruption ketika keputusan formal tetap sah tetapi tujuan publik dikalahkan oleh kepentingan sempit. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Fokuskan kontrol pada risiko, buka data kontrak, atur revolving door, perkuat independensi pengawasan, dan pulihkan aset. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur red flags pengadaan, konflik yang dideklarasikan, tindak lanjut audit, waktu penanganan, pemulihan kerugian, dan persepsi pengguna. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: korupsi bukan hanya kebocoran uang, tetapi distorsi keputusan yang menurunkan persaingan, mutu infrastruktur, keadilan, dan kepercayaan. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Fokuskan kontrol pada risiko, buka data kontrak, atur revolving door, perkuat independensi pengawasan, dan pulihkan aset. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

16. BUMN, Competitive Neutrality, dan Disiplin Kinerja

Pokok argumentasi

BUMN dapat menyediakan barang strategis dan mengatasi kegagalan pasar, tetapi mandat publik harus dibedakan dari kepentingan komersial serta pengaruh politik. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu

menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Peran besar BUMN dalam infrastruktur dan industri membutuhkan tata kelola yang mencegah contingent liabilities, transaksi tidak transparan, dan crowding out. Penugasan tanpa kompensasi jelas mengaburkan kinerja; akses istimewa pada pembiayaan atau regulasi dapat melemahkan kompetisi. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Competitive neutrality menuntut aturan yang setara, transparansi biaya mandat publik, dewan profesional, dan pengawasan risiko portofolio negara. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Pengalaman internasional menunjukkan nilai perusahaan negara ditentukan bukan oleh kepemilikan semata, melainkan tujuan, disiplin, transparansi, dan kapasitas pengawasan. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan

sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Publikasikan public service obligation, pisahkan regulator-operator, perkuat nominasi dewan, uji investasi, dan konsolidasikan laporan risiko. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur return ekonomi-sosial, subsidi implisit, leverage, kualitas layanan, persaingan pasar, dan realisasi manfaat penugasan. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: bumh dapat menyediakan barang strategis dan mengatasi kegagalan pasar, tetapi mandat publik harus dibedakan dari kepentingan komersial serta pengaruh politik. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator

waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Publikasikan public service obligation, pisahkan regulator-operator, perkuat nominasi dewan, uji investasi, dan konsolidasikan laporan risiko. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

17. Infrastruktur, Pertanahan, dan Kecepatan Implementasi

Pokok argumentasi

Kualitas infrastruktur ditentukan oleh pemilihan proyek, kesiapan, pengadaan, pembebasan lahan, konstruksi, operasi, dan pemeliharaan sebagai satu siklus. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Indonesia membutuhkan konektivitas luas, tetapi proyek dapat mengalami cost overrun dan manfaat tertunda ketika perencanaan spasial serta koordinasi lemah. Dorongan mempercepat dapat mengorbankan appraisal, konsultasi, lingkungan, atau hak masyarakat; keterlambatan juga menimbulkan biaya besar. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Gateway review dan stage-gate mengizinkan percepatan setelah risiko utama diselesaikan, bukan sebelum informasi memadai tersedia. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian

menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Nilai ekonomi proyek bergantung pada jaringan komplementer, tata ruang, logistik, keterampilan, dan kualitas pemeliharaan, bukan hanya aset fisik. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Perkuat project preparation facility, appraisal independen, bank proyek, pengadaan lahan adil, disclosure kontrak, dan asset management. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur readiness, NPV sosial, ketepatan biaya-waktu, utilisasi, biaya pemeliharaan, keselamatan, dan dampak wilayah. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami,

disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: kualitas infrastruktur ditentukan oleh pemilihan proyek, kesiapan, pengadaan, pembebasan lahan, konstruksi, operasi, dan pemeliharaan sebagai satu siklus. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Perkuat project preparation facility, appraisal independen, bank proyek, pengadaan lahan adil, disclosure kontrak, dan asset management. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

18. Perlindungan Sosial, Data Terpadu, dan Ketepatan Sasaran

Pokok argumentasi

Efisiensi perlindungan sosial berarti memastikan bantuan mencapai orang yang berhak secara tepat waktu tanpa prosedur yang merendahkan atau mengecualikan. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Mobilitas pendapatan, migrasi, pekerjaan informal, bencana, dan perubahan rumah tangga membuat basis data cepat usang. Kesalahan inklusi dan eksklusi tidak dapat dihapus seluruhnya; verifikasi berlebihan dapat justru menghalangi kelompok paling rentan. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Registri sosial dinamis, identitas, interoperabilitas, pemutakhiran lokal, dan mekanisme banding memungkinkan respons lebih adaptif. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Integrasi data harus disertai tujuan yang sah, minimisasi data, keamanan, dan pengawasan agar efisiensi tidak mengorbankan hak. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Bangun dynamic social registry, kanal pembaruan, grievance redress, pembayaran andal, shock-responsive protection, dan evaluasi distribusi. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran

transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur coverage, leakage, exclusion, ketepatan waktu, biaya penyaluran, keberhasilan banding, dan perubahan kesejahteraan. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembandingan, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: efisiensi perlindungan sosial berarti memastikan bantuan mencapai orang yang berhak secara tepat waktu tanpa prosedur yang merendahkan atau mengecualikan. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembandingan dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Bangun dynamic social registry, kanal pembaruan, grievance redress, pembayaran andal, shock-responsive protection, dan evaluasi distribusi. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

19. Reformasi Layanan Dasar: Pendidikan dan Kesehatan

Pokok argumentasi

Pertumbuhan jangka panjang bergantung pada kemampuan birokrasi garis depan mengubah anggaran menjadi pembelajaran, kesehatan, dan produktivitas manusia. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Desentralisasi menempatkan sekolah, puskesmas, rumah sakit, dan pemerintah daerah pada pusat implementasi dengan kapasitas beragam. Target administratif dapat mendorong pelaporan berlebih dan gaming, sementara profesional kekurangan waktu untuk pelayanan inti. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Otonomi profesional yang disertai standar, data, dukungan, peer learning, dan akuntabilitas hasil dapat meningkatkan mutu. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Reformasi guru di Indonesia menunjukkan bahwa kenaikan remunerasi saja tidak otomatis meningkatkan pembelajaran tanpa perubahan manajemen dan praktik. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Sederhanakan pelaporan, integrasikan data, perkuat supervisi suportif, kaitkan pembiayaan pada kebutuhan, dan ukur outcome. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur learning gain, waktu tunggu, continuity of care, absensi, beban laporan, pemerataan tenaga, dan pengalaman pengguna. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: pertumbuhan jangka panjang bergantung pada kemampuan birokrasi garis depan mengubah anggaran menjadi pembelajaran, kesehatan, dan produktivitas manusia. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas

pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Sederhanakan pelaporan, integrasikan data, perkuat supervisi suportif, kaitkan pembiayaan pada kebutuhan, dan ukur outcome. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

20. Kebijakan Industri Hijau dan Kapasitas Negara

Pokok argumentasi

Transformasi ekonomi membutuhkan negara yang mampu memilih masalah strategis, mengoordinasikan investasi, belajar dari kegagalan, dan menghentikan dukungan yang tidak efektif. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Hilirisasi, energi bersih, kendaraan listrik, pangan, dan digitalisasi membuka peluang, tetapi juga risiko proteksi permanen dan capture. Insentif tanpa disiplin kinerja dapat menciptakan rente; aturan yang berubah mendadak dapat meningkatkan biaya modal dan mengganggu rantai pasok. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan

layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Kebijakan industri modern mengikat dukungan pada target terukur, kompetisi, tambahan investasi, spillover teknologi, pekerjaan, dan dekarbonisasi. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Perubahan global dan investasi energi bersih menuntut respons cepat sekaligus kredibilitas regulasi serta infrastruktur yang andal. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Gunakan kontrak kinerja, sunset clause, evaluasi independen, koordinasi keterampilan, R&D, energi, logistik, dan standar lingkungan. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur additionality, produktivitas, ekspor bernilai tambah, emisi, pekerjaan berkualitas, spillover pemasok, dan biaya fiskal. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: transformasi ekonomi membutuhkan negara yang mampu memilih masalah strategis, mengoordinasikan investasi, belajar dari kegagalan, dan menghentikan dukungan yang tidak efektif. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Gunakan kontrak kinerja, sunset clause, evaluasi independen, koordinasi keterampilan, R&D, energi, logistik, dan standar lingkungan. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

21. Monitoring, Evaluasi, Eksperimen, dan Pemerintah yang Belajar

Pokok argumentasi

Pemerintah efisien bukan pemerintah yang tidak pernah salah, melainkan yang mendeteksi kesalahan lebih cepat dan memperbaikinya dengan biaya lebih kecil. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu,

ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparatur sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Sistem kinerja sering menghasilkan banyak indikator tetapi sedikit informasi tentang sebab kegagalan atau pilihan perbaikan. Tekanan menunjukkan keberhasilan dapat mendorong cherry-picking, perubahan definisi, atau pemilihan target yang mudah. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Evaluasi dampak, rapid-cycle learning, pilot, A/B testing yang etis, dan qualitative process tracing menghasilkan pengetahuan yang saling melengkapi. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Data administratif menawarkan skala dan kecepatan, tetapi kualitas, bias, metadata, serta perubahan sistem harus diperiksa. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca

bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Bentuk evaluation function independen, registri evaluasi, data lab aman, standar replikasi, dan forum pembelajaran lintas instansi. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Ukur penggunaan temuan dalam keputusan, program dihentikan atau diperbaiki, waktu umpan balik, kualitas data, dan penghematan terverifikasi. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: pemerintah efisien bukan pemerintah yang tidak pernah salah, melainkan yang mendeteksi kesalahan lebih cepat dan memperbaikinya dengan biaya lebih kecil. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Bentuk evaluation function

independen, registri evaluasi, data lab aman, standar replikasi, dan forum pembelajaran lintas instansi. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

22. Peta Jalan 2026-2045 dan Kesimpulan

Pokok argumentasi

Reformasi birokrasi untuk pertumbuhan harus diperlakukan sebagai portofolio jangka panjang dengan prioritas terbatas, urutan logis, dan akuntabilitas publik. Dalam perspektif ekonomi kelembagaan, biaya birokrasi tidak hanya tampak pada anggaran pemerintah. Biaya itu juga hadir sebagai waktu menunggu, ketidakpastian, duplikasi dokumen, kesempatan yang hilang, serta keputusan investasi yang ditunda. Karena itu, ukuran keberhasilan reformasi tidak boleh berhenti pada kepatuhan internal. Pertanyaan akhirnya ialah apakah negara mampu menghasilkan aturan yang dapat dipahami, pelayanan yang dapat diakses, keputusan yang konsisten, dan hasil yang dirasakan secara adil. Perspektif ini menempatkan aparaturnya sebagai pencipta nilai publik sekaligus pengelola risiko, bukan sekadar penjaga prosedur.

Konteks dan masalah

Visi Indonesia 2045 membutuhkan pertumbuhan lebih tinggi, produktivitas, modal manusia, transisi hijau, perlindungan sosial, dan ketahanan fiskal. Agenda yang terlalu luas berisiko kehilangan fokus; reformasi yang terlalu sempit tidak mampu mengatasi ketergantungan antarsistem. Gejala tersebut sering memiliki akar yang berbeda: desain kewenangan, insentif anggaran, keterbatasan kompetensi, tekanan politik, sistem informasi, atau budaya organisasi. Diagnosis yang keliru menghasilkan solusi seragam seperti penambahan aplikasi, pembentukan tim, atau penerbitan aturan baru. Reformasi yang matang memisahkan gejala dari sebab dan memeriksa pengalaman pengguna pada seluruh perjalanan layanan. Ia juga mengakui perbedaan kapasitas antara kementerian, lembaga, provinsi, kabupaten, kota, serta unit garis depan, sehingga standar nasional disertai dukungan yang proporsional.

Mekanisme ekonomi-politik

Urutan yang kuat dimulai dari data dasar, penyederhanaan proses, kapasitas manusia, interoperabilitas, kualitas regulasi, dan evaluasi hasil. Hubungan sebab-akibat bekerja melalui beberapa jalur. Kepastian menurunkan premi risiko; waktu layanan mengubah kecepatan perputaran modal; integritas menjaga

persaingan; kualitas belanja meningkatkan modal manusia dan fisik; sedangkan kepercayaan memperbesar kepatuhan sukarela. Sebaliknya, diskresi yang tidak terkendali menciptakan ruang rente dan seleksi yang menguntungkan pelaku berjejaring. Analisis perlu menelusuri siapa memperoleh manfaat, siapa menanggung biaya, siapa memiliki hak veto, dan bagaimana hasil kebijakan memperkuat atau melemahkan koalisi reformasi. Dengan demikian, efisiensi tidak dipisahkan dari keadilan, legitimasi, dan akuntabilitas.

Bukti dan relevansi Indonesia

Momentum pertumbuhan 2025-2026 memberi ruang untuk reformasi, tetapi ketidakpastian global menuntut kehati-hatian dan kemampuan adaptasi. Angka makro tidak membuktikan satu kebijakan tertentu, tetapi memberi konteks mengenai ruang dan urgensi reformasi. Bukti yang lebih kuat menggabungkan data waktu, biaya, output, outcome, survei pengguna, audit, serta penelusuran proses. Perbandingan antardaerah dan antarsektor membantu membedakan persoalan sistemik dari variasi lokal. Indeks internasional maupun nasional berguna sebagai sinyal, namun tidak boleh menggantikan diagnosis operasional. Setiap skor perlu dibaca bersama definisi, sumber data, keterlambatan publikasi, dan kemungkinan bahwa kemajuan formal belum mengubah pengalaman warga.

Agenda reformasi

Tetapkan sepuluh misi reformasi, dashboard publik, review tahunan, kontrak lintas lembaga, pembiayaan transformasi, dan forum warga. Implementasi memerlukan pemilik hasil, jadwal, anggaran transformasi, standar data, dan mekanisme eskalasi. Prinsipnya ialah menyederhanakan sebelum mendigitalisasi, mengintegrasikan sebelum menambah kanal, serta menguji sebelum memperluas. Perubahan regulasi perlu diikuti pelatihan, komunikasi, dukungan teknis, dan penegakan yang konsisten. Kemenangan awal penting untuk membangun kepercayaan, tetapi reformasi juga harus melindungi fungsi kontrol yang sah. Kecepatan tidak boleh menghapus hak keberatan, perlindungan data, keselamatan, lingkungan, atau partisipasi kelompok terdampak.

Pengukuran, risiko, dan pembelajaran

Nilai keberhasilan melalui produktivitas, investasi berkualitas, pekerjaan, layanan, kepercayaan, ketimpangan wilayah, dan ketahanan institusi. Baseline harus ditetapkan sebelum intervensi, lalu dibandingkan dengan target, kelompok pembanding, atau tren historis yang masuk akal. Evaluasi perlu menguji efek samping: beban mungkin berpindah dari instansi kepada warga, dari pusat ke daerah, dari prosedur resmi ke jalur informal, atau dari biaya sekarang ke kewajiban masa depan. Data kuantitatif harus dilengkapi wawancara, observasi, dan mekanisme keluhan. Hasil evaluasi dipublikasikan dalam bahasa yang dapat dipahami, disertai keterbatasan dan tindakan koreksi. Pemerintah yang belajar tidak

menyembunyikan kegagalan; ia menggunakan kegagalan terkendali untuk memperbaiki desain sebelum biaya membesar.

Skenario implementasi dan urutan tindakan

Pelaksanaan dapat dimulai dengan menetapkan satu hasil prioritas yang langsung berhubungan dengan persoalan pada bab ini: reformasi birokrasi untuk pertumbuhan harus diperlakukan sebagai portofolio jangka panjang dengan prioritas terbatas, urutan logis, dan akuntabilitas publik. Pada 100 hari pertama, tim lintas fungsi memetakan perjalanan pengguna, inventaris aturan, kualitas data, kapasitas pegawai, kontrak teknologi, dan titik keputusan. Tahap berikutnya memilih dua atau tiga daerah atau unit dengan kondisi berbeda untuk menguji desain, sekaligus menetapkan kelompok pembanding dan protokol perlindungan hak. Pemimpin politik memberikan mandat dan menyelesaikan konflik kewenangan; pimpinan administrasi menjaga standar, sumber daya, dan kontinuitas; unit garis depan memberi umpan balik mengenai kelayakan. Setelah enam hingga dua belas bulan, perluasan hanya dilakukan bila indikator waktu, biaya, kualitas, integritas, dan pemerataan menunjukkan kemajuan. Tetapkan sepuluh misi reformasi, dashboard publik, review tahunan, kontrak lintas lembaga, pembiayaan transformasi, dan forum warga. Jika hasil tidak tercapai, pilihan koreksi mencakup penyederhanaan ulang, peningkatan dukungan, perubahan insentif, atau penghentian. Komunikasi publik harus menjelaskan masalah, pilihan, bukti, risiko, serta alasan keputusan. Pendekatan bertahap ini mengurangi risiko proyek besar yang terkunci pada desain awal, sambil memastikan reformasi tidak berubah setiap kali pimpinan berganti. Dokumentasi keputusan, versi proses, dan pelajaran implementasi menjadi aset institusional yang dapat digunakan oleh sektor serta daerah lain.

Sintesis: Sepuluh Misi Reformasi 2026-2045

Misi 1 - Satu perjalanan layanan

Integrasikan layanan berdasarkan kebutuhan warga dan usaha, bukan batas organisasi. Gunakan prinsip once-only dan assisted digital. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 2 - Regulasi berbasis bukti

Wajibkan RIA proporsional, konsultasi bermakna, evaluasi ex post, dan sunset clause untuk aturan berbiaya tinggi. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat,

atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 3 - Talenta untuk prioritas

Hubungkan perencanaan ASN, mobilitas, jalur ahli, pembelajaran, dan evaluasi pimpinan dengan misi pembangunan. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 4 - Belanja bernilai

Jadikan spending review, appraisal, dan evaluasi manfaat sebagai bagian rutin siklus anggaran. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 5 - Pengadaan strategis

Gunakan data, total cost of ownership, persaingan, open contracting, dan profesionalisasi pengelola kontrak. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 6 - Pemerintah digital terpadu

Bangun platform bersama, registri dasar, API, perlindungan data, keamanan, dan tata kelola algoritma. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 7 - Kapasitas daerah yang berbeda

Berikan dukungan berdasarkan kebutuhan, bentuk pool ahli regional, dan insentif kolaborasi lintas daerah. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau

unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 8 - Integritas sistemik

Kelola konflik kepentingan, pemilik manfaat, red flags, revolving door, pelapor, dan pemulihan aset. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 9 - Negara yang belajar

Institusionalisasikan eksperimen, evaluasi independen, data lab, registri evaluasi, dan penghentian program gagal. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Misi 10 - Kontrak publik reformasi

Publikasikan indikator terbatas, baseline, target, biaya, pemilik hasil, review tahunan, dan tindak koreksi. Misi ini harus diterapkan sebagai rangkaian yang saling menguatkan. Keberhasilan diukur dari perubahan pengalaman pengguna dan outcome ekonomi, bukan dari jumlah aturan, aplikasi, rapat, atau unit baru. Setiap misi perlu memuat perlindungan hak, analisis distribusi, dan mekanisme banding agar kecepatan tidak berubah menjadi kesewenang-wenangan.

Glossarium

Istilah	Definisi
Administrative burden	Biaya belajar, kepatuhan, waktu, perjalanan, dan psikologis yang ditanggung warga ketika berhubungan dengan pemerintah.
Akuntabilitas	Kewajiban menjelaskan tindakan, menerima pemeriksaan, dan menanggung konsekuensi.
API	Antarmuka yang memungkinkan sistem informasi bertukar data secara terstandar.
ASN	Aparatur Sipil Negara yang terdiri atas PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.
Baseline	Nilai awal sebelum intervensi yang digunakan untuk mengukur perubahan.
Benchmarking	Perbandingan kinerja dengan unit, wilayah, atau standar lain yang relevan.
Beneficial ownership	Identitas orang yang pada akhirnya memiliki atau mengendalikan badan hukum atau aset.

Istilah	Definisi
Co-design	Perancangan layanan bersama pengguna dan pemangku kepentingan terdampak.
Competitive neutrality	Prinsip persaingan setara antara perusahaan negara dan pelaku lain.
Delivery unit	Unit kecil yang membantu pimpinan mengawal prioritas, hambatan, dan hasil lintas lembaga.
Digital government	Transformasi proses dan layanan pemerintah melalui data, platform, teknologi, dan desain berpusat pengguna.
Diskresi	Ruang bagi pejabat memilih tindakan dalam batas tujuan dan hukum.
Efisiensi alokatif	Penempatan sumber daya pada penggunaan yang memberi manfaat sosial tertinggi.
Efisiensi teknis	Kemampuan menghasilkan keluaran tertentu dengan input seminimal mungkin.
Evaluasi ex post	Penilaian terhadap dampak aturan atau program setelah diterapkan.
GovTech	Pemanfaatan teknologi dan model kerja digital untuk memperbaiki operasi serta layanan pemerintah.
Interoperabilitas	Kemampuan organisasi dan sistem bertukar serta menggunakan data secara bermakna.
Konflik kepentingan	Situasi ketika kepentingan pribadi dapat memengaruhi pelaksanaan tugas publik.
Koherensi kebijakan	Keselaran tujuan dan instrumen antarsektor, tingkat pemerintahan, serta horizon waktu.
Manajemen talenta	Proses sistematis mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan pegawai berpotensi.
Merit system	Pengelolaan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi.
Once-only principle	Prinsip bahwa warga atau usaha tidak diminta memberikan data yang sudah dimiliki pemerintah.
Open contracting	Keterbukaan informasi pengadaan sepanjang perencanaan, tender, kontrak, dan pelaksanaan.
OSS-RBA	Sistem perizinan berusaha terintegrasi dengan pengawasan berdasarkan tingkat risiko.
Outcome	Perubahan kondisi atau perilaku yang timbul dari keluaran program.
Output	Barang atau jasa langsung yang dihasilkan suatu kegiatan.
Process mining	Analisis jejak digital untuk memetakan alur proses aktual, variasi, dan hambatan.
Regulatory capture	Kondisi ketika regulator lebih melayani kepentingan pihak yang diatur daripada publik.
RIA	Regulatory impact assessment, analisis sistematis pilihan dan dampak regulasi sebelum ditetapkan.
Service-level agreement	Komitmen terukur mengenai mutu dan waktu penyelesaian layanan.
SPBE	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Indonesia.
Spending review	Kajian sistematis belanja untuk menemukan penghematan dan realokasi berbasis prioritas serta kinerja.
State capacity	Kemampuan negara merancang, melaksanakan, menegakkan, dan mengevaluasi kebijakan.
State capture	Pembentukan aturan atau keputusan negara secara sistemik untuk kepentingan privat.
Sunset clause	Ketentuan bahwa aturan atau program berakhir kecuali diperpanjang setelah evaluasi.
Tax expenditure	Penerimaan pajak yang dilepas melalui pengecualian, potongan, insentif, atau tarif khusus.

Istilah	Definisi
Theory of change	Penjelasan kausal mengenai bagaimana input dan kegiatan menghasilkan outcome serta dampak.
Total cost of ownership	Seluruh biaya aset selama pengadaan, operasi, pemeliharaan, dan penghentian.
Value for money	Keseimbangan ekonomi, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan keadilan penggunaan sumber daya.
Whole-of-government	Pendekatan terkoordinasi lintas instansi untuk mencapai hasil bersama.

Daftar Pustaka

- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth. In P. Aghion & S. N. Durlauf (Eds.), *Handbook of economic growth* (Vol. 1A, pp. 385-472). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0684\(05\)01006-3](https://doi.org/10.1016/S1574-0684(05)01006-3)
- Afisa, S., & Zaenuri, M. (2023). Merit system innovation through the SIPINTER application. *Jurnal Ilmu Sosial*, 22(2), 40-56. <https://doi.org/10.14710/jis.22.2.2023.40-56>
- Andrews, M. (2013). *The limits of institutional reform in development*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139060974>
- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability*. 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>
- BPS-Statistics Indonesia. (2026, February 5). Indonesia's economic growth in 2025 was 5.11 percent. <https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2026/02/05/2546/indonesia-s-economic-growth-in-2025-was-5-11-percent.html>
- BPS-Statistics Indonesia. (2026, May 5). Indonesia's economic growth in Q1-2026 was 5.61 percent. <https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2026/05/05/2575/indonesia-s-economic-growth-in-q1-2026-was-5-61-percent--y-on-y-.html>
- DeHart-Davis, L. (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 361-384. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun004>
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37. <https://doi.org/10.1162/003355302753399436>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>
- Evans, P., & Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and growth. *American Sociological Review*, 64(5), 748-765. <https://doi.org/10.2307/2657374>
- Grindle, M. S. (2004). Good enough governance. *Governance*, 17(4), 525-548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- Gupta, S. (Ed.). (2002). *Governance, corruption, and economic performance*. International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781589061163.071>
- Ibaniyah, I., Setiawan, R., & Kurniawan, R. C. (2024). Bureaucratic reform and economic growth. *Journal of Governance and Bureaucratic Reform*, 1(1). <https://doi.org/10.31629/jgbr.v1i1.7133>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The worldwide governance indicators*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5430>
- Kementerian PANRB. (2025, January 6). Indeks SPBE nasional meningkat. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/indeks-spbe-nasional-meningkat-menteri-rini-penguatan-integrasi-pelayanan-publik-berbasis-digital>
- Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Industrial and Corporate Change*, 29(4), 957-975. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa031>

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Nabawi, I. H., Susanti, G., & Kurniawan, T. (2026). Administrative burden and the governance-service trade-off in mandatory e-government reform. *Administrative Sciences*, 16(3), 159. <https://doi.org/10.3390/admsci16030159>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OECD. (2020). OECD digital government index (DGI): 2019. OECD Public Governance Policy Papers, No. 3. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- OECD. (2020). OECD best practice principles for regulatory policy: Regulatory impact assessment. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a9638cb-en>
- OECD. (2024). OECD economic surveys: Indonesia 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/de87555a-en>
- OECD. (2025). Government at a glance 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- OECD. (2025). OECD regulatory policy outlook 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/56b60e39-en>
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674041660>
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400831739>
- Putra, Y. P., Purnomo, E. P., Suswanta, S., & Kasiwi, A. N. (2020). Policy of a merit system to make a good and clean government. *Journal of Government and Civil Society*, 4(2), 159-179. <https://doi.org/10.31000/jgcs.v4i2.2393>
- Rahmah, M., & Hamdi, M. (2022). An overview of research trend on merit system. *Jurnal Bina Praja*, 14(1), 55-69. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.55-69>
- Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49-71. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00044-4)
- Skoufias, E., Narayan, A., Dasgupta, B., & Kaiser, K. (2011). Electoral accountability, fiscal decentralization and service delivery in Indonesia. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5614>
- Sunstein, C. R. (2013). *Simpler: The future of government*. Simon & Schuster.
- World Bank. (2013). Teacher reform in Indonesia. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9829-6>
- World Bank. (2017). World development report 2017: Governance and the law. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0950-7>
- World Bank. (2024). Indonesia economic prospects: Funding Indonesia's vision 2045. World Bank.
- World Bank. (2025). Global economic prospects, June 2025. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2193-6>
- World Bank. (2026). Global economic prospects, June 2026. World Bank.