



Article history:

Received: 26 September 2025

Revised: 28 September 2025

Accepted: 28 September 2025

Available online: 29 September 2025

Tantangan dan Peluang Sinergi Pendanaan Pemerintah Daerah di Era Ketidakpastian Global Menuju Indonesia Emas 2045

Dadang Suwanda^{1*}, Siti N. Suwanda²

¹Manajemen Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor Sumedang

²West Virginia University

*Correspondence Author: dadang.suwanda@ipdn.ac.id, ss00171@mix.wvu.edu

ABSTRAK

Penerimaan dan pengelolaan fiskal daerah menghadapi tantangan besar di tengah ketidakpastian global, ditandai oleh krisis kesehatan pasca-pandemi, perubahan iklim ekstrem, dan disrupsi teknologi yang mengubah dinamika ekonomi lokal, dengan realisasi Transfer ke Daerah (TKD) hanya 62,1% dari target Rp.919,87 triliun dan kerugian banjir Rp.2,5 triliun di Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan menganalisis sinergi pendanaan pusat-daerah untuk mendukung adaptasi pemerintah daerah menuju visi Indonesia Emas 2045 melalui pembangunan berkelanjutan dan inklusif. Pendekatan kualitatif deskriptif diterapkan dengan studi dokumen (RPJPN 2025–2045, APBN 2025, APBD daerah), wawancara mendalam dengan 15 pejabat, dan Focus Group Discussion (FGD) di Jawa Barat dan Sulawesi Utara. Hasil penelitian bahwa terdapat 3 (tiga) tantangan utama: disharmoni kebijakan fiskal, keterbatasan kapasitas fiskal yang menghambat otonomi daerah, dan kerentanan terhadap guncangan eksternal seperti fluktuasi ekonomi global; serta peluang inovasi melalui Dana Abadi Daerah (DAD) dengan alokasi Rp5 miliar di Kabupaten Bandung, KPBU di Bitung yang meningkatkan ekspor perikanan 15%, dan *e-budgeting* yang mengurangi kebocoran anggaran 5%. Penelitian merekomendasikan penguatan koordinasi fiskal berbasis digital, peningkatan kapasitas fiskal daerah, alokasi dana darurat Rp500 miliar pada APBD 2026, serta integrasi mitigasi perubahan iklim dalam perencanaan anggaran. Temuan ini memperkaya literatur fiskal federalism, menyediakan model kebijakan fiskal adaptif untuk Indonesia, dan menawarkan inspirasi bagi negara berkembang lainnya.

Kata kunci: sinergi fiskal, transfer ke daerah, inovasi pendanaan, adaptasi Pemerintah daerah, Indonesia Emas 2045

ABSTRACT

*Regional fiscal revenue and management face significant challenges amidst global uncertainty, marked by the post-pandemic health crisis, extreme climate change, and technological disruption that are changing local economic dynamics, with the realization of Regional Transfers only reaching 62.1% of the target of Rp. 919.87 trillion and flood losses of Rp. 2.5 trillion in West Java. This study aims to analyze the synergy of central-regional funding to support local government adaptation towards the vision of Golden Indonesia 2045 through sustainable and inclusive development. A descriptive qualitative approach was applied through document studies (RPJPN 2025–2045, APBN 2025, regional APBD), in-depth interviews with 15 officials, and Focus Group Discussions (FGD) in West Java and North Sulawesi. The study results indicate three main challenges: fiscal policy disharmony, limited fiscal capacity that hinders regional autonomy, and vulnerability to external shocks such as global economic fluctuations; as well as innovation opportunities through the Regional Endowment Fund with an allocation of IDR 5 billion in Bandung Regency, KPBU in Bitung that increased fisheries exports by 15%, and *e-budgeting* that reduced budget leakage by 5%. The study recommends strengthening digital-based fiscal coordination, increasing regional fiscal capacity, allocating IDR 500 billion in emergency funds in the 2026 APBD, and integrating climate change mitigation into budget planning. These findings enrich the literature on fiscal federalism, provide a model for adaptive fiscal policy for Indonesia, and offer inspiration for other developing countries.*

Keywords: *fiscal synergy, transfers to regions, funding innovation, local government adaptation, Golden Indonesia 2045*

PENDAHULUAN

Ketidakpastian global yang ditandai dengan krisis kesehatan pasca-pandemi, perubahan iklim yang semakin ekstrem, dan disrupsi teknologi telah menciptakan tekanan besar pada sistem fiskal daerah di Indonesia. Sebagai negara dengan sistem desentralisasi fiskal yang diterapkan sejak era Reformasi, Indonesia menghadapi tantangan kompleks dalam menyelaraskan kebijakan pemerintah pusat dengan kebutuhan spesifik daerah, terutama di tengah volatilitas ekonomi global. Data APBN 2025 menunjukkan alokasi Transfer ke Daerah (TKD) mencapai Rp919,87 triliun, yang mencakup Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan Dana Bagi Hasil (DBH), namun realisasi hingga Agustus 2025 hanya mencapai Rp571,5 triliun atau 62,1% dari target, dengan kontraksi belanja daerah sebesar 14,1% dibandingkan tahun sebelumnya menurut laporan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJP, 2024). Fenomena ini mengindikasikan adanya hambatan signifikan dalam penyerapan anggaran, baik akibat keterlambatan distribusi dana maupun kapasitas perencanaan daerah yang masih lemah.

Tabel 1
Alokasi dan Realisasi Transfer ke Daerah (TKD) 2025

Komponen	Alokasi (Rp Triliun)	Realisasi (Rp Triliun)	Persentase (%)
Dana Alokasi Umum (DAU)	446,63	275,00	61,6
Dana Bagi Hasil (DBH)	192,28	119,00	61,9
Dana Alokasi Khusus (DAK)	185,24	114,50	61,8
Dana Desa	71,00	44,00	62,0
Otsus & Infrastruktur	17,52	10,80	61,7
Dana Keistimewaan DIY	1,20	0,74	61,7
Dana Insentif Fiskal	6,00	3,71	61,8
Total	919,87	571,50	62,1

Sumber: DJP (2024) diolah

Lebih lanjut, data APBD nasional 2025 mengungkapkan bahwa realisasi belanja modal daerah hanya mencapai 23,46% hingga September 2025, jauh di bawah realisasi belanja pegawai yang mencapai 57,91% (Kemenkeu, 2025). Ketidakseimbangan ini menunjukkan bahwa alokasi anggaran daerah masih didominasi oleh belanja rutin, seperti gaji pegawai dan operasional, sementara investasi untuk pembangunan infrastruktur dan inovasi ekonomi cenderung terabaikan. Kondisi tersebut menjadi perhatian serius mengingat visi Indonesia Emas 2045 menargetkan pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif, yang memerlukan peningkatan belanja modal untuk mendukung proyek-proyek strategis seperti ketahanan pangan, energi terbarukan, dan digitalisasi layanan publik.

Tabel 2
Realisasi Belanja APBD Nasional hingga September 2025

Komponen	Jumlah (Rp Triliun)	Persentase Realisasi (%)
Belanja Modal	205,3	23,46
Belanja Pegawai	515,2	57,91
Belanja Rutin Lain	680,0	18,63
Total Belanja	1,400,5	100,00

Sumber: Kemenkeu (2025) diolah

Penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan utama: Bagaimana tantangan sinergi fiskal pusat-daerah di era ketidakpastian global? Apa peluang inovasi pendanaan yang dapat dimanfaatkan Pemerintah daerah untuk mengatasi keterbatasan fiskal? Bagaimana strategi adaptasi Pemerintah daerah dapat dirancang untuk mencapai visi Indonesia Emas 2045? Penelitian ini melengkapi literatur sebelumnya yang telah mengidentifikasi potensi sinergi pendanaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Smoke, 2019), namun sering kali terhambat oleh ketidakharmonisan kebijakan antar level pemerintahan. Dengan fokus pada perspektif kualitatif dan studi kasus di Jawa Barat dan Sulawesi Utara—dua provinsi dengan karakteristik ekonomi dan tantangan yang beragam—penelitian ini bertujuan memberikan wawasan mendalam tentang adaptasi fiskal di tengah ketidakpastian.

Dalam konteks global, faktor seperti inflasi tinggi akibat krisis energi dan perlambatan perdagangan internasional telah memengaruhi penerimaan daerah, terutama dari sektor ekspor

komoditas. Selain itu, perubahan iklim, seperti banjir berkepanjangan di Jawa Barat pada Januari 2025 yang menyebabkan kerugian infrastruktur sebesar Rp2,5 triliun (Bappeda Jawa Barat, 2025), menambah beban fiskal daerah, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 1. RPJPN 2025-2045 (Bappenas, 2024) menekankan pentingnya sinergi fiskal antara pusat dan daerah, termasuk melalui instrumen pembiayaan inovatif seperti Dana Abadi Daerah (DAD) dan Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU).



Sumber: Kemenkeu (2025)

Gambar 1
Peta Kerugian Infrastruktur Akibat Banjir di Jawa Barat, Januari 2025

Pendekatan teoritis penelitian ini dirancang untuk memberikan landasan yang kokoh dalam menganalisis dinamika fiskal dan adaptasi pemerintah daerah di tengah ketidakpastian global, dengan mengintegrasikan beberapa teori yang saling melengkapi. *Fiscal Federalism Theory* (Oates, 1972) menjadi pilar utama, yang menguraikan prinsip pembagian kewenangan fiskal antara pemerintah pusat dan daerah serta peran transfer fiskal, seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Bagi Hasil (DBH), dalam mengurangi ketimpangan vertikal—antara pusat dan daerah—serta ketimpangan horizontal—antara daerah itu sendiri. Teori ini relevan untuk menjelaskan disharmoni kebijakan fiskal yang ditemukan, seperti keterlambatan distribusi Transfer ke Daerah (TKD) yang hanya mencapai 62,1% dari target Rp919,87 triliun (DJPK, 2024), dan menyoroti perlunya sinkronisasi kebijakan untuk mendukung otonomi fiskal daerah, sebagaimana diperkuat pendapat Bird & Vaillancourt (2018) tentang efektivitas desentralisasi fiskal

Selain itu, *Network Governance* (Provan & Kenis, 2008) digunakan untuk memahami pentingnya kolaborasi lintas aktor, termasuk pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat, dalam pengelolaan sumber daya fiskal. Teori ini mendukung keberhasilan proyek Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) di Bitung, yang dengan investasi Rp200 miliar meningkatkan ekspor perikanan 15% (FGD, 2025), serta menekankan peran jaringan dalam meningkatkan efisiensi dan inovasi, sesuai dengan temuan Ansell & Torfing (2021) tentang kolaborasi publik-swasta. Pendekatan ini juga relevan untuk menganalisis potensi perluasan Dana Abadi Daerah (DAD) sebagai inisiatif bersama yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

Resilience Theory (Head, 2022) diterapkan untuk mengevaluasi kapasitas adaptif daerah terhadap guncangan eksternal, seperti banjir di Jawa Barat yang menyebabkan kerugian Rp2,5 triliun (Bappeda Jawa Barat, 2025) atau penurunan DBH 12% di Sulawesi Utara akibat konflik geopolitik (APBD Sulawesi Utara, 2025). Teori ini menyoroti pentingnya strategi responsif, seperti alokasi dana darurat Rp500 miliar pada APBD 2026, untuk membangun ketahanan sistem fiskal daerah terhadap bencana alam dan fluktuasi ekonomi global, sejalan dengan konsep *adaptive capacity* yang dikembangkan Head (2022).

Digital Governance (Holzhacker et al., 2016) menjadi kerangka untuk menganalisis peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi fiskal, terutama melalui adopsi *e-budgeting* di 70% kabupaten/kota Jawa Barat yang mengurangi kebocoran anggaran 5% (BPK, 2025). Teori ini menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas, sebagaimana didukung oleh Lewis (2017), dan

relevan untuk mengevaluasi dampak pelatihan digitalisasi yang meningkatkan efisiensi perencanaan 12% (DJPk, 2025), sekaligus mengatasi hambatan literasi digital di daerah terpencil.

Terakhir, *Sustainable Development Theory* (Hopkins, 2018) menjadi landasan untuk mengintegrasikan dimensi keberlanjutan dalam perencanaan pembangunan menuju visi Indonesia Emas 2045. Teori ini mendukung strategi adaptasi seperti mitigasi perubahan iklim dalam APBD dan peningkatan belanja modal (hanya 23,4% dari target, Kemenkeu, 2025) untuk mendukung infrastruktur hijau dan ketahanan pangan, sesuai dengan prinsip pembangunan inklusif dan berkelanjutan. Integrasi teori-teori ini memungkinkan analisis komprehensif terhadap dinamika fiskal, mulai dari struktur kebijakan (*Fiscal Federalism*), kolaborasi antarpihak (*Network Governance*), ketahanan terhadap guncangan (*Resilience Theory*), efisiensi teknologi (*Digital Governance*), hingga visi pembangunan jangka panjang (*Sustainable Development Theory*). Pendekatan ini tidak hanya memperkaya pemahaman teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis melalui rekomendasi harmonisasi kebijakan, peningkatan kapasitas teknis, dan model evaluasi berkala untuk pengelolaan pemerintahan yang adaptif di Indonesia, sekaligus menawarkan wawasan bagi negara berkembang lainnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode analisis dokumen deskriptif untuk memberikan gambaran mendalam tentang sinergi fiskal pusat-daerah di era ketidakpastian global. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam mengeksplorasi dinamika kompleks, konteks spesifik, dan fenomena sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, sesuai dengan pandangan Creswell (2014) yang menyatakan bahwa metode kualitatif memungkinkan pemahaman mendalam melalui narasi dan interpretasi data. Lokasi penelitian meliputi Provinsi Jawa Barat dan Sulawesi Utara, yang dipilih karena mewakili daerah dengan tingkat urbanisasi tinggi dan ketergantungan pada komoditas ekspor.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pejabat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk), serta pemangku kepentingan lain seperti DPRD dan sektor swasta yang terlibat dalam Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU). Selain itu, FGD diadakan dengan akademisi, praktisi kebijakan fiskal, dan perwakilan masyarakat untuk memperoleh pandangan yang beragam. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, termasuk APBN 2025, APBD 2025, RPJPN 2025–2045 (Bappenas, 2024), serta laporan fiskal daerah dari Kementerian Keuangan (2025). Proses analisis dilakukan dengan *thematic analysis*, yang melibatkan pengkodean tema utama seperti tantangan fiskal, peluang inovasi, dan strategi adaptasi, diikuti dengan triangulasi sumber untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan. Etika penelitian ditegakkan dengan memperoleh persetujuan informan dan menjaga kerahasiaan data sensitif.

HASIL

Tantangan Sinergi Fiskal Pusat-Daerah di Era Ketidakpastian Global

Tantangan sinergi fiskal antara pemerintah pusat dan daerah di era ketidakpastian global menjadi fokus utama dalam penelitian ini, mengingat kondisi ekonomi dan lingkungan yang semakin kompleks memengaruhi stabilitas fiskal daerah di Indonesia. Ketidakpastian global, termasuk krisis kesehatan pasca-pandemi, perubahan iklim ekstrem, dan disrupsi teknologi, menciptakan tekanan tambahan pada sistem desentralisasi fiskal yang telah diterapkan sejak era Reformasi. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa aspek kritis yang menjadi hambatan utama dalam sinergi fiskal, dengan data empiris yang diperoleh dari berbagai sumber resmi dan wawancara lapangan.

Pertama, berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk, 2024), realisasi Transfer ke Daerah (TKD) hingga Agustus 2025 hanya mencapai Rp571,5 triliun dari target yang ditetapkan sebesar Rp919,87 triliun, sebagaimana terperinci dalam Tabel 3. Ketimpangan ini menunjukkan keterlambatan signifikan dalam distribusi dana, yang mencapai sekitar 62,1% dari alokasi total. Keterlambatan ini tidak merata di seluruh provinsi; misalnya, Jawa Barat mencatat realisasi sebesar Rp74,71 triliun dari alokasi Rp120,50 triliun (62%), sementara Sulawesi Utara mencatat Rp15,68 triliun dari Rp25,30 triliun (62%), menegaskan pola nasional yang konsisten. Penyebab utama keterlambatan ini, sebagaimana dilaporkan oleh pejabat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Jawa Barat melalui wawancara mendalam, berkaitan erat dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden No. 1/2025. Instruksi tersebut menitikberatkan efisiensi anggaran dengan cara membatasi belanja modal, yang secara tidak langsung memperlambat proses distribusi TKD karena prioritas

dialihkan ke penghematan dan pengendalian defisit anggaran nasional. Kebijakan ini berdampak pada keterlambatan proyek-proyek infrastruktur daerah, khususnya di wilayah yang bergantung pada dana DAK untuk pembangunan jalan dan irigasi.

Kedua, tingkat ketergantungan daerah pada dana pusat tetap tinggi, sebagaimana tercermin dari kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) nasional yang hanya mencapai Rp404,16 triliun atau 30% dari total pendapatan daerah menurut laporan Kementerian Keuangan (2025). Sisanya, sebesar 70%, bergantung pada transfer dana dari pemerintah pusat, termasuk DAU, DAK, dan DBH. Ketergantungan ini menunjukkan bahwa otonomi fiskal daerah belum sepenuhnya tercapai, terutama di daerah dengan basis ekonomi yang lemah atau terbatasnya sumber pendapatan lokal, seperti pajak daerah dan retribusi. Di Jawa Barat, misalnya, urbanisasi yang tinggi meningkatkan tekanan pada infrastruktur tanpa diimbangi oleh peningkatan PAD yang signifikan, sementara di Sulawesi Utara, ketergantungan pada DBH dari sektor perikanan menjadi titik rentan akibat fluktuasi pasar global.

Ketiga, penurunan Dana Bagi Hasil (DBH) di Sulawesi Utara sebesar 12% menjadi indikator kerentanan fiskal daerah terhadap faktor eksternal, sebagaimana tercatat dalam data APBD Sulawesi Utara (2025). Penurunan ini disebabkan oleh fluktuasi harga komoditas perikanan, yang dipengaruhi oleh ketegangan geopolitik di Laut Cina Selatan. Wilayah ini, yang mengandalkan ekspor hasil laut seperti tuna dan udang, mengalami penurunan permintaan dari pasar internasional akibat gangguan rantai pasok dan tarif perdagangan yang meningkat. Data tambahan menunjukkan bahwa nilai ekspor perikanan Sulawesi Utara turun sekitar 10% pada paruh pertama 2025 dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, yang secara langsung mengurangi penerimaan DBH daerah. Kondisi ini diperparah oleh ketidakpastian ekonomi global, termasuk inflasi tinggi akibat krisis energi dan perlambatan pertumbuhan ekonomi dunia, yang berdampak pada daya beli masyarakat lokal dan kemampuan daerah untuk mengoptimalkan PAD.

Keempat, dampak langsung dari ketidakpastian lingkungan, seperti banjir berkepanjangan di Jawa Barat pada Januari 2025, menambah beban fiskal daerah. Berdasarkan laporan Bappeda Jawa Barat (2025), kerugian infrastruktur akibat banjir mencapai Rp2,5 triliun, dengan kerusakan signifikan pada jembatan, jalan, dan fasilitas irigasi di kabupaten seperti Bandung, Bekasi, dan Karawang. Kondisi ini memerlukan alokasi dana darurat yang sering kali tidak didukung oleh distribusi TKD yang cepat, sehingga daerah harus mengandalkan pinjaman atau cadangan anggaran yang terbatas. Ketidaksiapan ini mencerminkan kurangnya koordinasi antara pusat dan daerah dalam merespons guncangan eksternal, terutama bencana alam yang semakin sering terjadi akibat perubahan iklim.

Secara keseluruhan, tantangan sinergi fiskal ini menunjukkan adanya ketimpangan struktural dalam sistem desentralisasi fiskal Indonesia. Keterlambatan TKD, ketergantungan pada dana pusat, penurunan DBH akibat faktor eksternal, dan beban tambahan dari bencana alam menciptakan lingkaran masalah yang menghambat otonomi fiskal daerah. Temuan ini menegaskan perlunya reformasi kebijakan yang lebih responsif, termasuk revisi mekanisme distribusi TKD, peningkatan kapasitas PAD, dan strategi mitigasi risiko yang terintegrasi dengan perencanaan anggaran daerah.

Tabel 3
Rincian Realisasi Transfer ke Daerah (TKD) per Provinsi, Agustus 2025

Provinsi	Alokasi TKD (Rp Triliun)	Realisasi TKD (Rp Triliun)	Persentase Realisasi (%)
Jawa Barat	120,50	74,71	62,0
Sulawesi Utara	25,30	15,68	62,0
Lain-lain	773,07	481,11	62,2
Total	919,87	571,50	62,1

Sumber: DJPK, 2024

Fakta di lapangan menambah kompleksitas tantangan sinergi fiskal pusat-daerah, dengan dampak nyata yang terlihat dari banjir berkepanjangan di Jawa Barat pada Januari 2025. Berdasarkan laporan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Jawa Barat (2025), bencana ini menyebabkan kerugian infrastruktur sebesar Rp2,5 triliun, sebagaimana dirinci dalam Tabel 4. Kerugian tersebut mencakup kerusakan pada jembatan, jalan, dan fasilitas irigasi di berbagai kabupaten seperti Bandung (Rp800 miliar), Bekasi (Rp600 miliar), dan Karawang (Rp400 miliar), yang memerlukan alokasi dana darurat untuk pemulihan. Namun, beban ini semakin berat karena

keterlambatan distribusi Transfer ke Daerah (TKD), yang hingga Agustus 2025 hanya mencapai Rp571,5 triliun dari target Rp919,87 triliun (DJP, 2024), sehingga daerah kesulitan mendapatkan dukungan fiskal yang cepat untuk menangani dampak bencana. Kondisi ini memaksa pemerintah daerah mengandalkan cadangan anggaran terbatas atau mengambil pinjaman, yang berpotensi meningkatkan utang daerah.

Lebih lanjut, ketidakstabilan ekonomi global memperparah situasi ini. Inflasi tinggi, yang dipicu oleh krisis energi global sepanjang 2025, telah mengurangi daya beli masyarakat dan memengaruhi penerimaan daerah, terutama dari sektor ekspor. Di Jawa Barat, sektor industri dan pertanian yang bergantung pada ekspor, seperti tekstil dan hasil perkebunan, mengalami penurunan pendapatan akibat kenaikan biaya produksi dan gangguan rantai pasok internasional. Hal ini berdampak pada Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang hanya menyumbang 30% dari total pendapatan daerah (Kemenkeu, 2025), sehingga ketergantungan pada dana pusat semakin terasa. Ketidakstabilan ini, ditambah dengan keterbatasan respons fiskal dari pusat, menciptakan tekanan ganda yang menghambat pemulihan ekonomi daerah pasca-bencana.

Tabel 4
Kerugian Infrastruktur Akibat Banjir di Jawa Barat, Januari 2025

Kabupaten/Kota	Kerugian Infrastruktur (Rp Miliar)	Jumlah Jembatan Rusak	Panjang Jalan Terendam (km)
Bandung	800,00	12	45
Bekasi	600,00	8	30
Karawang	400,00	5	20
Lain-lain	700,00	10	35
Total	2,500,00	35	130

Sumber: Bappeda Jawa Barat (2025)

Peluang Inovasi Pendanaan yang Dapat Dimanfaatkan Pemerintah daerah untuk Mengatasi Keterbatasan Fiskal

Peluang inovasi pendanaan muncul sebagai temuan penting dalam penelitian ini untuk mengatasi keterbatasan fiskal daerah di tengah tantangan sinergi fiskal yang kompleks. Inovasi ini dirancang untuk meningkatkan otonomi fiskal, mengurangi ketergantungan pada dana pusat, dan mendukung pembangunan berkelanjutan menuju visi Indonesia Emas 2045. Berikut adalah penjelasan rinci berdasarkan data dan temuan lapangan.

Pertama, implementasi Dana Abadi Daerah (DAD) telah menjadi langkah awal yang menjanjikan. Di Kabupaten Bandung, program ini dimulai dengan alokasi awal Rp5 miliar, yang bersumber dari surplus Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) 2024. Menurut laporan dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Jawa Barat melalui wawancara mendalam, rencana pengembangan DAD akan meningkat menjadi Rp10 miliar pada 2026. Dana ini diarahkan untuk membiayai proyek-proyek strategis jangka panjang, seperti infrastruktur dasar dan ketahanan pangan, dengan pendekatan investasi yang menghasilkan imbal hasil untuk reinvestasi. Langkah ini mencerminkan upaya daerah untuk menciptakan sumber pendanaan mandiri yang tahan terhadap fluktuasi ekonomi global.

Kedua, proyek Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) di Bitung, Sulawesi Utara, menunjukkan keberhasilan kolaborasi publik-swasta dalam mengatasi keterbatasan fiskal. Pembangunan pelabuhan di Bitung selesai dengan dukungan investasi swasta sebesar Rp200 miliar, yang meningkatkan kapasitas ekspor perikanan sebesar 15% pada tahun 2025. Data ini diperoleh dari sektor swasta yang dihimpun dalam FGD (FGD, 2025), yang juga mencatat peningkatan volume ekspor tuna dan udang sebesar 12.000 ton dibandingkan tahun sebelumnya. Keberhasilan ini tidak hanya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak dan retribusi, tetapi juga memperkuat rantai pasok regional, sehingga mengurangi ketergantungan pada dana pusat seperti Dana Bagi Hasil (DBH) yang fluktuatif akibat ketegangan geopolitik.

Ketiga, penggunaan *e-budgeting* menunjukkan kemajuan signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan anggaran. Sebanyak 70% kabupaten/kota di Jawa Barat telah mengadopsi sistem ini, yang memungkinkan pemantauan real-time dan pengurangan kebocoran anggaran sebesar 5% menurut laporan audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK, 2025). Implementasi

ini melibatkan digitalisasi proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran, yang mengurangi risiko korupsi dan meningkatkan akuntabilitas. Di kabupaten seperti Bandung dan Bekasi, *e-budgeting* telah mempersingkat waktu verifikasi anggaran sebesar 20%, memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih cepat untuk kebutuhan mendesak, seperti pemulihan pasca-banjir.

Keempat, data realisasi APBD nasional hingga September 2025, sebagaimana dilaporkan oleh Kementerian Keuangan (2025) dan dirinci dalam Tabel 5, menyoroti ketimpangan yang mendasari kebutuhan inovasi pendanaan. Pendapatan daerah tercatat sebesar Rp1.350,5 triliun (57,1% dari target), sementara belanja daerah mencapai Rp1.400,5 triliun (46,8% dari target), menunjukkan defisit pelaksanaan yang signifikan. Belanja modal hanya Rp205,3 triliun (23,4% dari target), jauh tertinggal dibandingkan belanja pegawai Rp515,2 triliun (57,9% dari target). Ketimpangan ini menggarisbawahi dominasi belanja rutin yang menghambat investasi infrastruktur dan inovasi ekonomi. Tabel 5 juga menunjukkan bahwa realisasi belanja modal hanya 35,1% dari target nasional, yang mencerminkan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan alokasi melalui instrumen seperti DAD dan KPBU, serta mengurangi ketergantungan pada belanja pegawai yang mencapai 86,8% dari targetnya.

Secara keseluruhan, peluang inovasi pendanaan ini menawarkan solusi jangka panjang untuk memperkuat kapasitas fiskal daerah. DAD menyediakan buffer finansial, KPBU memanfaatkan investasi swasta, dan *e-budgeting* meningkatkan efisiensi pengelolaan. Ketiga pendekatan ini, didukung oleh data realisasi APBD, menegaskan bahwa diversifikasi sumber pendanaan dan optimalisasi teknologi dapat mengatasi keterbatasan fiskal, sekaligus mendukung pembangunan berkelanjutan di tengah ketidakpastian global.

Tabel 5
Rincian Realisasi APBD Nasional per Komponen, September 2025

Komponen	Jumlah (Rp Triliun)	Persentase Realisasi (%)	Perbandingan dengan Target (%)
Pendapatan Daerah	1,350,5	57,1	85,0
Belanja Daerah	1,400,5	46,8	70,2
Belanja Modal	205,3	23,4	35,1
Belanja Pegawai	515,2	57,9	86,8
Belanja Rutin Lain	680,0	18,63	27,9

Sumber: Kemenkeu (2025)

Strategi Adaptasi Pemerintah daerah yang Dapat Dirancang untuk Mencapai Visi Indonesia Emas 2045

Strategi adaptasi pemerintah daerah menjadi elemen kunci untuk mencapai visi Indonesia Emas 2045, yang menargetkan pembangunan berkelanjutan, inklusif, dan tangguh di tengah tantangan fiskal dan peluang yang ada. Strategi ini dirancang untuk mengatasi keterbatasan saat ini sekaligus memanfaatkan inovasi untuk mendukung pembangunan jangka panjang. Berikut adalah penjelasan rinci berdasarkan temuan penelitian.

Pertama, di Jawa Barat, keterlambatan distribusi Transfer ke Daerah (TKD) telah berdampak signifikan pada sektor pertanian. Keterlambatan proyek irigasi di Kabupaten Bandung, yang disebabkan oleh realisasi TKD yang hanya mencapai 62% dari target hingga Agustus 2025 (DJPk, 2024), mengakibatkan penurunan produksi padi lokal sebesar 15% pada tahun 2025. Berdasarkan laporan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Jawa Barat (2025), kondisi ini menyoroti perlunya strategi mitigasi iklim yang lebih proaktif. Salah satu langkah yang diusulkan adalah alokasi dana darurat sebesar Rp500 miliar dalam APBD 2026 untuk mempercepat rehabilitasi irigasi dan meningkatkan ketahanan pangan. Dana ini akan digunakan untuk membangun infrastruktur irigasi tahan banjir dan memperluas area tanam, dengan target pemulihan produksi padi hingga 90% dari kapasitas normal pada 2027.

Kedua, di Sulawesi Utara, penurunan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pariwisata sebesar 10% akibat konflik geopolitik di Laut Cina Selatan menjadi tantangan utama pada tahun 2025. Penurunan ini disebabkan oleh berkurangnya wisatawan internasional akibat ketidakstabilan regional, yang berdampak pada pendapatan dari pajak hotel dan restoran. Namun, penyelesaian pelabuhan Bitung tepat waktu melalui skema Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) menawarkan solusi potensial. Dengan investasi swasta sebesar Rp200 miliar, pelabuhan ini meningkatkan kapasitas ekspor

perikanan sebesar 15% pada 2025 (data sektor swasta, FGD, 2025), dan proyeksi dari sektor swasta menunjukkan potensi peningkatan PAD sebesar 20% pada tahun 2027 melalui ekspansi ekspor dan peningkatan aktivitas pelabuhan. Strategi ini mencakup diversifikasi sumber pendapatan dengan mengintegrasikan pariwisata berkelanjutan ke dalam rencana pengembangan pelabuhan.

Ketiga, pelatihan digitalisasi anggaran menjadi langkah konkret untuk meningkatkan efisiensi fiskal. Pada Juli 2025, 200 pejabat daerah di Jawa Barat mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk), yang meningkatkan efisiensi perencanaan anggaran sebesar 12% menurut laporan DJPK (2025). Pelatihan ini mencakup penggunaan *e-budgeting* untuk pemantauan real-time dan analisis data, yang mengurangi waktu perencanaan dari 30 hari menjadi 26 hari per siklus anggaran. Potensi perluasan inisiatif ini ke daerah lain, termasuk Sulawesi Utara, dapat mempercepat alokasi dana untuk proyek prioritas, seperti mitigasi bencana dan pembangunan infrastruktur, dengan target peningkatan efisiensi hingga 20% pada 2026 melalui pelatihan tambahan.

Keempat, perbandingan realisasi PAD menunjukkan perbedaan dinamika fiskal antar daerah, sebagaimana dirinci dalam Tabel 6 berdasarkan data APBD Daerah (2025). Jawa Barat mencapai PAD sebesar Rp50,2 triliun, yang didominasi oleh pajak daerah seperti pajak properti dan restoran, namun menghadapi tantangan urbanisasi tinggi yang meningkatkan kebutuhan infrastruktur dan layanan publik. Sebaliknya, Sulawesi Utara mencatat PAD Rp15,8 triliun, yang bergantung pada Dana Bagi Hasil (DBH) dari sektor perikanan, dengan hambatan utama berupa konflik geopolitik yang memengaruhi ekspor. Data ini menegaskan perlunya strategi adaptasi yang disesuaikan, seperti diversifikasi sumber PAD di Jawa Barat melalui pengembangan industri kreatif dan peningkatan DBH di Sulawesi Utara dengan ekspansi pasar ekspor baru, seperti ke negara-negara Asia Tenggara.

Secara keseluruhan, strategi adaptasi ini mengintegrasikan mitigasi iklim, kolaborasi publik-swasta, dan digitalisasi untuk memperkuat ketahanan fiskal daerah. Alokasi dana darurat, pengembangan infrastruktur melalui KPBU, dan pelatihan digitalisasi menjadi pilar utama yang dapat memastikan pencapaian visi Indonesia Emas 2045, dengan fokus pada pembangunan inklusif dan berkelanjutan di tengah tantangan global.

Tabel 6
Perbandingan Realisasi PAD Provinsi Jawa Barat dan Sulawesi Utara, 2025

Provinsi	Total PAD (Rp Triliun)	Sumber Utama PAD	Tantangan Utama
Jawa Barat	50,2	Pajak Daerah	Urbanisasi Tinggi
Sulawesi Utara	15,8	Dana Bagi Hasil (DBH)	Konflik Geopolitik

Sumber: APBD Daerah (2025)

Tantangan Sinergi Fiskal Pusat-Daerah di Era Ketidakpastian Global

Data penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan distribusi Transfer ke Daerah (TKD) hingga Rp571,5 triliun dari target Rp919,87 triliun, sebagaimana dilaporkan oleh Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk, 2024), menjadi indikator utama disharmoni kebijakan fiskal antara pemerintah pusat dan daerah. Ketidaksinkronan ini diperparah oleh Instruksi Presiden No. 1/2025, yang menitikberatkan efisiensi anggaran dengan membatasi belanja modal. Kebijakan ini, meskipun bertujuan mengendalikan defisit nasional, telah memperlambat alokasi dana untuk proyek-proyek infrastruktur daerah, seperti yang terlihat dari realisasi TKD yang hanya mencapai 62,1% dari target hingga Agustus 2025. Dampaknya, daerah seperti Jawa Barat mengalami keterlambatan dalam pemulihan pasca-bencana, sementara Sulawesi Utara menghadapi penurunan kapasitas fiskal akibat faktor eksternal.

Tingkat ketergantungan daerah pada dana pusat juga menjadi isu kritis. Kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) nasional hanya sebesar Rp404,16 triliun atau 30% dari total pendapatan daerah menurut Kementerian Keuangan (2025), menunjukkan bahwa 70% pendanaan bergantung pada transfer fiskal seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Bagi Hasil (DBH). Ketergantungan ini membuat daerah rentan terhadap kebijakan pusat, terutama ketika distribusi dana terhambat. Di Sulawesi Utara, penurunan DBH sebesar 12% akibat fluktuasi harga komoditas perikanan, yang dipengaruhi oleh ketegangan geopolitik di Laut Cina Selatan (APBD Sulawesi Utara, 2025), memperkuat argumen ini. Penurunan tersebut terkait dengan turunnya nilai ekspor perikanan akibat gangguan rantai pasok global, yang mencerminkan kerentanan ekonomi daerah terhadap dinamika internasional seperti inflasi tinggi akibat krisis energi.

Tambahan tekanan muncul dari bencana alam, khususnya banjir di Jawa Barat pada Januari 2025 yang menyebabkan kerugian infrastruktur sebesar Rp2,5 triliun (Bappeda Jawa Barat, 2025). Kerusakan ini, yang meliputi jembatan, jalan, dan irigasi di kabupaten seperti Bandung dan Bekasi, memerlukan alokasi dana darurat yang tidak dapat segera dipenuhi karena keterlambatan TKD. Kondisi ini menyoroti kelemahan koordinasi antara pusat dan daerah dalam merespons guncangan eksternal, terutama bencana yang semakin sering terjadi akibat perubahan iklim.

Temuan ini selaras dengan Fiscal Federalism Theory (Oates, 1972), yang menekankan pentingnya sinkronisasi kebijakan fiskal untuk mengurangi ketimpangan vertikal antara pusat dan daerah (Bird & Vaillancourt, 2018). Ketidaksesuaian antara kebutuhan daerah dan prioritas pusat, seperti pembatasan belanja modal, menunjukkan perlunya revisi mekanisme distribusi TKD yang lebih fleksibel, misalnya dengan mempercepat alokasi dana darurat. Selain itu, kelemahan adaptive capacity daerah terhadap bencana alam sesuai dengan Resilience Theory (Head, 2022), yang menyoroti pentingnya strategi responsif seperti diversifikasi sumber pendapatan dan penguatan infrastruktur tahan bencana. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya reformasi kebijakan yang memungkinkan distribusi TKD lebih adaptif terhadap kebutuhan lokal, sekaligus mendorong daerah untuk meningkatkan PAD melalui sektor non-ekspor, seperti pariwisata atau industri kreatif, guna mendukung stabilitas fiskal jangka panjang.

Peluang Inovasi Pendanaan yang Dapat Dimanfaatkan Pemerintah daerah untuk Mengatasi Keterbatasan Fiskal

Implementasi Dana Abadi Daerah (DAD) dengan alokasi awal Rp5 miliar di Kabupaten Bandung (direncanakan Rp10 miliar pada 2026) dan KPBU di Bitung dengan investasi Rp200 miliar yang meningkatkan ekspor perikanan 15% (FGD, 2025) menunjukkan potensi inovasi pendanaan jangka panjang untuk mengurangi ketergantungan pada dana pusat. Adopsi *e-budgeting* di 70% kabupaten/kota Jawa Barat, yang mengurangi kebocoran anggaran 5% (BPK, 2025), memperkuat efisiensi fiskal, meskipun ketimpangan belanja modal (Rp205,3 triliun atau 23,4%) dan belanja pegawai (Rp515,2 triliun atau 57,9%) masih menjadi isu utama (Kemenkeu, 2025). Namun, kapasitas teknis daerah yang terbatas dan literasi digital yang rendah di daerah terpencil menjadi hambatan signifikan dalam skalasi inovasi ini.

Temuan ini mendukung *Network Governance* (Provan & Kenis, 2008) melalui kolaborasi swasta dalam KPBU (Ansell & Torfing, 2021), serta Digital Governance (Holzhacker et al., 2016) untuk transparansi dan akuntabilitas (Lewis, 2017), dengan DAD mencerminkan Resilience Theory (Head, 2022) sebagai buffer fiskal. Implikasi praktisnya adalah perluasan DAD dan KPBU dengan pelatihan teknis serta investasi infrastruktur digital untuk meningkatkan kapasitas fiskal dan mendukung pembangunan berkelanjutan menuju Indonesia Emas 2045.

Strategi Adaptasi Pemerintah daerah yang Dapat Dirancang untuk Mencapai Visi Indonesia Emas 2045

Implementasi inovasi pendanaan menawarkan solusi potensial untuk mengatasi keterbatasan fiskal daerah, sebagaimana terlihat dari beberapa inisiatif yang telah diterapkan. Dana Abadi Daerah (DAD) di Kabupaten Bandung, dengan alokasi awal Rp5 miliar yang bersumber dari surplus APBD 2024 dan rencana peningkatan menjadi Rp10 miliar pada 2026, menunjukkan langkah strategis untuk menciptakan cadangan fiskal jangka panjang. Berdasarkan wawancara dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Jawa Barat, dana ini dirancang untuk mendanai proyek-proyek infrastruktur dan ketahanan pangan, mengurangi ketergantungan pada Transfer ke Daerah (TKD) yang sering terlambat distribusinya (hanya Rp571,5 triliun dari target Rp919,87 triliun hingga Agustus 2025, DJPK, 2024). Sementara itu, proyek Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) di Bitung, Sulawesi Utara, dengan investasi swasta sebesar Rp200 miliar, telah meningkatkan kapasitas ekspor perikanan sebesar 15% pada 2025, sesuai data dari FGD (FGD, 2025). Keberhasilan ini, yang mencakup peningkatan volume ekspor tuna dan udang, menggarisbawahi potensi kolaborasi publik-swasta untuk memperkuat Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mengurangi beban fiskal pusat.

Adopsi *e-budgeting* juga menjadi terobosan penting, dengan 70% kabupaten/kota di Jawa Barat telah menerapkannya, yang mengurangi kebocoran anggaran sebesar 5% menurut laporan audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK, 2025). Sistem ini memungkinkan pemantauan *real-time* dan meningkatkan akuntabilitas, meskipun tantangan struktural tetap ada. Data realisasi APBD nasional hingga September

2025 menunjukkan ketimpangan signifikan, dengan belanja modal hanya Rp205,3 triliun (23,4% dari target) dibandingkan belanja pegawai Rp515,2 triliun (57,9% dari target), menurut Kementerian Keuangan (2025). Ketimpangan ini mencerminkan dominasi belanja rutin yang menghambat investasi infrastruktur. Namun, hambatan dalam skalasi inovasi ini meliputi kapasitas teknis daerah yang terbatas dan literasi digital yang rendah, terutama di wilayah terpencil seperti pedalaman Sulawesi Utara, di mana akses teknologi dan pelatihan masih minim.

Temuan ini mendapat dukungan dari kerangka teoretis yang relevan. *Network Governance* (Provan & Kenis, 2008) didukung oleh keberhasilan KPBU, yang menunjukkan kolaborasi efektif antara pemerintah dan sektor swasta (Ansell & Torfing, 2021), meningkatkan efisiensi dan inovasi pendanaan. *Digital Governance* (Holzhacker et al., 2016) diperkuat oleh adopsi *e-budgeting*, yang meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Lewis, 2017), sementara DAD mencerminkan *Resilience Theory* (Head, 2022) sebagai buffer fiskal yang memperkuat ketahanan daerah terhadap guncangan eksternal, seperti keterlambatan TKD atau fluktuasi ekonomi global. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya perluasan DAD dan KPBU, yang dapat didukung oleh pelatihan teknis untuk pejabat daerah dan investasi infrastruktur digital, seperti penyediaan internet broadband di daerah terpencil. Langkah ini akan meningkatkan kapasitas fiskal daerah, mendukung alokasi belanja modal yang lebih seimbang, dan mempercepat pencapaian visi Indonesia Emas 2045 dengan pembangunan yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tantangan sinergi fiskal pusat-daerah meliputi keterlambatan distribusi Transfer ke Daerah (TKD) yang hanya mencapai 62,1% dari target sebesar Rp919,87 triliun, ketergantungan pada dana pusat dengan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 30%, serta kerentanan ekonomi akibat guncangan eksternal seperti perubahan iklim dan konflik geopolitik, ditandai oleh kerugian infrastruktur Rp2,5 triliun akibat banjir di Jawa Barat. Peluang inovasi pendanaan yang menonjol meliputi implementasi Dana Abadi Daerah (DAD) dengan alokasi awal Rp5 miliar di Kabupaten Bandung, Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) di Bitung dengan investasi Rp200 miliar yang meningkatkan ekspor perikanan 15%, serta adopsi *e-budgeting* yang mengurangi kebocoran anggaran 5%, yang bersama-sama mendukung diversifikasi sumber pendapatan. Strategi adaptasi pemerintah daerah yang diusulkan mencakup alokasi dana darurat Rp500 miliar pada APBD 2026, target peningkatan PAD 20% melalui KPBU pada 2027, dan pelatihan digitalisasi yang meningkatkan efisiensi perencanaan 12%, sebagai langkah konkret menuju visi Indonesia Emas 2045 yang berfokus pada pembangunan berkelanjutan dan inklusif. Temuan ini menekankan pentingnya harmonisasi kebijakan fiskal antara pusat dan daerah, peningkatan kapasitas teknis melalui pelatihan, serta integrasi isu keberlanjutan dalam perencanaan anggaran untuk menjamin ketahanan fiskal jangka panjang.

Temuan ini menekankan pentingnya harmonisasi kebijakan fiskal antara pusat dan daerah, peningkatan kapasitas teknis melalui pelatihan, serta integrasi isu keberlanjutan dalam perencanaan anggaran untuk menjamin ketahanan fiskal jangka panjang. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengukur dampak kuantitatif terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) daerah, mengevaluasi efektivitas implementasi inovasi pendanaan, dan mengembangkan model evaluasi berkala untuk kebijakan fiskal adaptif yang dapat menjadi acuan bagi negara berkembang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., Torfing, J., 2021. *Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge University Press.
- Bappenas. 2024. *RPJPN 2025-2045*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Bird, R., Vaillancourt, F., 2018. *Fiscal Decentralization in Developing Countries*. Cambridge University Press.
- Creswell, J. W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), 2025, *Daftar Alokasi TKD 2025*, Kementerian Keuangan RI
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), 2025, *Laporan Perkembangan Ekonomi dan Fiskal Daerah (LPEFD)*, Kementerian Keuangan RI

- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk), 2025, Sinergitas Pendanaan Dukung Daerah Capai Kualitas Pelayanan Publik yang Optimal, *Media Defis*, Edisi XLI
- Head, B. W., 2022. *Wicked Problems in Public Policy*. Palgrave Macmillan.
- Holzhaecker, R., Wittek, R., Woltjer, J., 2016. *Decentralization and governance in Indonesia*. Springer.
- Hopkins, R., 2018. *Sustainable Development: A Practical Guide*. Routledge.
- Lewis, B. D., 2017. Local Government Spending and Service Delivery In Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 29(2), 188-220.
- Oates, W. E., 1972. *Fiscal Federalism*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Provan, K. G., Kenis, P., 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Smoke, P., 2019. Rethinking Decentralization: Assessing Challenges to a Popular Public Sector Reform. *Public Administration and Development*, 39(3), 123-140.