

100 Hari Pemerintahan Prabowo



Menyelaraskan Ambisi, Koordinasi,
dan Kapasitas Delivery

Tim Penulis

Tania El Mahrunisa | Thelma Ghinaya | Tiffany Celine Handoko

Editor

Radhiyan Pribadi

100 Hari Pemerintahan Prabowo

Menyelaraskan Ambisi, Koordinasi,
dan Kapasitas *Delivery*

Penerbit
Institut Harkat Negeri (IHN)
Jakarta, Indonesia

Alamat Surat Elektronik
sekretariat@ihn.or.id

Situs Web
institutharkatnegeri.org

Hak Cipta
© 2025 IHN
Institut Harkat Negeri memegang hak cipta publikasi ini, termasuk analisis, logo, dan desain tata letak. Permintaan untuk memperbanyak sebagian atau seluruh isi publikasi dikirimkan ke sekretariat@ihn.or.id

Apresiasi
Kami mengucapkan terima kasih mendalam kepada Sudirman Said, Wahyu Prasetyawan, John Paterson, Agung Hendarto, Gunawan Adib Achmadi, dan Marco Kusumawijaya sebagai dewan penasihat penelitian dan Yurgen Alifia Sutarno sebagai Direktur Eksekutif IHN yang telah memberikan masukan membangun untuk penyusunan laporan ini.

Pengutipan
Seluruh isi dalam laporan ini bebas dikutip selama mencantumkan sumber sesuai konteks dan ketentuan penulisan berlaku.
Yang disarankan: Mahrnisa Tania, Ghinaya Thelma, dan Handoko Tiffany. "100 Hari Pemerintahan Prabowo: Menyelaraskan Ambisi, Koordinasi, dan Kapasitas Delivery." Institut Harkat Negeri. (2025): 5–27. institutharkatnegeri.org

Penata Desain
Muhammad Thoriq Maulana

Ringkasan Eksekutif

Intisari

- 100 hari pertama pemerintahan Prabowo mengungkap tantangan tata kelola yang signifikan, termasuk koordinasi yang lemah dan simpang siur kebijakan, seperti yang terlihat dalam kasus Makan Bergizi Gratis (MBG), rencana deforestasi, tumpang tindih lembaga pengentasan kemiskinan, dan perubahan kebijakan PPN di ujung proses yang terlanjur memicu beban tambahan bagi masyarakat.
- Tantangan-tantangan tata kelola tersebut memerlukan penguatan peran *Delivery Unit* (DU) untuk menerjemahkan ambisi politik
- Penguatan *Delivery Unit* (DU) dapat dilakukan dengan lima prinsip dasar yaitu: penentuan target prioritas, perencanaan yang terinci, pemantauan implementasi, koordinasi pemangku kepentingan, serta akuntabilitas dan pelaporan publik.

MENGAPA INI PENTING?

Usia 100 hari pertama pemerintahan bukanlah satu-satunya indikator untuk mengukur efektivitas. Masih terlalu dini untuk menyimpulkan apapun. Namun demikian, dengan mengambil contoh dari beberapa agenda utama pemerintah yang sudah mulai berjalan, diperoleh gambaran akan besarnya tantangan koordinasi dan tata kelola. Kelemahan tata kelola ini berpotensi menurunkan kepercayaan publik dan kemampuan pemerintahan untuk memberikan hasil yang berarti.

Prioritas nasional—pemenuhan gizi, pengentasan kemiskinan, keberlanjutan lingkungan, dan reformasi ekonomi—memerlukan implementasi kebijakan yang efektif dan terkoordinasi. Tanpa upaya penyesuaian seperti *Delivery Unit* (DU), ambisi pemerintah terancam sulit terwujud.

Policy Brief ini membahas dua pertanyaan utama:

1 TANTANGAN KOORDINASI DAN TATA KELOLA

Bagaimana koordinasi dan tata kelola yang lemah memengaruhi implementasi kebijakan dalam 100 hari pertama masa jabatan Presiden Prabowo?

2 SARAN KEBIJAKAN

Bagaimana peran *Delivery Unit* dapat diperkuat untuk memperkuat tata kelola?

TANTANGAN KOORDINASI DAN TATA KELOLA

Makan Bergizi Gratis (MBG): Sebagai program yang baru dijalankan, dapat dipahami bila di sana sini MBG masih memerlukan penyempurnaan. Penggunaan dana pribadi Presiden, pedoman teknis yang tidak jelas, dan belum konsistennya mutu makanan memberi indikasi banyaknya aspek-aspek tata kelola yang harus disempurnakan.

Tata Kelola Lingkungan: Pemisahan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan akan menyulitkan koordinasi dalam mencapai tujuan berkenaan dengan perubahan iklim, yang dapat mengancam pencapaian target Net Zero Emissions (emisi nol bersih) Indonesia sebelum 2060.

Koordinasi Pengentasan Kemiskinan:

Meskipun bisa dipahami bahwa agenda pengentasan kemiskinan merupakan prioritas yang harus diusung oleh seluruh pemerintahan, tetapi keterlibatan 27 kementerian/lembaga dalam mengelola 154 program menjadi tantangan tersendiri. Harus diantisipasi tantangan koordinasi baik dalam pengelolaan data maupun pelaksanaan program di lapangan.

Maju Mundur Kebijakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN):

Keputusan pemerintah untuk “menunda” penerapan PPN 12% yang dilakukan di ujung proses, memberi pesan inkonsistensi kebijakan, sementara masyarakat terlanjur merasakan dampak dari kebijakan tersebut. Hal ini merupakan sinyal yang buruk bagi dunia usaha dan investasi.

SARAN KEBIJAKAN

Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, pemerintah dapat mempertimbangkan pembentukan atau penguatan *Delivery Unit* (DU), yang berfungsi sebagai suatu *clearing house* sekaligus unit pemantau pencapaian target-target pemerintah, dengan prinsip-prinsip kerja dan tugas utama sebagai berikut:

Penentuan Target Prioritas: *Delivery Unit* (DU) dapat berperan sebagai unit kalibrasi atau *clearing house* untuk memastikan visi pemerintah diterjemahkan menjadi prioritas yang jelas, dengan target spesifik yang disepakati oleh semua sektor terkait.

Perencanaan Rinci: DU memfasilitasi penyusunan rencana yang sistematis, termasuk linimasa, indikator kinerja utama (KPI), dan alur koordinasi pelaksanaan untuk mendukung implementasi kebijakan yang efektif.

Pemantauan Implementasi: DU secara sistematis dan terencana menghimpun dan mengolah data, menganalisis, serta memastikan kebijakan dijalankan sesuai rencana melalui pemantauan yang berkelanjutan.

Koordinasi Pemangku Kepentingan: DU memfasilitasi kolaborasi lintas sektor untuk mencegah konflik dan tumpang tindih dalam pelaksanaan kebijakan, termasuk di dalamnya melakukan “*debottlenecking*”, mengurai hambatan-hambatan yang muncul di lapangan.

Akuntabilitas dan Pelaporan Publik: Memberikan transparansi melalui mekanisme pelaporan yang rutin dan berbasis data, sehingga pemerintah dapat menilai keberhasilan kebijakan dan melakukan penyesuaian. Proses ini juga dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan kepercayaan publik dan kredibilitas pemerintah.

Daftar Isi

1

**Pendahuluan: 100 Hari
Penuh Tantangan dan Harapan**

6

2

Tantangan Koordinasi di Pemerintahan Baru

9

Tantangan Koordinasi Badan Gizi Nasional

9

KLHK Dipecah, Komitmen atas Lingkungan

1

Kehilangan Arah

BP Taskin dan Integrasi Data Kemiskinan

13

Maju Mundur Kebijakan PPN 12 Persen

14

3

**Perlunya Delivery Unit Agar Pemerintahan
Makin Gesit**

15

Mengupas Delivery Unit: Definisi dan Urgensi

15

UKP4: Referensi bagi Pengembangan

16

Delivery Unit Indonesia

Delivery Unit Pemerintahan Prabowo Saat ini

16

Komponen dalam Delivery Unit yang Efektif

18

1. Penentuan Target Prioritas

18

2. Memfasilitasi Perencanaan Rinci

19

3. Memantau dan Mengendalikan Implementasi

20

a. Mengumpulkan dan Mengolah Data

20

b. Memantau dan Mengendalikan

22

Implementasi Program

4. Koordinasi Pemangku Kepentingan

23

5. Akuntabilitas & Pelaporan Publik

24

4

Penutup

25

Program MBG hanyalah satu dari beberapa gejala lemahnya tata kelola pemerintahan Prabowo di 100 hari pertama.



I. Pendahuluan: 100 Hari Penuh Tantangan dan Harapan

Di 100 hari pertama pemerintahannya, Presiden Prabowo Subianto memulai program Makan Bergizi Gratis (MBG) secara bertahap bagi anak-anak sekolah di Indonesia. Sambutan beragam muncul di tengah publik. Program yang diperkirakan akan menghabiskan anggaran Rp71 triliun pada tahun 2025,¹ disambut dengan gembira oleh banyak kalangan, tetapi juga menuai banyak kritik. Kepala Kantor Komunikasi Kepresidenan (KKK) mengakui masih ada beberapa titik pelaksanaan program MBG yang masih menggunakan dana pribadi dari Presiden Prabowo Subianto.² Praktik ini berpotensi melanggar sejumlah beleid seperti Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 Pasal 1 dan 3 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 30 Tahun 2014 Pasal 7 tentang Administrasi Pemerintahan.

Implementasi program pemerintah tanpa mekanisme APBN merupakan pelanggaran terhadap mekanisme formal bernegara. Kritik lain atas MBG juga mencakup kualitas makanan yang tidak terstandarisasi,³ serta tidak adanya petunjuk pelaksanaan teknis hingga ke level Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) di berbagai daerah.⁴ Di beberapa titik, program ini bahkan membawa eksekusi jatuhnya korban keracunan makanan di sekolah.⁵

Program MBG hanyalah satu dari beberapa gejala lemahnya tata kelola pemerintahan Prabowo di 100 hari pertama. Di sektor lingkungan hidup, Kementerian Kehutanan yang kini terpisah dari Kementerian Lingkungan Hidup mengungkapkan rencana pembukaan 20 juta hektare lahan hutan untuk pangan dan energi.⁶ Padahal, kebijakan ini bertentangan dengan komitmen Indonesia dalam Nationally Determined Contribution (NDC) untuk mencapai net zero emissions (NZE) tahun 2060, yang salah satunya dengan memerangi deforestasi dengan target penurunan deforestasi periode 2021–2030 sekitar 56% menjadi 359.000 ha/tahun.⁷ Di bawah naungan Kementerian Koordinator Pangan, Kementerian Kehutanan berisiko mengganggu komitmen Indonesia terhadap pengurangan deforestasi dan emisi karbon.

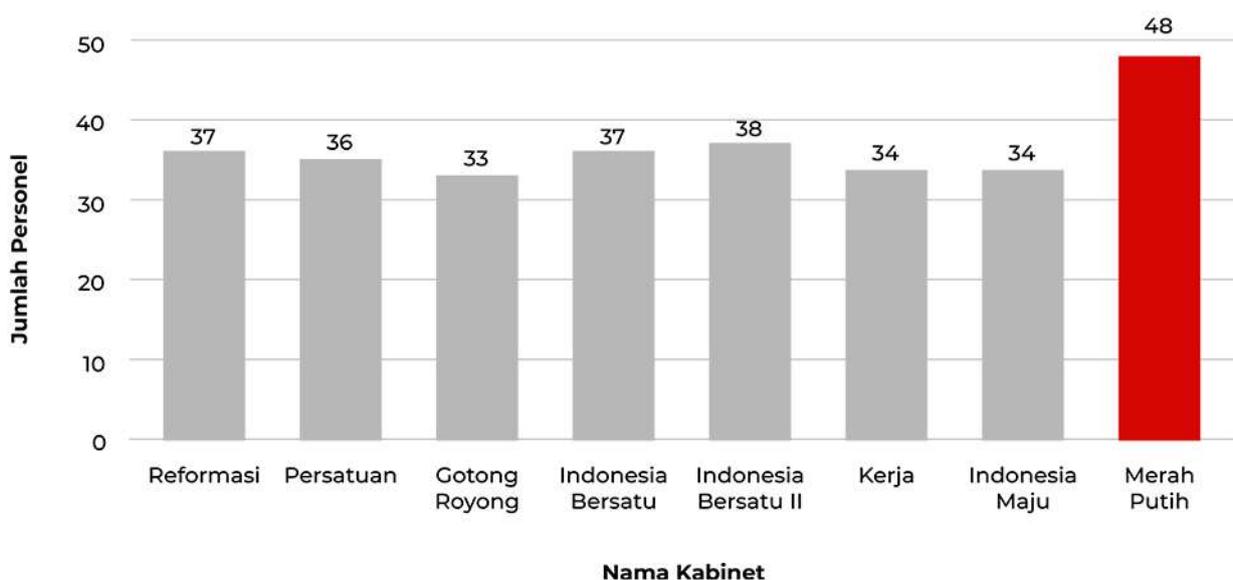
Di sektor kebijakan fiskal, terjadi simpang siur kebijakan tentang kenaikan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) 12% yang terus berubah dalam kurun waktu singkat. Dari rencana awal kenaikan 12%, muncul isu bahwa 12% hanya berlaku untuk barang mewah, lalu kembali dipastikan kenaikan 12% berlaku untuk semua barang, hingga akhirnya, enam jam sebelum implementasi, diputuskan bahwa 12% hanya berlaku untuk barang mewah.⁸ Simpang siur ini merumitkan administrasi perpajakan dan menimbulkan iklim ketidakpastian bagi pengusaha, yang kini kelimpungan memperbaiki sistem dan mengembalikan tarif PPN 12% yang terlanjur dibayar konsumen.⁹

Prabowo membentuk Kabinet Merah Putih (KMP)—kabinet terbesar sepanjang sejarah pasca-reformasi—dengan 48 menteri dan 56 wakil menteri (Lihat Figur 1).



Ia mengilustrasikan Indonesia setara dengan 27 negara di Eropa Barat, baik dari segi jumlah penduduk maupun luas wilayah. Menurutnya, negara yang besar memerlukan struktur pemerintahan yang proporsional, sehingga muncul kebutuhan untuk memperbesar struktur pemerintahan,¹⁰ dan meningkatkan fokus tiap kementerian.¹¹ Pelebaran kabinet ini dibuat setelah pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) secepat kilat merevisi UU Nomor 39 tahun 2008 tentang Kementerian Negara, yang menghapus batas maksimal 34 kementerian. Perubahan ini memungkinkan ekspansi tanpa batas, termasuk pemekaran sembilan kementerian menjadi 22 entitas baru serta pembentukan enam badan nasional tambahan.

Postur Kabinet Pasca Reformasi (1998-2024)



Figur 1. Postur Kabinet Pasca Reformasi (1998–2024)

Ketika baru diumumkan, susunan kabinet ini tidak luput dari kritik. Sejumlah pengamat politik dan akademisi mempertanyakan efisiensinya serta mencurigai adanya motivasi balas budi politik.¹² Pendapat lain bahkan menyalakan peringatan bahaya kabinet jumbo yang otomatis akan memperbesar anggaran belanja pegawai dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).¹³

Kini, 100 hari telah berlalu sejak pemerintahan Prabowo berjalan. **Implementasi program serta arah kebijakan politik pemerintahan Prabowo telah menunjukkan berbagai indikasi kerumitan koordinasi dan lemahnya tata kelola** yang berpotensi menjauhkan Kabinet Merah Putih dari pencapaian visi misi yang dicanangkan.



Untuk itu, policy brief ini mengkaji empat kasus utama: program Makan Bergizi Gratis (MBG), arah kebijakan lingkungan hidup, tumpang tindih pengentasan kemiskinan, dan simpang siur PPN 12%.

Di berbagai negara, penguatan koordinasi dan tata kelola banyak diatasi dengan pembentukan unit khusus pelaksanaan program prioritas Presiden atau Kepala Pemerintahan, yang sering disebut sebagai Delivery Unit (DU). Policy brief ini akan membahas bagaimana fungsi Delivery Unit dapat diperkuat, mulai dari penentuan target, perencanaan, implementasi, koordinasi pemangku kepentingan, hingga akuntabilitas dan pelaporan publik.

Secara keseluruhan, policy brief ini akan menjawab dua pertanyaan utama:

- 1** Bagaimana koordinasi dan tata kelola yang lemah mempengaruhi implementasi kebijakan di 100 hari pertama pemerintahan Presiden Prabowo Subianto?
- 2** Bagaimana peran *Delivery Unit* (DU) dapat diperkuat untuk memperkuat tata kelola pemerintahan?

II. Tantangan Koordinasi di Pemerintahan Baru

Bukti empiris dari studi di 42 negara menunjukkan bahwa pemerintahan yang lebih besar tidak selalu meningkatkan efektivitas, bahkan dalam banyak kasus, ukuran pemerintah yang lebih besar memperburuk penyediaan barang dan jasa bagi publik.¹⁴ Struktur pemerintahan yang kompleks justru memudahkan terjadinya pelemparan tanggung jawab atau *diffusing blame*, yang semakin memperburuk efisiensi.¹⁵ Banyaknya jumlah kementerian pun dapat membuat pengambilan keputusan semakin kompleks. Fragmentasi pemerintahan dapat memicu konflik kepentingan dan kebijakan yang tidak koheren, sehingga memperlambat keputusan.¹⁶ Banyaknya aktor dengan kepentingan berbeda dapat membuat proses tata kelola lokal menjadi rumit.¹⁷

Untuk memitigasi risiko yang datang dengan ukuran kabinet yang besar, koordinasi antar K/L menjadi sangat penting. Koordinasi adalah proses dinamis yang memfasilitasi kegiatan organisasi dan menghindari tumpang tindih serta inkonsistensi dalam kebijakan dan arah.¹⁸ Koordinasi mendorong tindakan yang koheren untuk meminimalkan konflik kepentingan di antara pemangku kepentingan dalam proses kebijakan.¹⁹

Secara umum, justifikasi pemecahan kementerian di kabinet Prabowo adalah untuk meningkatkan fokus per kementerian dan mengakomodasi kebutuhan Indonesia sebagai negara yang besar. Namun, langkah ini harus didukung koordinasi yang efektif agar tetap koheren, karena tanpa itu, birokrasi yang terbentuk justru akan menghambat pengambilan keputusan.

“**Bukti empiris dari studi di 42 negara menunjukkan bahwa pemerintahan yang lebih besar tidak selalu meningkatkan efektivitas, bahkan dalam banyak kasus, ukuran pemerintah yang lebih besar memperburuk penyediaan barang dan jasa bagi publik. Struktur pemerintahan yang kompleks justru memudahkan terjadinya pelemparan tanggung jawab atau *diffusing blame*, yang semakin memperburuk efisiensi.**

Tantangan Koordinasi Badan Gizi Nasional

Sebagai unit organisasi baru, tantangan besar dari Badan Gizi Nasional (BGN) adalah menjalankan koordinasi dan tata kelola yang baik. Penggunaan dana pribadi dalam pelaksanaan program bukanlah praktik tata kelola yang baik. Ketidaksiapan standarisasi (yaitu mutu dan cara pengiriman makanan) ketika program dijalankan serta tidak tersedianya petunjuk teknis menyebabkan para pihak yang terlibat melakukan tugasnya dengan caranya sendiri. Contoh-contoh di atas adalah persoalan yang muncul ke permukaan di awal pelaksanaan program.

Pembentukan BGN melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 83 Tahun 2024 seharusnya menjadi milestone penting dalam implementasi pemenuhan gizi nasional, yang kemudian disebut sebagai program Makan Bergizi Gratis (MBG). BGN memiliki mandat penting berdasarkan Pasal 3 dan Pasal 4 Perpres tersebut, yakni melaksanakan pemenuhan gizi nasional serta menyelenggarakan fungsi koordinasi, perumusan, dan penetapan kebijakan teknis terkait sistem dan tata kelola, penyediaan dan penyaluran, promosi dan kerja sama, pemantauan dan pengawasan pemenuhan gizi nasional, dan pengelolaan barang milik/kekayaan negara guna pemenuhan gizi nasional.²⁰

MBG resmi diimplementasikan pada 6 Januari 2025 dan direncanakan akan diperluas secara bertahap. Namun, satu per satu indikator lemahnya tata kelola mulai muncul ke permukaan.

Pertama, pendanaan yang tidak transparan menjadi persoalan serius ketika sejumlah daerah masih mengandalkan dana pribadi Presiden Prabowo Subianto untuk mendanai program ini.²¹ Praktik ini berisiko melanggar berbagai peraturan, seperti UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Dalam Pasal 1 Ayat 1 dan Pasal 3 Ayat 1 dan Ayat 5 UU Nomor 17 Tahun 2003, seluruh pengeluaran negara harus dikelola dalam mekanisme Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan memenuhi prinsip tertib, transparan, dan bertanggung jawab.²² Dalam Pasal 7 Ayat 2 UU Nomor 30 Tahun 2014, pejabat pemerintah wajib bertindak sesuai kewenangan dan mematuhi Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB).²³ Penggunaan dana pribadi Prabowo mengaburkan batas antara dana pribadi dan dana negara, membuka celah bagi penyalahgunaan dana publik, serta mentoleransi tata kelola pemerintahan yang buruk.

“**Praktik ini berisiko melanggar berbagai peraturan, seperti UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.**

Kedua, buruknya standarisasi makanan mulai terlihat dari laporan penerima manfaat MBG. Buruknya standarisasi ini telah memakan korban: puluhan siswa SDN Dukuh 03, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah, mengalami keracunan setelah mengonsumsi menu MBG pada Kamis, 16 Januari 2025.²⁴ Sebelum kejadian ini, temuan Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) sudah mengungkap adanya olahan sayur yang basi,²⁵ sementara pemeriksa gizi menilai bahwa hanya sedikit menu MBG yang memenuhi standar Angka Kecukupan Gizi (AKG) sesuai Permenkes No. 28 Tahun 2019.²⁶ Lemahnya pengawasan kualitas makanan ini berisiko bagi kesehatan penerima manfaat dan bertentangan dengan tujuan program Makan “Bergizi” Gratis.

Ketiga, lemahnya pengendalian mutu terlihat dari belum tersedianya petunjuk teknis (Juknis) dan petunjuk pelaksanaan (Juklak) yang menjadi pedoman implementasi di berbagai daerah. Laporan mengenai ketiadaan Juklak/Juknis muncul dari pemerintah di Kota Bogor,²⁷ Sumatera Selatan,²⁸ Bantul,²⁹ Kalimantan Tengah,³⁰ Kebumen,³¹ Madiun,³² Ngawi,³³ Jombang,³⁴ dan Cirebon.³⁵ Padahal, menurut Perpres No. 83 Tahun 2024, BGN memiliki fungsi koordinasi, perumusan, dan penetapan kebijakan teknis terkait MBG.

Permasalahan-permasalahan tersebut mencerminkan gejala lemahnya tata kelola dan buruknya koordinasi BGN dengan stakeholder lain untuk mendukung implementasi MBG yang terstandarisasi. Masalah yang bermunculan ini menunjukkan bahwa penambahan lembaga baru seperti BGN tidak otomatis memperkuat kapasitas birokrasi jika tidak diiringi dengan perencanaan yang matang, pengawasan yang ketat, dan koordinasi lintas stakeholder yang efektif. Terlebih lagi, kelemahan dalam pengendalian mutu dan tantangan keberlangsungan pendanaan akan memunculkan risiko bagi keberlanjutan program.

KLHK Dipecah, Komitmen atas Lingkungan Kehilangan Arah

Pemecahan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) di bawah Kementerian Koordinasi Pangan telah menciptakan **disorientasi** serius dalam upaya memerangi deforestasi. Meskipun visi Prabowo berkomitmen pada perlindungan lingkungan hidup, rehabilitasi ekosistem, dan penindakan terhadap kejahatan lingkungan, kebijakan pemisahan KLHK di bawah Kementerian Koordinasi Pangan berpotensi melemahkan implementasi visi tersebut. Sebelumnya, KLHK bertanggung jawab atas pengelolaan hutan yang terintegrasi dengan perlindungan lingkungan hidup, sehingga isu deforestasi, degradasi lahan, dan krisis ekosistem dipandang dalam kerangka yang utuh. Alih-alih menguatkan KLHK, keputusan Prabowo untuk memecah KLHK justru dapat menciptakan kekosongan hukum, risiko lempar tanggung jawab untuk isu lintas kementerian, dan potensi kerja dalam silo, atau terisolasi dari satu sama lain.

“*Pemecahan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) di bawah Kementerian Koordinasi Pangan telah menciptakan disorientasi serius dalam upaya memerangi deforestasi.*”

Pertama, ada risiko terjadinya pengotak-kotakan dalam isu kehutanan yang mengabaikan aspek lingkungan hidup. Indonesia pun memiliki kepentingan untuk mencapai target Net Zero Emissions (NZE) sebelum tahun 2060 sebagaimana dituliskan di Long-Term Strategy for Low Carbon and Climate Resilience (LTS-LCCR) 2050.³⁶ Tanpa pendekatan lingkungan hidup yang komprehensif, ada risiko untuk Kementerian Kehutanan menitikberatkan produktivitas hutan dan Kementerian Lingkungan Hidup kesulitan mengatasi dampaknya. Menteri Kehutanan sudah menunjukkan tanda-tanda pengabaian aspek lingkungan hidup dalam rencana mengalihfungsikan 20 juta hektare hutan cadangan sebagai sumber ketahanan pangan, energi, dan air.³⁷ Rencana ini tampak sejalan dengan pandangan Presiden Prabowo yang tidak menganggap hal ini sebagai deforestasi karena kelapa sawit pun “ada daunnya.”³⁸ Faktanya, ekosistem hutan alami yang utuh dari deforestasi berperan penting dalam pelestarian keanekaragaman hayati, penyimpanan karbon, penyediaan air, dan pengendalian erosi tanah.³⁹ Terlebih lagi, setiap hektare perkebunan sawit hanya bisa menyimpan karbon sebesar 40–80 ton, sedangkan cadangan karbon hutan mencapai 300–500 ton per hektare dalam setahun.⁴⁰

Pemecahan KLHK membutuhkan mekanisme yang menjamin integrasi perspektif perlindungan lingkungan hidup dalam kebijakan iklim dan kehutanan secara menyeluruh. Sebagai pemegang tanggung jawab atas target Nationally Determined Contribution (NDC) Indonesia dalam Paris Agreement, KLHK semula memegang peran kunci dalam memastikan roadmap menuju net-zero emissions 2060 tetap on-track. Namun, pembagian fungsi antara Kementerian Kehutanan dan Kementerian Lingkungan Hidup yang berada di bawah Menteri Koordinator Pangan berisiko memprioritaskan program ketahanan pangan, seperti proyek food estate, yang justru bisa bertentangan dengan upaya mitigasi perubahan iklim. Proyek ini menebang dua juta hektare hutan dan menghasilkan 782,45 juta ton emisi karbon sehingga meningkatkan kontribusi Indonesia terhadap emisi global dari 2–3% menjadi 3,96–4,96%.⁴¹ Padahal Indonesia telah berkomitmen untuk menargetkan deforestasi periode 2021–2030 akan turun sekitar 56% menjadi 359.000 ha/tahun dengan usaha sendiri dari skenario kondisi normal (business as usual) 820.000 ha/tahun.⁴²

“*Proyek ini menebang dua juta hektare hutan dan menghasilkan 782,45 juta ton emisi karbon sehingga meningkatkan kontribusi Indonesia terhadap emisi global dari 2–3% menjadi 3,96–4,96%.*”

Kedua, pemecahan KLHK menyebabkan kekosongan hukum dalam pelaksanaan Peraturan Menteri LHK Nomor 10 Tahun 2024. Peraturan ini berfungsi melindungi memberikan jaminan hukum bagi individu atau kelompok yang memperjuangkan hak atas lingkungan hidup yang baik dan sehat. Salah satu poin pentingnya adalah Pasal 2 Ayat 1, yang menyatakan bahwa “Orang yang memperjuangkan lingkungan hidup tidak dapat dituntut secara pidana maupun digugat secara perdata.”⁴³ Regulasi ini juga mengamanatkan Menteri LHK untuk berkoordinasi dengan kementerian/lembaga, pemerintah daerah, dan penegak hukum dalam menyediakan perlindungan bagi para pejuang lingkungan hidup. Selain itu, Pasal 6 mengatur mekanisme pengaduan bagi pejuang lingkungan yang mengalami ancaman, sementara Pasal 10 menegaskan kewajiban pemerintah untuk memastikan keamanan para aktivis melalui pendampingan hukum dan perlindungan fisik.

Namun, setelah KLHK dipecah, nomenklatur “Menteri LHK” menjadi tidak ada sehingga mengaburkan mekanisme pengaduan dan perlindungan. Dalam kata lain, tanggung jawab “Menteri LHK” tidak jelas seharusnya lari ke Menteri Lingkungan Hidup atau ke Menteri Kehutanan. Ketidajelasan ini telah memakan korban. Pada 28 Oktober 2024, Sumardi, petani di Kalimantan Selatan dituntut 5 bulan penjara atas tuduhan mengancam operator bulldozer. Menurut Peraturan Menteri LHK Nomor 10 Tahun 2024, Sumardi berhak dilindungi sebagai pejuang lingkungan hidup oleh Menteri LHK. Namun, ketiadaan Menteri LHK membuat Sumardi menghadapi kriminalisasi tanpa perlindungan yang memadai.⁴⁴ Alih alih melindungi, pemecahan KLHK membuat para pejuang lingkungan hidup semakin rentan terhadap ancaman kriminalisasi karena alur pengaduan yang kabur, sementara impunitas terhadap pelaku kejahatan lingkungan dipelihara.

Tanpa penetapan prioritas yang konkret, sulit memastikan kebijakan Kementerian Kehutanan dan Kementerian Lingkungan Hidup di bawah Kementerian Koordinasi Pangan sejalan dengan komitmen penurunan emisi karbon. Pemecahan kementerian ini, beserta kebijakan-kebijakan yang menyertainya, dapat dibaca sebagai tanda-tanda pengabaian terhadap prinsip keberlanjutan yang menjadi inti dari upaya mitigasi perubahan iklim.

BP Taskin dan Integrasi Data Kemiskinan

Presiden Prabowo membentuk Badan Percepatan Pengentasan Kemiskinan (BP Taskin) untuk mengatasi kemiskinan. Sebagai lembaga non-struktural baru, daftar aktor kunci dalam upaya pengentasan kemiskinan bertambah. Sebelumnya, lembaga seperti Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) di bawah Kantor Wakil Presiden, Kementerian Sosial (Kemensos), Kementerian Koordinator Perekonomian, serta Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (sekarang terpisah menjadi Kemendes PDT dan Kementerian Transmigrasi) telah menjalankan mandat masing-masing. Kemensos, misalnya, mengelola program berskala besar seperti Program Keluarga Harapan (PKH) dan Bantuan Pangan Non-Tunai (BPNT), sementara Kemendes fokus mengarahkan Dana Desa untuk pengentasan kemiskinan di pedesaan.

BP Taskin, disahkan melalui Peraturan Presiden No. 163 Tahun 2024, kini merupakan pengembangan dari tim koordinasi antar kementerian/lembaga yang selama ini dibentuk di setiap periode kepemimpinan Presiden untuk mewujudkan efektivitas percepatan pengentasan kemiskinan. BP Taskin juga mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan percepatan pengentasan kemiskinan secara terpadu. Namun, sekalipun BP Taskin diberi tugas mendukung percepatan pengentasan kemiskinan, efektivitas BP Taskin ditentukan oleh kekuatan struktural dan kewenangan yang dimilikinya untuk mengkoordinasikan kementerian/lembaga terkait secara efektif, seperti misalnya mengendalikan anggaran dan mengontrol pengelolaan data kemiskinan. Ada beberapa alasan untuk kebutuhan ini.

Pertama, penyaluran bantuan sosial masih tumpang tindih akibat perbedaan referensi data antar lembaga, seperti telah diakui pemerintah sebelumnya.⁴⁵ Sekalipun mengetahui hal ini, Kabinet Merah Putih justru berencana mengutus 27 K/L yang mengelola 154 program pengentasan kemiskinan.⁴⁶ Dengan penambahan ini, ada semakin banyak ruang untuk masalah tumpang tindih program yang sebelumnya belum selesai. Tanpa desain tata kelola yang komprehensif dan alur koordinasi, pembentukan BP Taskin berisiko memperburuk tumpang tindih di upaya pengentasan kemiskinan.

Kedua, permasalahan mendasar lainnya terletak pada **manajemen data kemiskinan yang masih terpisah-pisah dan berbeda-beda antara satu K/L dengan K/L lainnya; suatu masalah klasik yang belum dapat diselesaikan**. Hingga saat ini, terdapat berbagai sumber data seperti DTKS (Data Terpadu Kesejahteraan Sosial), P3KE (Pensasaran Percepatan Penghapusan Kemiskinan Ekstrem), Regsosek (Registrasi Sosial Ekonomi), serta data sektoral dari BPJS, PLN, dan Pertamina. Ketidaksinkronan di antara sumber data ini menciptakan redundansi dan berpotensi menyebabkan alokasi bantuan yang tidak tepat sasaran. Keberhasilan BP Taskin sangat bergantung pada akses dan kontrol terhadap seluruh basis data kemiskinan ini sehingga BP Taskin memerlukan akses langsung dan kapasitas teknis dalam manajemen data.

BP Taskin dapat berhasil jika masalah mendasar seperti arah koordinasi yang jelas, eliminasi tumpang tindih kewenangan, dan integrasi data kemiskinan diselesaikan terlebih dahulu. Penguatan regulasi yang memberikan BP Taskin kewenangan penuh dalam pengelolaan data dan alokasi anggaran menjadi langkah penting. Tanpa reformasi struktural ini, keberadaan BP Taskin justru berisiko memperburuk fragmentasi dan kompleksitas birokrasi dalam upaya pengentasan kemiskinan.

Maju Mundur Kebijakan PPN 12 Persen

Dalam hanya satu bulan, pemerintah tercatat tiga kali mengubah keputusan terkait kenaikan PPN menjadi 12%.⁴⁷ Hal ini menunjukkan ketiadaan konsistensi dari Kementerian Keuangan dan Presiden dan juga kurangnya perencanaan linimasa implementasi kebijakan.

“ Dalam hanya satu bulan, pemerintah tercatat tiga kali mengubah keputusan terkait kenaikan PPN menjadi 12%.



Regulasi ini menyatakan bahwa PPN 12% hanya berlaku untuk barang mewah, sementara barang lainnya tetap dikenakan tarif lama.

Sementara itu, sebagai antisipasi terhadap wacana kenaikan PPN 12%, banyak pelaku usaha telah menaikkan tarif PPN dalam sistem mereka sehingga banyak pula konsumen yang telah membayar tarif PPN 12% sebelum perubahan kebijakan diumumkan.⁵⁰ Namun, keputusan yang mendadak pada malam tahun baru memaksa pelaku usaha untuk segera menyesuaikan sistem mereka atau menghadapi prosedur administrasi yang rumit guna mengembalikan tarif pajak yang telah terlanjur dikenakan. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merespon kegaduhan ini dengan menjamin bahwa konsumen yang telah membayar PPN 12% untuk barang atau jasa non mewah dapat mengajukan pengembalian pajak.⁵¹ Namun, langkah ini justru semakin memperumit administrasi dan menambah ongkos administrasi, membuat banyak konsumen enggan mengajukan klaim.⁵²

Ketidakpastian dan simpang siur kebijakan ini merupakan preseden buruk dalam praktik perumusan kebijakan publik. Diperlukan penguatan koordinasi dan perencanaan dalam pengambilan keputusan pemerintah. Ketidakpastian yang tercipta tidak hanya membebani pelaku usaha dengan kerumitan administrasi, tetapi juga merusak kepercayaan konsumen dan investor terhadap stabilitas kebijakan. Dalam konteks iklim usaha, stabilitas dan kepastian regulasi adalah fondasi penting bagi perencanaan bisnis jangka panjang dan daya tarik investasi. Oleh karena itu, pemerintah harus memastikan bahwa setiap kebijakan dirancang dengan melibatkan koordinasi dalam kabinet yang lebih baik dan waktu implementasi yang realistis dan terencana.

“ Ketidakpastian dan simpang siur kebijakan ini merupakan preseden buruk dalam praktik perumusan kebijakan publik. Diperlukan penguatan koordinasi dan perencanaan dalam pengambilan keputusan pemerintah. Ketidakpastian yang tercipta tidak hanya membebani pelaku usaha dengan kerumitan administrasi, tetapi juga merusak kepercayaan konsumen dan investor terhadap stabilitas kebijakan.

III. Perlunya Delivery Unit Agar Pemerintahan Makin Gesit

Mengupas Delivery Unit: Definisi dan Urgensi

Delivery Unit (DU) adalah unit kecil yang bekerja langsung di bawah wewenang kepala negara atau pemerintahan untuk memastikan pelaksanaan kebijakan yang efektif. Unit ini berfokus pada pemantauan, pengelolaan, mengatasi hambatan, serta mendorong kolaborasi lintas sektor dengan memperkuat sistem, kapasitas, dan proses guna meningkatkan hasil di bidang prioritas yang berdampak pada masyarakat.⁵³

“ *Delivery Unit (DU) adalah unit kecil yang bekerja langsung di bawah wewenang kepala negara atau pemerintahan untuk memastikan pelaksanaan kebijakan yang efektif.*”

DU menjembatani kesenjangan antara formulasi kebijakan, kerja-kerja implementasi, dan hasil nyata; dengan terus memastikan tersedianya sumber daya secara memadai, dan mendorong kolaborasi lintas sektor berjalan efektif. Sebagai katalis, DU mengubah ambisi politik menjadi tindakan efektif, terutama dalam menghadapi risiko politik dan reputasi akibat kegagalan memenuhi komitmen.

Meski memiliki fokus khusus, pendekatan DU perlu disesuaikan dengan konteks politik dan gaya kepemimpinan kepala pemerintahan. Kesuksesan DU ditentukan oleh kemampuan beradaptasi dengan konteks tantangan dan prioritas yang hendak dicapai oleh Kepala Negara/Kepala Pemerintahan. Karena itu, DU harus dinamis menyesuaikan dan mengembangkan fokusnya dari waktu ke waktu. Dengan mengarahkan fokus pada hasil nyata, DU memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan tidak hanya berjalan, tetapi juga memberikan manfaat yang dirasakan langsung oleh masyarakat.

UKP4: Referensi bagi Pengembangan *Delivery Unit* Indonesia

Bukan gagasan baru, Indonesia pertama kali mengimplementasikan kerangka kerja *Delivery Unit* saat kepemimpinan Susilo Bambang Yudhoyono (SBY). Menghadapi tantangan politik koalisi dan kurangnya staf strategis dalam pemerintahannya, SBY menghidupkan kembali konsep unit pelaksana bernama Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4) pada 2009 hingga 2014 untuk memastikan kemajuan pada proyek-proyek prioritas seperti pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan reformasi ekonomi.

Dipimpin oleh Kuntoro Mangkusubroto, seorang tokoh yang dihormati yang dikenal karena keberhasilannya mengelola upaya rekonstruksi pasca tsunami, unit tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu implementasi kebijakan, memantau kinerja kementerian dan lembaga, dan mengurai hambatan-hambatan yang muncul di lapangan.

Menorehkan prestasi, tepat pada hari ke-100 masa jabatan kedua SBY, UKP4 melaporkan bahwa 127 dari 129 rencana aksi telah selesai. Aksi-aksi tersebut di antaranya adalah percepatan proses penerbitan paspor hingga perluasan akses ke air bersih dan internet. Selanjutnya, UKP4 melakukan pendekatan kolaboratif dengan pemantauan triwulanan dan melibatkan warga dalam pelaporan masalah penyediaan layanan melalui kanal Layanan Aspirasi Pengaduan Online Rakyat (Lapor).

Meskipun UKP4 memperkenalkan bentuk reformasi sektor publik, tantangan hadir dalam penilaian efektivitas yang tidak bisa diukur, resistensi sejumlah menteri/pimpinan lembaga, hingga keterbatasan kewenangan. Efektivitas pemerintah tidak bisa dinilai pasti karena adanya penggunaan laporan kinerja secara rahasia oleh presiden yang melemahkan akuntabilitas publik. Penolakan menteri karena penilaian kinerja yang dilakukan UKP4 memunculkan tantangan untuk melakukan kerjasama jangka panjang. Meskipun demikian, model tersebut mengilhami pemerintah daerah di Indonesia untuk mengadopsi unit serupa sebagai alat tata kelola potensial. Pengalaman UKP4 tersebut menekankan pentingnya kepemimpinan, prioritas yang jelas, dan pemantauan yang kuat dalam mencapai reformasi sektor publik.⁵⁴

***Delivery Unit* Pemerintahan Prabowo Saat ini**

Saat ini, Presiden Prabowo memiliki beberapa unit kerja yang mendukung tugas-tugas kepresidenan, yakni Kementerian Sekretaris Negara (Kemensetneg), Sekretaris Kabinet (Seskab), Kantor Staf Presiden (KSP), Kantor Komunikasi Kepresidenan (KKK), dan Badan Pengendali Pembangunan dan Investigasi Khusus (BPPIK). Di luar itu masih ada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). BPPIK dan KKK adalah lembaga baru yang langsung bertanggung jawab kepada Presiden, sementara kementerian dan lembaga lainnya sudah ada pada pemerintahan sebelumnya.

Meskipun banyak lembaga kepresidenan memiliki tugas dan fungsi serupa, belum jelas lembaga mana yang berfungsi sebagai *Delivery Unit*. Berdasarkan definisi sebelumnya, KKK, KSP, dan beberapa bagian Kemensetneg berperan sebagai *Delivery Unit*, yakni tidak dalam hal implementasi program langsung, melainkan dalam perencanaan strategis, pengelolaan informasi, serta komunikasi politik dan koordinasi antar Kementerian/Lembaga.

“ Meskipun banyak lembaga kepresidenan memiliki tugas dan fungsi serupa, belum jelas lembaga mana yang berfungsi sebagai *Delivery Unit*.

Menurut Peraturan Presiden No. 82 Tahun 2024 tentang KKK Pasal 3–4 dan Peraturan Presiden No. 83 Tahun 2019 tentang KSP Pasal 2–3, kedua lembaga ini mendukung Presiden dalam komunikasi politik, penyelesaian masalah kebijakan strategis, evaluasi, pemantauan, serta koordinasi antar kementerian/lembaga, dan pengendalian program prioritas Presiden. Kemensetneg, yang sebelumnya memiliki Sekretariat Dukungan Kabinet sebagai lembaga non-struktural, kini mengintegrasikan fungsi tersebut, sehingga memiliki tugas serupa dengan KKK dan KSP, termasuk pemantauan, evaluasi kebijakan, dan pemberian rekomendasi.

Jelas terlihat adanya tugas dan fungsi yang bertumpukan dalam masing-masing Perpres tersebut. Artinya, KKK, KSP, dan Sekretariat Dukungan Kabinet pada Kemensetneg sama-sama membantu perencanaan strategis, evaluasi dan analisis informasi, komunikasi, serta pemantauan antar K/L untuk mencapai sasaran program prioritas Presiden. Ada potensi overlapping pada tahap perencanaan dan eksekusi pekerjaan yang menghambat efektivitas fungsi utama *Delivery Unit*. Pada dasarnya, *Delivery Unit* didirikan untuk mempercepat kinerja pemerintah,⁵⁵ tetapi potensi gesekan peran ini dapat menghambat proses tersebut.

Oleh karena itu, penguatan fungsi *Delivery Unit* dengan mengintegrasikan lembaga-lembaga ini penting untuk mengurangi risiko tumpang tindih tugas dan memperlancar koordinasi. Bila DU benar-benar akan dibentuk atau diperkuat, harus ada satu unit organisasi yang memimpin semua unit-unit kerja di lingkungan Presiden. *Delivery Unit* yang efektif harus terpusat pada satu institusi, **Sentralisasi institusi *Delivery Unit* dapat menjamin perencanaan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang lebih ringkas dan yurisdiksi pelaksanaannya lebih jelas sehingga berdampak pada kinerja DU.** Sentralisasi DU juga memerlukan pondasi institusi yang kuat. Fondasi tersebut terdiri dari lima prinsip yang menjadi kriteria dan kerangka *Delivery Unit* yang efektif.

“ penguatan fungsi *Delivery Unit* dengan mengintegrasikan lembaga-lembaga ini penting untuk mengurangi risiko tumpang tindih tugas dan memperlancar koordinasi. Bila DU benar-benar akan dibentuk atau diperkuat, harus ada satu unit organisasi yang memimpin semua unit-unit kerja di lingkungan Presiden.

Komponen dalam Delivery Unit yang Efektif

Memasuki 100 hari pemerintahan Prabowo, tantangan mulai semakin nyata di satu sisi, namun disisi lain, harapan publik juga harus terus dijaga. Pembentukan atau penguatan suatu DU dapat menjadi salah satu solusi yang dapat menjaga dan meyakinkan pencapaian ambisi dan visi politik Pemerintahan Prabowo. Unit ini bekerja menjalankan lima peran utama: 1) Memfasilitasi penentuan target prioritas, 2) Memfasilitasi proses perencanaan detail, 3) Memantau dan mengendalikan implementasi, 4) Mendorong koordinasi dengan pemangku kepentingan, dan 5) Menjaga akuntabilitas publik dan pelaporan. Secara keseluruhan, solusi ini membantu memfokuskan langkah-langkah birokrasi untuk mencapai prioritas program dengan lebih efektif.

1. Penentuan Target Prioritas

Penting untuk dipahami bahwa sifat dari Delivery Unit adalah berkoordinasi dengan aktor lintas sektor dan menerjemahkan prioritas presiden/perdana menteri/kepala pemerintahan. Oleh karena itu, pembentukan DU harus dimulai dengan visi dan prioritas yang jelas dan homogen. Visi dan prioritas yang jelas dapat dibangun melalui serangkaian target yang disepakati dan disetujui oleh semua sektor yang terlibat. Penentuan target prioritas/fokus sebaiknya dilakukan berkolaborasi antar aktor untuk menjamin konsistensi dalam pokok pembahasan. Lalu, konsistensi target yang ditentukan keseluruhan pihak terlibat akan memperkuat sistem yang ada untuk proses pelaksanaan kebijakan yang lebih lancar.⁵⁶

Setelah visi yang jelas ditetapkan bersama dengan serangkaian prioritas, proses pemecahan prioritas menjadi berbagai sub-bagian akan lebih lancar. Mengelompokkan prioritas menjadi target-target yang lebih kecil dapat menghasilkan intermediate result atau hasil antara yang bersifat lebih spesifik dan lebih nyata. Hasil antara ini terbukti menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian prioritas pemerintah, dengan menghasilkan beberapa hal.⁵⁷

- a** Merumuskan hasil yang lebih konkret dan terukur, dengan distribusi tanggung jawab yang jelas dan terdefinisi untuk mencapai target sesuai dengan prioritas kepala eksekutif.
- b** Memastikan bahwa target untuk mencapai prioritas utama bersifat realistis, tetap menantang dan memiliki bobot politik, tetapi dapat dicapai.
- c** Memastikan bahwa rencana dan strategi rinci untuk mencapai tujuan prioritas dirancang dan divalidasi oleh K/L yang terlibat serta Pusat Pemerintahan.
- d** Memproduksi, menyediakan data, dan mengartikulasi sektor pada tingkat teknis dan kebijakan, serta mengelola akuntabilitas di antara para menteri dengan disiplin.
- e** Meningkatkan respon tepat waktu dalam mengidentifikasi penyimpangan dan melakukan adaptasi strategi, dan mengurai sumbatan-sumbatan agar tidak membuang banyak waktu untuk kembali ke jalur yang benar.
- f** Membentuk kelompok yang terdiri dari individu lintas sektor untuk menawarkan sudut pandang berbeda dalam koordinasi, sebagai sumber solusi alternatif atas kebuntuan-kebuntuan dalam pelaksanaan program.

2. Memfasilitasi Perencanaan Rinci

Perencanaan yang lebih rinci sebagai prinsip kedua dalam kerangka ini membawa set prioritas yang homogen dan target yang nyata ke dalam metode yang lebih sistematis. Rencana sistematis mencakup rencana strategis dan manajerial untuk membantu memantau pelaksanaan dengan lebih tepat.⁵⁸ **Ini mencakup pembuatan alur koordinasi pelaksanaan, linimasa (time-line), pemantauan pencapaian dan tenggat waktu, Indikator Kinerja Utama (KPI), serta trajektori kinerja yang dapat bermanfaat dalam memeriksa hasil kerja untuk mengidentifikasi perbaikan lebih lanjut.**

Contoh perencanaan yang lebih rinci yang digunakan adalah perencanaan strategis oleh DU dari Brasil, Pernambuco. Perencanaan dilaksanakan oleh tim mereka di Sekretariat Perencanaan dan Manajemen dan terdiri dari merancang dan menerapkan peta strategi. Pada periode 2012–2015 peta strategi dibentuk dengan 12 tujuan strategis yang masing-masing mencakup sasaran prioritas sendiri. Sasaran prioritas ini difokuskan kepada pengeluaran dan kerja pemerintah, seperti pekerjaan infrastruktur. Selain itu, setiap sasaran prioritas mempunyai korespondensi kepada undang-undang anggaran tahunan yang memastikan ada sistem yang memandu alokasi sumber daya.⁵⁹ Dengan perencanaan dengan peta strategi ini dapat menunjukkan hasil yang diharapkan, anggaran program, serta tenggat waktu dan target spesifik dalam trajektori yang diharapkan.⁶⁰

Contoh lainnya adalah di Peru. Perencanaan Delivery Unit di Peru menggunakan pendekatan yang lebih metodologis. Mereka merancang kegiatan strategis untuk mencapai semua prioritas yang telah ditargetkan.⁶¹ Terutama dengan upaya mereka untuk menyetarakan kesenggangan literasi anak di perdesaan, mereka dapat memfasilitasi lokakarya teknis untuk mengidentifikasi masalah yang menciptakan hambatan dalam pengimplementasian mereka. Secara komprehensif, identifikasi masalah termasuk memperhitungkan faktor peningkatan pembelajaran lalu mengembangkan rencana intervensi untuk meningkatkan metode strategi yang digunakan oleh guru untuk membantu murid belajar. Strategi ini dapat mengurangi daya tarik politik dengan menawarkan peluang untuk mengidentifikasi hasil terbaik dan cepat (quick win), dan memberikan alat metodologis kepada semua sektor pendukung yang terlibat.

Mengikuti jejak Brasil dan Peru, pendekatan hasil-hasil terbaik dan cepat (quick win) seperti Makan Bergizi Gratis (MBG) yang lebih strategis dan merapikan peran serta kepemilikan K/L dapat mengurangi ketegangan politik yang timbul dari perubahan anggota kabinet, ukuran, dan prioritas. Belajar dari Brasil, DU dapat mendorong inovasi peta strategi proyek yang dapat menggambarkan sistem pemantauan, dan tim manajemen yang bekerja lebih dekat dengan pelaksana lapangan seperti Pemda. Ini dapat memastikan adanya sistem yang baik dalam alokasi anggaran, bersama dengan sistem pemantauan untuk memastikan bahwa semua tingkat pelaksana bekerja secara efektif berdasarkan perencanaan kerja strategis dan deskripsi pekerjaan.

3. Memantau dan Mengendalikan Implementasi

Prinsip implementasi Delivery Unit bukanlah pelaksanaan program di lapangan, tetapi lebih kepada dorongan melalui pekerjaan administratif dan substantif untuk melibatkan pemangku kepentingan yang memiliki wewenang dalam melaksanakan program secara langsung. Sebagai unit kerja di bawah langsung Presiden, dalam peran koordinasi dan pemantauan, sesungguhnya DU sedang menjalankan peran pengendalian atas implementasi program prioritas. Secara umum, prinsip ini mendorong realisasi perencanaan dan target yang ditetapkan menjadi tindakan. Implementasi mencakup koordinasi dengan para aktor, merencanakan program berdasarkan prioritas pemerintah, serta metode pengumpulan data yang mendukung perencanaan program dan pembuatan kebijakan. Prinsip ini terdiri dari dua sub-komponen: pengumpulan dan analisis data, serta pemantauan rutin.

a Mengumpulkan dan Mengolah Data

Salah satu pilar utama yang membedakan Delivery Unit dari lembaga pemerintah lainnya adalah fokus mereka untuk mendorong pemangku kepentingan agar dapat melaksanakan tugas mereka secara efektif melalui dukungan substantif. Ada beberapa praktik terbaik yang dapat menjadi referensi dalam menjalankan manajemen data oleh *Delivery Unit*.⁶²

- 1** Menghimpun, mengkurasi, menganalisis, dan merangkum data dari lembaga untuk disajikan kepada pimpinan, mendorong akuntabilitas dan hasil yang terpantau.
- 2** Fokus pada memungkinkan perubahan dalam struktur yang ada, bukan melakukan tugas secara langsung, dengan menjaga pandangan yang holistik.
- 3** Memanfaatkan metode yang ada untuk mengidentifikasi area yang tidak efektif dan mengarahkan otoritas serta sumber daya dengan tepat.
- 4** Bertindak sebagai konektor berbagai fakta lapangan, menghubungkan pemimpin dengan berbagai contoh dan bukti-bukti lapangan baik dalam skala nasional maupun global, untuk pengambilan keputusan berbasis informasi.
- 5** Memanfaatkan saluran yang ada untuk mengumpulkan berbagai referensi tentang kisah sukses dan mengintegrasikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja.

Delivery Unit seperti Kantor Staf Presiden (KSP) di era Presiden Joko Widodo periode pertama adalah contoh yang telah membantu mempercepat proses program melalui mendorong proses pembuatan kebijakan berbasis data, memungkinkan ruang untuk inovasi dalam pembuatan kebijakan, dan menjadi aktor penting dalam pembaruan pengetahuan untuk perencanaan kebijakan.⁶³

KSP era pemerintahan Presiden Joko Widodo melakukan perancangan dan riset terhadap Perpres Nomor 86 Tahun 2018 tentang Reforma Agraria. Dalam proses perancangan Perpres, KSP bekerja sama dengan KLHK, ATR/BPN, Bappenas, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, K/L lainnya, dan berbagai organisasi sosial masyarakat untuk menentukan tujuh lokasi implementasi reformasi agraria.

Pemilihan lokasi dilakukan menurut kriteria penentuan daerah yang didasarkan pada kondisi lapangan, kebutuhan daerah, dan pengalaman komunitas masyarakat. Dalam koordinasi dengan mitra-mitra tersebut, KSP berhasil mengidentifikasi akar masalah, yaitu tidak adanya bank data yang kolektif yang menyebabkan ketidaksesuaian informasi. Contohnya, ditemukan 700 ribu hektare pemanfaatan lahan dan distribusi 600 ribu hektare lahan transmigrasi yang datanya tidak banyak tersedia. Upaya KSP untuk mengatasi masalah ini adalah menjembatani komunikasi antar kementerian/lembaga melalui mekanisme rapat informal seperti Breakfast Meeting dan pembentukan Gugus Tugas Reforma Agraria (GTRA) sebagai sumber pusat informasi terkait dengan perkembangan pelaksanaan kegiatan reforma agraria. Dari upaya ini, KSP dapat menghasilkan Perpres Nomor 86 Tahun 2018 yang memperjelas target tanah objek reforma agraria (TORA) seluas 21,7 juta hektare dan Perpres Nomor 88 Tahun 2017 tentang Penyelesaian Penguasaan Tanah dalam Kawasan Hutan (PPTKH) yang membantu proses pelepasan tanah untuk didayagunakan.

Delivery Unit Kolombia, mirip dengan KSP, menggunakan mekanisme yang ada dari Departemen Perencanaan Nasional dan Sistem Manajemen dan Evaluasi Berbasis Hasil Nasional (Sinergia) untuk menghasilkan sistem pemantauan dan evaluasi berbasis data. Melalui ini, tujuan mereka adalah untuk mengambil data yang diberikan dan menggunakannya untuk memproses tugas-tugas penting. Dalam contoh ini, *Delivery Unit* ini fokus pada subjek pertahanan nasional. Proses dimulai dengan pertemuan dengan pemimpin setiap sektor untuk menentukan target sektoral yang akan mereka komitmenkan dalam kerangka prioritas presiden.

Di sini mereka menemukan bahwa indikator target mereka adalah tingkat pembunuhan per 100.000 penduduk. Hasil tersebut, kemudian dianalisis dengan menggabungkan faktor-faktor catatan/tren historis yang tidak terkait dengan konflik bersenjata, meningkatnya kekerasan di kota-kota karena negosiasi damai dengan FARC (Tentara Revolusioner Kolombia), dan perjanjian damai dengan FARC.⁶⁴

Dari analisis dan data tersebut, mereka menyimpulkan bahwa tidak realistis untuk mencapai target awal mereka. Sebagai gantinya, mereka memilih untuk menambah inisiatif untuk meningkatkan potensi kesuksesan.

Melihat kondisi implementasi program Prabowo, jelas bahwa penggunaan *Delivery Unit* pada tingkat kementerian sangat bermanfaat. Terutama ketika melihat masalah yang disebutkan terkait dengan tumpang tindih data dalam BP Taskin mengenai data kemiskinan. Isu ini memiliki gejala yang krusial, yaitu pengelolaan data yang buruk antar K/L yang menyebabkan tumpang tindih data yang tersebar di berbagai K/L, dan masalah teknis yang melibatkan sistem yang berbeda dari K/L yang berbeda yang menyebabkan ketidaksesuaian data.

b Memantau dan Mengendalikan Implementasi Program

Untuk memastikan tata kelola yang efektif, **kabinet Prabowo dapat mengadopsi sistem pemantauan rutin yang didukung oleh Delivery Unit (DU) dan dasbor terpusat.** Sistem ini mencakup pertemuan berkala yang dipimpin oleh Presiden atau pejabat senior untuk mengevaluasi kemajuan program prioritas, mengatasi hambatan, dan memastikan pengambilan keputusan berbasis data.

Dasbor terpusat akan memberikan wawasan real-time tentang kinerja program utama pemerintah melalui pemantauan indikator kinerja utama (KPI), memungkinkan DU dan pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi tren, mendeteksi penyimpangan, dan segera mengambil tindakan korektif.

Sebagai pelengkap, DU dapat melakukan kunjungan lapangan ke lokasi penyediaan layanan untuk memverifikasi kesesuaian laporan dengan kondisi di lapangan dan menumbuhkan akuntabilitas. Kunjungan ini juga melibatkan koordinasi dengan pejabat senior kementerian untuk memperkuat kolaborasi dan mencegah kesalahpahaman.

Pendekatan ini dapat belajar dari pengalaman Subnational Delivery Unit yang mengendalikan berbagai alat seperti dasbor dan sistem data waktu nyata untuk memantau kinerja secara efektif. Subnational merujuk pada tingkat pemerintahan atau administrasi di bawah pemerintah nasional, seperti provinsi, kabupaten, atau kota.

Misalnya, beberapa wilayah Belanda mengembangkan monitor kota untuk memberikan gambaran dasar dan transparan tentang metrik kinerja utama di tingkat lokal. Sistem ini mencakup indikator objektif dan subjektif, seperti data keuangan dan skor kepuasan warga.

Demikian pula, di beberapa wilayah Inggris, Best Value Performance Indicator (BVPI) melacak kinerja di berbagai sektor seperti perumahan, pengelolaan limbah, dan pendidikan. Dengan menggabungkan metrik ini, dasbor membantu pemerintah daerah membandingkan kinerja mereka dengan rekan sejawat, mengidentifikasi masalah secara waktu nyata, dan memulai perbaikan yang ditargetkan.⁶⁵

Proses eskalasi memastikan bahwa masalah kritis dalam penyampaian layanan subnasional ditangani dengan segera. Dalam kerangka Best Value di Inggris, pemerintah daerah yang berkinerja buruk menjadi sasaran intervensi oleh otoritas pusat ketika ambang batas kinerja minimum tidak terpenuhi. Ini dapat mencakup pengawasan langsung atau audit yang ditingkatkan oleh Kantor Wakil Perdana Menteri.

Jaminan mutu merupakan inti dari pengukuran kinerja subnasional. Di Belanda, tolok ukur seperti Benchmark Local Investment Climate mengevaluasi upaya kota untuk membina lingkungan yang ramah bisnis melalui survei terstruktur dan perbandingan kinerja. Sistem ini melacak hasil seperti proses pendaftaran pengaduan yang lebih baik dan dukungan bisnis yang lebih efisien.

Di Inggris, Komite Audit mendukung jaminan mutu dengan memvalidasi data Best Value Performance Indicator (BVPI) dan memastikannya memenuhi standar nasional. Mekanisme ini membantu menjaga keandalan dan konsistensi dalam data, menumbuhkan kepercayaan pada kinerja pemerintah daerah dan mendorong peningkatan berkelanjutan dalam penyediaan layanan.⁶⁶

4. Koordinasi Pemangku Kepentingan

Salah satu langkah konkret yang dapat dilakukan terkait koordinasi adalah lab yang berfungsi sebagai mekanisme terstruktur dan terikat waktu, umumnya berlangsung selama beberapa minggu, di mana para pemangku kepentingan secara kolaboratif bekerja untuk mengatasi tantangan kebijakan yang kompleks. Proses ini melibatkan perwakilan dari berbagai kelompok, seperti lembaga pemerintah, pelaku sektor swasta, dan organisasi masyarakat sipil, yang berkumpul bersama untuk mendefinisikan masalah, menganalisis akar masalah, dan bersama-sama menciptakan solusi yang dapat ditindaklanjuti. Lokakarya ini bersifat intensif dan berulang, dengan para peserta menyempurnakan strategi dan solusi melalui konsultasi dan umpan balik. Keluaran utama sering kali mencakup rencana proyek yang terperinci, metrik kinerja, dan peta jalan implementasi, untuk memastikan kejelasan dan akuntabilitas dalam melaksanakan kebijakan.

“ Salah satu langkah konkret yang dapat dilakukan terkait koordinasi adalah lab yang berfungsi sebagai mekanisme terstruktur dan terikat waktu, umumnya berlangsung selama beberapa minggu, di mana para pemangku kepentingan secara kolaboratif bekerja untuk mengatasi tantangan kebijakan yang kompleks.

Contoh lab semacam ini dapat diambil dari inisiatif Performance Management Delivery Unit (PE-MANDU) sebagai Delivery Unit di Malaysia, di mana para pemangku kepentingan menerjemahkan prioritas nasional ke dalam proyek-proyek yang dapat diimplementasikan di bawah Program Transformasi Nasional (National Transformation Program). Sesi lab selama 6–9 minggu berfokus pada penciptaan solusi berbasis permintaan dengan menguraikan tujuan strategis ke dalam Indikator Kinerja Utama (KPI) dan jadwal yang terukur.⁶⁷

Proses ini mengoperasionalkan kolaborasi lintas sektor, memastikan bahwa keahlian dan perspektif yang berbeda turut mempengaruhi pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak hanya memastikan kepemilikan di antara para pemangku kepentingan, tetapi juga membangun kerangka kerja yang kuat untuk koordinasi, pemantauan, dan adaptasi inisiatif yang sedang berlangsung untuk mencapai dampak yang diinginkan.

5. Akuntabilitas & Pelaporan Publik

Mengambil pelajaran dari PEMANDU Malaysia dan UKP4 Indonesia, khususnya dalam hal transparansi publik, kerangka pelaporan yang kuat sangat penting untuk memperkuat akuntabilitas. Pendekatan yang transparan dan berbasis data seperti itu akan memungkinkan identifikasi awal hambatan dan memastikan tindakan perbaikan yang tepat waktu. Lebih jauh, masalah yang belum terselesaikan harus mengikuti proses eskalasi terstruktur, yang berpindah dari komite pengarah kementerian ke tingkat otoritas yang lebih tinggi, dan akhirnya ke Presiden jika perlu. Hal ini memastikan bahwa tantangan kritis ditangani dengan tegas dan dengan dukungan politik yang diperlukan.⁶⁸

Terakhir, mekanisme pelaporan publik harus diperkuat untuk mendorong transparansi dan membangun kepercayaan. DU dapat menerbitkan laporan kinerja berkala sesuai kebutuhan (triwulanan, semesteran, atau tahunan) yang merinci kemajuan terhadap KPI dan memberikan penjelasan atas setiap penyimpangan. Laporan-laporan ini, yang divalidasi oleh audit pihak ketiga yang independen, akan menawarkan evaluasi objektif terhadap kinerja pemerintah sekaligus menunjukkan komitmen terhadap tata kelola yang berorientasi pada hasil.⁶⁹ Dengan melembagakan praktik-praktik tersebut setiap waktu, kabinet Prabowo dapat secara signifikan meningkatkan akuntabilitas dan menyampaikan prioritas kebijakannya secara efisien dan efektif.

IV. Penutup

100 hari pertama pemerintahan Prabowo telah mengungkap tantangan dan berbagai ruang perbaikan seperti lemahnya tata kelola, struktur kementerian yang terfragmentasi, koordinasi yang buruk, dan implementasi program yang belum efektif. Isu-isu seperti program quick win Makan Bergizi Gratis yang tidak terorganisir secara rapi, serta konflik antara komitmen dan kebijakan lingkungan. Hal-hal di atas memang tidak menggambarkan seluruh manajemen pemerintahan secara komprehensif, tetapi tetap dapat menjadi dasar perlunya perbaikan di bidang tata kelola. Hanya dengan tata kelola yang kuat, ambisi dan visi pemerintahan yang mulia dapat diselaraskan dengan praktik dan delivery di lapangan. Dan dengan demikian kepercayaan dan harapan publik dapat terus dijaga.

Pembentukan atau penguatan suatu *Delivery Unit* (DU) dapat dipertimbangkan sebagai salah satu solusi penting untuk mengatasi permasalahan yang ada. Didefinisikan sebagai unit khusus untuk memastikan implementasi program pemerintah yang efektif, DU memberikan kejelasan dalam menetapkan target prioritas, mendukung perencanaan terperinci, dan memungkinkan pemantauan berbasis data secara berkala. Dengan memfasilitasi koordinasi lintas kementerian dan pemangku kepentingan, DU dapat mengatasi tumpang tindih, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan keselarasan dengan tujuan strategis negara.

“ DU memberikan kejelasan dalam menetapkan target prioritas, mendukung perencanaan terperinci, dan memungkinkan pemantauan berbasis data secara berkala. Dengan memfasilitasi koordinasi lintas kementerian dan pemangku kepentingan, DU dapat mengatasi tumpang tindih, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan keselarasan dengan tujuan strategis negara.

Sebagai penutup, meskipun tantangan awal pemerintahan Prabowo cukup besar, namun belum terlambat untuk memperkuat peranan DU. Unit khusus ini menawarkan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengubah kebijakan yang ambisius menjadi keberhasilan yang terukur, menjaga kepercayaan dan harapan publik, dan memastikan bahwa visi pemerintahan selaras dengan kebutuhan mendesak rakyat Indonesia.

“ meskipun tantangan awal pemerintahan Prabowo cukup besar, namun belum terlambat untuk memperkuat peranan DU. Unit khusus ini menawarkan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengubah kebijakan yang ambisius menjadi keberhasilan yang terukur, menjaga kepercayaan dan harapan publik, dan memastikan bahwa visi pemerintahan selaras dengan kebutuhan mendesak rakyat Indonesia.

End Notes

1. "Jubir Istana Kasih Penjelasan Anggaran MBG Tahun 2025", CNBC Indonesia, 21 Januari 2025, diakses 22 Januari 2025
<https://www.cnbcindonesia.com/news/20250121122333-4-604802/jubir-istana-kasih-penjelasan-anggaran-mbg-tahun-2025-memang-segini>
2. Saputra, E. Y., "Istana Klaim Ada Daerah Pakai Uang Pribadi Prabowo untuk Makan Bergizi Gratis," Tempo, 7 Januari 2025, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.tempo.co/politik/istana-klaim-ada-daerah-pakai-uang-pribadi-prabowo-untuk-makan-bergizi-gratis-1190705>.
3. "Program Makan Bergizi Gratis: BPOM Temukan Kasus Sayur Basi," CNN Indonesia, 11 Januari 2025, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20250110200257-20-1185974/program-makan-bergizi-gratis-bpom-temukan-kasus-sayur-basi>.
4. "Program MBG di Kalteng Masih Terkendala Juknis," Media Indonesia, 2025, diakses 20 Januari 2025,
<https://epaper.mediaindonesia.com/detail/program-mbg-di-kalteng-masih-terkendala-juknis>.
5. "Puluhan Siswa SD di Sukoharjo Keracunan Menu MBG Makanan Kurang Matang," Kompas, diakses 16 Januari 2025,
<https://regional.kompas.com/read/2025/01/16/145213178/puluhan-siswa-sd-di-sukoharjo-keracunan-menu-mbg-makanan-kurang-matang>
6. "Poin-Poin Wacana Pemerintah Ubah 20 Juta Ha Hutan Jadi Lahan Pangan," CNN Indonesia, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250104091810-532-1183657/poin-poin-wacana-pemerintah-ubah-20-juta-ha-hutan-jadi-lahan-pangan>.
7. UNFCCC, "Enhanced NDC Indonesia," diakses 13 Januari 2025,
https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-09/23.09.2022_Enhanced%20NDC%20Indonesia.pdf.
8. "'Drama' Simpang Siur PPN 12%," Kompas, 2025, diakses 22 Januari 2025
<https://www.kompas.id/artikel/drama-simpang-siur-ppn-12-persen>
9. "Pemerintah berubah sikap soal PPN 12%, harga barang-barang terlanjur naik", BBC, 2025, diakses 22 Januari 2025,
<https://www.bbc.com/indonesia/articles/crk03ej6805o>
10. Ginanjar, R. P. A., "Prabowo Blak-Blakan Soal Alasan Bikin Kabinet Besar: Luas Indonesia Seperti Eropa Barat," Tempo, 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.tempo.co/ekonomi/prabowo-blak-blakan-soal-alasan-bikin-kabinet-besar-luas-indonesia-seperti-eropa-barat-1144146>.
11. "Sinyal Pemisahan Kementerian Menguat: Prabowo Ingin Setiap Instansi Fokus pada Satu Bidang," Kompas, 25 September 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.kompas.id/baca/polhuk/2024/09/25/sinyal-pemisahan-kementerian-menguat-prabowo-ingin-setiap-instansi-fokus-pada-satu-bidang>.
12. "Partai Politik Kabinet Prabowo," Tempo, 16 Oktober 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.tempo.co/politik/partai-politik-kabinet-prabowo-226444>.

13. "Ekonom Sebut Kabinet Gemuk Prabowo Berpotensi Kuras APBN Rp1,95 T," CNN Indonesia, 17 Oktober 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.cnnindonesia.com/ekonom/20241017152811-532-1156484/ekonom-sebut-kabinet-gemuk-prabowo-berpotensi-kuras-apbn-rp195-t>.
14. Thomas Bernauer and Vally Koubi, "Are Bigger Governments Better Providers of Public Goods? Evidence from Air Pollution" *Public Choice* 156, no. 3-4 (2012): 593-609.
<https://doi.org/10.1007/s11127-012-9916-1>.
15. Markus Hinterleitner et al, "Blame Avoidance in Hard Times: Complex Governance Structures and the COVID-19 Pandemic." *West European Politics* 46, no. 2 (2022): 324-46.
<https://doi.org/10.1080/01402382.2022.2064634>.
16. Frank Biermann et al, "The Fragmentation of Global Governance Architectures: A Framework for Analysis," *Global Environmental Politics* 9, no. 4 (2009): 14-40,
<https://doi.org/10.1162/glep.2009.9.4.14>.
17. Thi Thu Nguyen, "Participatory Decision-Making in the Fourth Industrial Revolution," *Developments in Administration* 4, no. 1 (December 31, 2022),
<https://doi.org/10.46996/dina.v4i1.6179>
18. Jonathan Boston, "The problems of policy coordination: the New Zealand experience," *Governance* 5, no. 1 (1992): 88-103.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1992.tb00030.x>
19. Marzina Begum, "Coordination and Effective Governance." *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (2019)
https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2000-1
20. "Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2024 tentang Pembentukan Badan Gizi Nasional", BPK, diakses 13 Januari 2025,
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/295857/perpres-no-83-tahun-2024>.
21. "Istana Klaim Ada Daerah Pakai Uang Pribadi Prabowo untuk Makan Bergizi Gratis," *Tempo*, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.tempo.co/politik/istana-klaim-ada-daerah-pakai-uang-pribadi-prabowo-untuk-makan-bergizi-gratis-1190705>
22. "Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara", BPK, diakses 13 Januari 2025,
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003>
23. "Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan", BPK, diakses 13 Januari 2025,
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/38695/uu-no-30-tahun-2014>
24. "Puluhan Siswa SD di Sukoharjo Keracunan Menu MBG Makanan Kurang Matang," *Kompas*, diakses 16 Januari 2025,
<https://regional.kompas.com/read/2025/01/16/145213178/puluhan-siswa-sd-di-sukoharjo-keracunan-menu-mbg-makanan-kurang-matang>
25. "Program Makan Bergizi Gratis: BPOM Temukan Kasus Sayur Basi," CNN Indonesia, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20250110200257-20-1185974/program-makan-bergizi-gratis-bpom-temukan-kasus-sayur-basi>.

26. "Tunjangan Kinerja Dosen ASN Kemendikti 'Tidak Dianggarkan' Karena Kementerian Pendidikan Dipecah," BBC Indonesia, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.bbc.com/indonesia/articles/cd0e05p7n1go>.
27. "Pemkot Bogor Masih Belum Dapat Juklak dan Juknis", Radar Bogor, 2025, <https://radarbogor.jawapos.com/kota%20bogor/2475484409/pemkot-bogor-masih-belum-dapat-juklak-dan-juknis-program-makan-bergizi-gratis>
28. "Pemda Sumsel Masih Tunggu Juknis MBG Terkait Dana Sharing APBD," Detik, diakses 20 Januari 2025,
<https://www.detik.com/sumbagsel/berita/d-7721472/pemda-sumsel-masih-tunggu-juknis-mbg-terkait-dana-sharing-apbd>.
29. "Belum Juga Terima Juknis dari Pusat, Pemkab Bantul Sebut Pelaksanaan MBG Bisa Jadi Bertahap," Harian Jogja, diakses 20 Januari 2025,
<https://m.harianjogja.com/jogjapoli-tan/read/2025/01/06/511/1200111/belum-juga-terima-juknis-dari-pusat-pemkab-bantul-sebut-pelaksanaan-mbg-bisa-jadi-bertahap>.
30. "Program MBG di Kalteng Masih Terkendala Juknis," Media Indonesia, diakses 20 Januari 2025,
<https://epaper.mediaindonesia.com/detail/program-mbg-di-kalteng-masih-terkendala-juknis>.
31. "Juknis MBG untuk Madrasah di Kebumen Belum Turun," Radar Banyumas, diakses 20 Januari 2025,
<https://radarbanyumas.disway.id/read/128152/juknis-mbg-untuk-madrasah-di-kebumen-belum-turun>.
32. "Madiun dan Ngawi Tunggu Petunjuk Teknis, Puluhan Ribu Siswa Harus Menunggu Mendapatkan Makan Gratis," Surabaya Tribun News, diakses 20 Januari 2025,
<https://surabaya.tribunnews.com/2025/01/14/madiun-dan-ngawi-tunggu-petunjuk-teknis-puluhan-ribu-siswa-harus-menunggu-mendapatkan-makan-gratis>.
33. Ibid.
34. "Program Makan Bergizi Gratis di Jombang Belum Berjalan, Pemkab Masih Tunggu Juknis," Kabar Baik, diakses 20 Januari 2025,
<https://kabarbaik.co/program-makan-bergizi-gratis-di-jombang-belum-berjalan-pemkab-masih-tunggu-juknis/>
35. "Anggaran Siap, Juknis Belum Ada, Pemkab Cirebon Belum Bisa Gelar Program MBG," Kabar Cirebon, diakses 20 Januari 2025,
<https://kabarcirebon.pikiran-rakyat.com/ciayumajakun-ing/pr-2938968113/anggaran-siap-juknis-belum-ada-pemkab-cirebon-belum-bisa-gelar-program-mbg?page=all>.
36. UNFCCC, "Long-term Strategy for Low Carbon and Climate Resilience (LTS-LCCR)," diakses 13 Januari 2025,
https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Indonesia_LTS-LCCR_2021.pdf
37. "Poin-Poin Wacana Pemerintah Ubah 20 Juta Ha Hutan Jadi Lahan Pangan," CNN Indonesia, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250104091810-532-1183657/poin-poin-wacana-pemerintah-ubah-20-juta-ha-hutan-jadi-lahan-pangan>.
38. "Pidato Prabowo soal 'tak perlu takut deforestasi,'" BBC Indonesia, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.bbc.com/indonesia/articles/c878ng8gdgpo>.

39. Fangyuan Hua et al, "The biodiversity and ecosystem service contributions and trade-offs of forest restoration approaches." *Science*, 376 no. 6595 (2022): 839–844.
<https://doi.org/10.1126/science.abl4649>.
40. "Sawit Pemicu Deforestasi: Prabowo," *Tempo*, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.tempo.co/lingkungan/sawit-pemicu-deforestasi-prabowo-1190895>.
41. "Vanishing Forests and Rising Emissions: How the Merauke Food Estate Speeds Up the Climate Crisis," Center of Economic and Law Studies (CELIOS), 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://celios.co.id/wp-content/uploads/2024/12/Vanishing-Forests-and-Rising-Emissions-How-the-Merauke-Food-Estate-Speeds-Up-the-Climate-Crisis-1.pdf>.
42. UNFCCC, "Enhanced NDC Indonesia," diakses 13 Januari 2025,
https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-09/23.09.2022_Enhanced%20NDC%20Indonesia.pdf.
43. "Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 10 Tahun 2024 tentang Pelindungan Hukum terhadap Orang yang Memperjuangkan Hak atas Lingkungan Hidup yang Baik dan Sehat
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/300669/permen-lhk-no-10-tahun-2024>.
44. "Dampak pemisahan KLHK," *Tempo*, 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.tempo.co/lingkungan/dampak-pemisahan-klhk-1164191>.
45. "Data tunggal diperlukan untuk mengentaskan kemiskinan," *Kompas*, 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://www.kompas.id/artikel/data-tunggal-diperlukan-untuk-mengentaskan-kemiskinan>.
46. "Bisakah data penerima bansos tumpang tindih?" *Detik Finance*, 2024, diakses 13 Januari 2025,
<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7279674/bisakah-data-penerima-bansos-tumpang-tindih-ini-jawaban-muhadjir-airlangga>.
47. "'Drama' Simpang Siur PPN 12%", *Kompas*, 2025, diakses 22 Januari 2025
<https://www.kompas.id/artikel/drama-simpang-siur-ppn-12-persen>.
48. *Ibid.*
49. "Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131 Tahun 2024", *BPK*, diakses 22 Januari 2025,
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/311485/pmk-no-131-tahun-2024>.
50. "Pemerintah berubah sikap soal PPN 12%, harga barang-barang terlanjur naik", *BBC*, 2025, diakses 22 Januari 2025,
<https://www.bbc.com/indonesia/articles/crk03ej6805o>.
51. "Terlanjur Kena PPN 12%, Pembeli Bisa Minta Kembali Kelebihannya," *CNBC Indonesia*, 2025, diakses 22 Januari 2025,
<https://www.cnbcindonesia.com/news/20250106054207-4-600880/terlanjur-kena-ppn-12-pembeli-bisa-minta-kembali-kelebihannya>.
52. "Konsumen Ogah Klaim Pengembalian PPN 12%: Mahalan Ongkosnya", *Kumparan*, 2025, diakses 22 Januari 2025,
<https://kumparan.com/kumparanbisnis/konsumen-ogah-klaim-pengembalian-ppn-12-mahalan-ongkosnya-24FvovRiaWw>.
53. Tom Harrison, "The Role of the Centre in Driving Government Priorities: The Experience of 'Delivery Units,'" *Oxford Policy Management*, 2016, diakses 22 Januari 2025
https://www.opml.co.uk/sites/default/files/migrated_bolt_files/wp-role-centre-driving-government-priorities.pdf

54. Michael Scarff, "Translating Vision Into Action: Indonesia's Delivery Unit, 2009–2012," *Innovation for Successful Societies*, 2023, diakses 22 Januari 2025
<https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/g/files/toruqf5601/files/Indonesia%20ToU%20.pdf>
55. World Bank, "Driving Performance through Center of Government Delivery Units," *Global Expert Team Public Sector of Performance*, n.d (2010): 1–8.
<https://documents1.worldbank.org/curated/ar/923311468337217269/pdf/600920BRI0GET010BOX358310B01PUBLIC1.pdf>
56. Oxford Policy Management, "From Policy to Action: How to drive successful policy execution in Pakistan," (2018): 1–7,
https://www.opml.co.uk/sites/default/files/migrated_bolt_files/sng-policy-to-action.pdf
57. Mariano Lafuente and Sebastian Gonzalez, "Do Delivery Units Deliver?: Assessing Government Innovations," (2018): 1–36,
<http://dx.doi.org/10.18235/0001155>.
58. World Bank, "Improving Education Sector Performance in Malaysia," *The Malaysia Development Experience Series*, February 2018.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/440061516009623717/pdf/122696-PUBLIC-REPL-World-Bank-Report-07-Education-FA-Full-WEB.pdf>.
59. Martin Alessandro et al, "Leading from the Center: Pernambuco Management Model," *Inter-American Development Bank*, (2014): IV - 2,
<http://dx.doi.org/10.18235/0010690>.
60. Mariano Lafuente and Sebastian Gonzalez, "Do Delivery Units Deliver?: Assessing Government Innovations," (2018): 1–36,
<http://dx.doi.org/10.18235/0001155>.
61. *Ibid*, 19–20.
62. Alexandra Natase and Peter Harrington, "Listen more and demand less: how delivery units can help governments respond to Covid-19," *Oxford Policy Management*, June, 2020,
<https://www.opml.co.uk/insights/listen-more-and-demand-less-how-delivery-units-can-help-governments-respond-covid-19>.
63. Yanuar Nugroho et al, "Mendorong Pembuatan Kebijakan Berbasis Bukti: Pengalaman Kantor Staf Presiden dan Prioritas Pembangunan 2015–2019," n.d (2020): 1–12,
<https://cipg.or.id/id/publication/kebijakan-berbasis-bukti-ksp-1/>.
64. Mariano Lafuente and Sebastian Gonzalez, "Do Delivery Units Deliver?: Assessing Government Innovations," (2018): 1–36,
<http://dx.doi.org/10.18235/0001155>.
65. Miekatrien Sterck et al., "Performance Measurement for Sub-national Service Delivery," 2006,
https://steunpuntbov.be/rapport/s0405012_perf_meas_subnat_service_delivery.pdf.
66. *Ibid*, 21–22.
67. Reporter, S. (2016, March 1). PEMANDU begins 6-week lab sessions. *The Hindu*.
<https://www.thehindu.com/news/national/andhra-pradesh/pemandu-begins-6week-lab-sessions/article8300019.ece>.

68. World Bank, "Improving Education Sector Performance in Malaysia," The Malaysia Development Experience Series, February 2018.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/440061516009623717/pdf/122696-PUBLIC-REPL-World-Bank-Report-07-Education-FA-Full-WEB.pdf>.
69. "Government Transformation Programme Annual Report 2011," Malaysia: Pemandu, 2011, diakses 22 Januari 2025,
<https://pemandu.org/wp-content/uploads/2023/05/2011-Government-Transformation-Programme-Annual-Report-English.pdf>.

BIBLIOGRAPHY

- Alessandro, Martin, et al. "Leading from the Center: Pernambuco Management Model." Inter-American Development Bank, 2014. <http://dx.doi.org/10.18235/0010690>.
- BBC. "Pemerintah Berubah Sikap Soal PPN 12%, Harga Barang-Barang Terlanjur Naik." Accessed January 22, 2025. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/crk03ej6805o>.
- BBC. "Pidato Prabowo Soal 'Tak Perlu Takut Deforestasi.'" Accessed January 13, 2025. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/c878ng8gdgpo>.
- BBC. "Tunjangan Kinerja Dosen ASN Kemendikti 'Tidak Dianggarkan' Karena Kementerian Pendidikan Dipecah." Accessed January 13, 2025. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cd0e05p7n1go>.
- BPK. "Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 10 Tahun 2024 tentang Pelindungan Hukum terhadap Orang yang Memperjuangkan Hak atas Lingkungan Hidup yang Baik dan Sehat." <https://peraturan.bpk.go.id/Details/300669/permen-lhk-no-10-tahun-2024>.
- BPK. "Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara." Accessed January 13, 2025. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003>.
- BPK "Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan." Accessed January 13, 2025. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38695/uu-no-30-tahun-2014>.
- Begum, Marzina. "Coordination and Effective Governance." *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (2019):1–6. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2000-1.
- Bernauer, Thomas, and Vally Koubi. "Are Bigger Governments Better Providers of Public Goods? Evidence from Air Pollution." *Public Choice* 156, no. 3–4 (2012): 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11127-012-9916-1>.
- Biermann Frank, Pattberg Philipp, van Asselt Harro, Zelli Fariborz; *The Fragmentation of Global Governance Architectures: A Framework for Analysis. Global Environmental Politics* 2009; 9 (4): 14–40. <https://doi.org/10.1162/glep.2009.9.4.14>
- Boston, Jonathan. "The Problems of Policy Coordination: The New Zealand Experience." *Governance* 5, no. 1 (1992): 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1992.tb00030.x>.
- Center of Economic and Law Studies (CELIOS). "Vanishing Forests and Rising Emissions: How the Merauke Food Estate Speeds Up the Climate Crisis." 2024. <https://celios.co.id/wp-content/uploads/2024/12/Vanishing-Forests-and-Rising-Emissions-How-the-Merauke-Food-Estate-Speeds-Up-the-Climate-Crisis-1.pdf>.
- CNBC Indonesia. "Jubir Istana Kasih Penjelasan Anggaran MBG Tahun 2025." January 21, 2025. Accessed January 22, 2025. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20250121122333-4-604802/jubir-istana-kasih-penjelasan-anggaran-mbg-tahun-2025-memang-segini>.
- CNN Indonesia. "Poin-Poin Wacana Pemerintah Ubah 20 Juta Ha Hutan Jadi Lahan Pangan." Accessed January 13, 2025. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250104091810-532-1183657/poin-poin-wacana-pemerintah-ubah-20-juta-ha-hutan-jadi-lahan-pangan>.
- CNBC Indonesia. "Terlanjur Kena PPN 12%, Pembeli Bisa Minta Kembali Kelebihannya." 2025. Accessed January 22, 2025. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20250106054207-4-600880/terlanjur-kena-ppn-12-pembeli-bisa-minta-kembali-kelebihannya>.

CNN Indonesia. "Ekonom Sebut Kabinet Gemuk Prabowo Berpotensi Kuras APBN Rp1,95 T." October 17, 2024. Accessed January 13, 2025. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20241017152811-532-1156484/ekonom-sebut-kabinet-gemuk-prabowo-berpotensi-kuras-apbn-rp195-t>.

CNN Indonesia. "Poin-Poin Wacana Pemerintah Ubah 20 Juta Ha Hutan Jadi Lahan Pangan." Accessed January 13, 2025. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250104091810-532-1183657/poin-poin-wacana-pemerintah-ubah-20-juta-ha-hutan-jadi-lahan-pangan>.

CNN Indonesia. "Program Makan Bergizi Gratis: BPOM Temukan Kasus Sayur Basi." January 11, 2025. Accessed January 13, 2025. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20250110200257-20-1185974/program-makan-bergizi-gratis-bpom-temukan-kasus-sayur-basi>.

Detik. "Pemda Sumsel Masih Tunggu Juknis MBG Terkait Dana Sharing APBD." 2025. Accessed January 20, 2025. <https://www.detik.com/sumbagsel/berita/d-7721472/pemda-sumsel-masih-tunggu-juknis-mbg-terkait-dana-sharing-apbd>.

Detik Finance. "Bisakah Data Penerima Bansos Tumpang Tindih?" Accessed January 13, 2025. [https://finance-detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7279674/bisakah-data-penerima-bansos-tumpang-tindih-ini-jawaban-muhadjir-airlangga](https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7279674/bisakah-data-penerima-bansos-tumpang-tindih-ini-jawaban-muhadjir-airlangga).

Harian Jogja. "Belum Juga Terima Juknis dari Pusat, Pemkab Bantul Sebut Pelaksanaan MBG Bisa Jadi Bertahap." January 6, 2025. <https://m.harianjogja.com/jogjapolitan/read/2025/01/06/511/1200111/belum-juga-terima-juknis-dari-pusat-pemkab-bantul-sebut-pelaksanaan-mbg-bisa-jadi-bertahap>.

Harrington, Peter, and Alexandra Natase. "Listen More and Demand Less: How Delivery Units Can Help Governments Respond to Covid-19." Oxford Policy Management, June 2020. <https://www.opml.co.uk/insights/listen-more-and-demand-less-how-delivery-units-can-help-governments-respond-covid-19>.

Harrison, Tom. "The Role of the Centre in Driving Government Priorities: The Experience of 'Delivery Units.'" Oxford Policy Management, 2016. Accessed January 22, 2025. https://www.opml.co.uk/sites/default/files/migrated_bolt_files/wp-role-centre-driving-government-priorities.pdf.

Hinterleitner, Markus, Céline Honegger, and Fritz Sager. "Blame Avoidance in Hard Times: Complex Governance Structures and the COVID-19 Pandemic." *West European Politics* 46 (2): (2022), 324-46. doi:10.1080/01402382.2022.2064634.

Hua, Fangyuan, L. Adrian Bruijnzeel, Paula Meli, Philip A. Martin, Jun Zhang, Shinichi Nakagawa, Xinran Miao, et al. "The Biodiversity and Ecosystem Service Contributions and Trade-Offs of Forest Restoration Approaches." *Science* 376, no. 6595 (2022): 839-44. <https://doi.org/10.1126/science.abl4649>.

Kabar Baik. "Program Makan Bergizi Gratis di Jombang Belum Berjalan, Pemkab Masih Tunggu Juknis." Accessed January 20, 2025. <https://kabarbaik.co/program-makan-bergizi-gratis-di-jombang-belum-berjalan-pemkab-masih-tunggu-juknis/>.

Kabar Cirebon. "Anggaran Siap, Juknis Belum Ada, Pemkab Cirebon Belum Bisa Gelar Program MBG." Accessed January 20, 2025. <https://kabarcirebon.pikiran-rakyat.com/ciayumajakuning/pr-2938968113/anggaran-siap-juknis-belum-ada-pemkab-cirebon-belum-bisa-gelar-program-mbg?page=all>.

Kompas. "Data Tunggal Diperlukan untuk Mengentaskan Kemiskinan." Accessed January 13, 2025. <https://www.kompas.id/artikel/data-tunggal-diperlukan-untuk-mengentaskan-kemiskinan>.

Kompas. "Drama Simpang Siur PPN 12%." 2025. Accessed January 22, 2025. <https://www.kompas.id/artikel/drama-simpang-siur-ppn-12-persen>.

Kompas. "Puluhan Siswa SD di Sukoharjo Keracunan Menu MBG Makanan Kurang Matang." Accessed January 16, 2025. <https://regional.kompas.com/read/2025/01/16/145213178/puluhan-siswa-sd-di-sukoharjo-keracunan-menu-mbg-makanan-kurang-matang>.

Kumparan. "Konsumen Ogah Klaim Pengembalian PPN 12%: Mahalan Ongkosnya." January 22, 2025. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/konsumen-ogah-klaim-pengembalian-ppn-12-mahalan-ongkosnya-24FvovRiaWw>.

Lafuente, Mariano, and Sebastian Gonzalez. "Do Delivery Units Deliver?: Assessing Government Innovations." 2018. 1–36. <http://dx.doi.org/10.18235/0001155>.

Media Indonesia. "Program MBG di Kalteng Masih Terkendala Juknis." Accessed January 20, 2025. <https://epaper.mediaindonesia.com/detail/program-mbg-di-kalteng-masih-terkendala-juknis>.

Miekatrien, Sterck, et al. "Performance Measurement for Sub-national Service Delivery." 2006. https://steunpuntbov.be/rapport/s0405012_perf_meas_subnat_service_delivery.pdf.

Nguyen, Thi Thu. "Participatory Decision-Making in the Fourth Industrial Revolution." *Developments in Administration* 4, no. 1 (December 31, 2022). <https://doi.org/10.46996/dina.v4i1.6179>.

Nugroho, Yanuar, et al. "Mendorong Pembuatan Kebijakan Berbasis Bukti: Pengalaman Kantor Staf Presiden dan Prioritas Pembangunan 2015–2019." N.d. (2020): 1–12. <https://cipg.or.id/id/publication/kebijakan-berbasis-bukti-ksp-1/>.

Oxford Policy Management. "From Policy to Action: How to Drive Successful Policy Execution in Pakistan." 2018. https://www.opml.co.uk/sites/default/files/migrated_bolt_files/sng-policy-to-action.pdf

Pemandu. *Government Transformation Programme Annual Report 2011*. Malaysia: Pemandu, 2011. Accessed January 22, 2025. <https://pemandu.org/wp-content/uploads/2023/05/2011-Government-Transformation-Programme-Annual-Report-English.pdf>.

Radar Banyumas. "Juknis MBG untuk Madrasah di Kebumen Belum Turun." Accessed January 20, 2025. <https://radarbanyumas.disway.id/read/128152/juknis-mbg-untuk-madrasah-di-kebumen-belum-turun>.

Radar Bogor. "Pemkot Bogor Masih Belum Dapat Juklak dan Juknis." 2025. <https://radarbogor.jawapos.com/kota%20bogor/2475484409/pemkot-bogor-masih-belum-dapat-juklak-dan-juknis-program-makan-bergizi-gratis>.

Scarff, Michael. "Translating Vision Into Action: Indonesia's Delivery Unit, 2009–2012." *Innovation for Successful Societies*, 2023. https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/g/files/toruqf5601/files/Policy_Note_ID224.pdf.

Surabaya Tribun News. "Madiun dan Ngawi Tunggu Petunjuk Teknis, Puluhan Ribu Siswa Harus Menunggu Mendapatkan Makan Gratis." Accessed January 14, 2025. <https://surabaya.tribunnews.com/2025/01/14/madiun-dan-ngawi-tunggu-petunjuk-teknis-puluhan-ribu-siswa-harus-menunggu-mendapatkan-makan-gratis>.

Tempo. "Dampak Pemisahan KLHK." Accessed January 13, 2025. <https://www.tempo.co/lingkungan/dampak-pemisahan-klhk-1164191>.

Tempo. "Istana Klaim Ada Daerah Pakai Uang Pribadi Prabowo untuk Makan Bergizi Gratis." January 7, 2025. Accessed January 13, 2025. <https://www.tempo.co/politik/istana-klaim-ada-daerah-pakai-uang-pribadi-prabowo-untuk-makan-bergizi-gratis-1190705>.

Tempo. "Partai Politik Kabinet Prabowo." October 16, 2024. Accessed January 13, 2025. <https://www.tempo.co/politik/partai-politik-kabinet-prabowo-226444>.

Tempo. "Sawit Pemicu Deforestasi: Prabowo." Accessed January 13, 2025. <https://www.tempo.co/lingkungan/sawit-pemicu-deforestasi-prabowo-1190895>.

The Hindu. "PEMANDU Begins 6-Week Lab Sessions." March 1, 2016. <https://www.thehindu.com/news/national/andhra-pradesh/pemandu-begins-6week-lab-sessions/article8300019.ece>.

UNFCCC. "Enhanced NDC Indonesia." Accessed January 13, 2025. https://unfccc.int/sites/default/files/ND-C/2022-09/23.09.2022_Enhanced%20NDC%20Indonesia.pdf.

UNFCCC. "Long-term Strategy for Low Carbon and Climate Resilience (LTS-LCCR)." Accessed January 13, 2025. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Indonesia_LTS-LCCR_2021.pdf.

World Bank. "Driving Performance through Center of Government Delivery Units." Global Expert Team Public Sector of Performance, n.d. <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/923311468337217269/pdf/600920BRI0GETO10BOX358310B01PUBLIC1.pdf>.

World Bank. "Improving Education Sector Performance in Malaysia." The Malaysia Development Experience Series, February 2018. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/440061516009623717/pdf/122696-PUBLIC-REPL-World-Bank-Report-07-Education-FA-Full-WEB.pdf>.