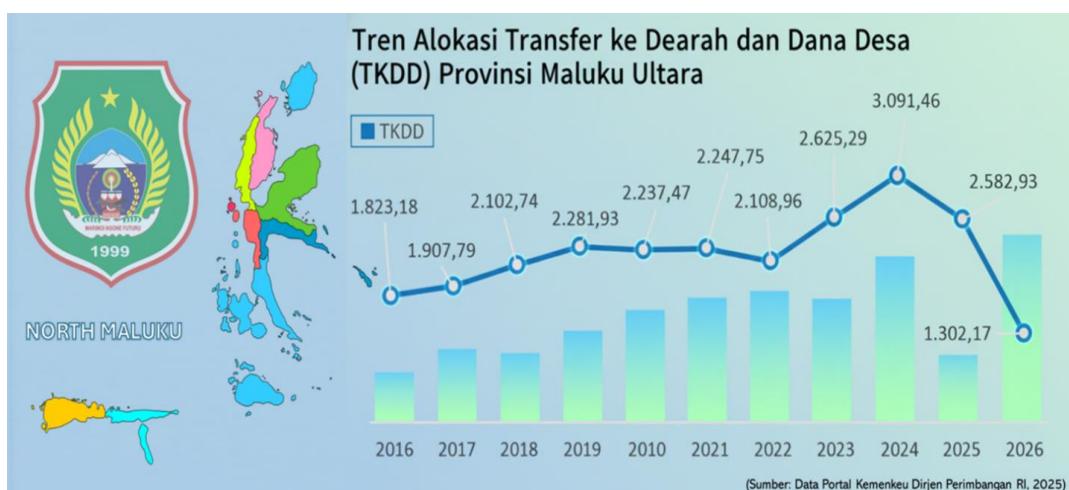


Penurunan Drastis Alokasi TKDD di Maluku Utara: Analisis dari Perspektif Manajemen Strategik dan Perencanaan Penganggaran

Oleh: **M. A. Arilaha**
(Dosen Fakultas Ekonomi dan Binsis, Universitas Khairun)

Fenomena penurunan tajam alokasi *Transfer ke Daerah dan Dana Desa* (TKDD) di Provinsi Maluku Utara pada tahun anggaran 2026 merupakan isu fiskal yang tidak hanya berdampak pada struktur keuangan daerah, tetapi juga pada arah strategi pembangunan jangka menengah dan panjang. Berdasarkan data historis, TKDD provinsi ini menunjukkan kecenderungan meningkat secara gradual hingga mencapai puncaknya pada tahun 2024 sebesar Rp 3,09 triliun. Namun, dua tahun berikutnya memperlihatkan penurunan signifikan, yakni menjadi Rp 2,58 triliun pada 2025 dan anjlok drastis ke Rp 1,30 triliun pada 2026, yang merupakan angka terendah dalam 11 tahun terakhir. Penurunan sebesar hampir 50 persen ini menandakan adanya *fiscal shock* yang harus disikapi melalui pendekatan manajemen strategik yang komprehensif serta perencanaan penganggaran yang adaptif dan berbasis bukti (*evidence-based budgeting*).



Paradigma manajemen strategik menempatkan fenomena penurunan TKDD ini bukan sekadar sebagai peristiwa keuangan, melainkan sebagai krisis strategis (*strategic crisis*) yang menuntut respons sistemik. Manajemen strategik daerah harus mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan fiskal eksternal, mengevaluasi sumber daya internal, serta mengarahkan strategi organisasi publik agar tetap relevan dan berdaya saing. Dalam konteks ini, pemerintah daerah perlu

memperlakukan penurunan TKDD sebagai *strategic inflection point*, yaitu titik perubahan mendasar yang menuntut pergeseran orientasi kebijakan, bukan sekadar efisiensi administratif. Chandler (1962) menegaskan bahwa “struktur mengikuti strategi”, sehingga struktur fiskal daerah, termasuk pengelolaan transfer dan PAD, harus disesuaikan dengan strategi pembangunan baru yang lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan nasional dan dinamika ekonomi global. Studi empiris menunjukkan bahwa proses desentralisasi fiskal di Indonesia membawa dampak yang bervariasi berdasarkan kapasitas institusional dan kualitas governance daerah (Kis-Katos & Sjahrir, 2017; Pal & Wahhaj, 2017). Dalam konteks Maluku Utara, ketergantungan tinggi terhadap transfer pusat dan kapasitas fiskal daerah yang relatif terbatas meningkatkan kerentanan terhadap perubahan ruang fiskal daerah.

Penerapan prinsip manajemen strategik dalam konteks fiskal daerah mencakup tiga fase penting, yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Pada fase formulasi, pemerintah daerah perlu melakukan *environmental scanning* terhadap kebijakan fiskal nasional, proyeksi makroekonomi, serta tren transfer antar-pemerintahan. OECD (2024) menjelaskan bahwa reformasi kebijakan transfer fiskal di Indonesia tengah diarahkan untuk mendorong *performance-based grants*, yaitu pemberian transfer berdasarkan capaian kinerja pembangunan daerah. Pola baru ini menuntut daerah memiliki kemampuan perencanaan dan pelaporan kinerja yang lebih kuat. Penurunan alokasi TKDD di Maluku Utara dapat pula diinterpretasikan sebagai konsekuensi dari rendahnya kinerja indikator pembangunan daerah yang menjadi dasar formula alokasi baru. Hidayat *et al.* (2025) dalam kajian literaturnya menegaskan bahwa efektivitas desentralisasi fiskal sangat bergantung pada *good governance* dan mekanisme transfer yang adil. Dengan demikian, penurunan alokasi TKDD di Maluku Utara dapat pula dilihat sebagai konsekuensi dari rendahnya pencapaian indikator kinerja daerah atau ketidakmampuan memenuhi persyaratan alokasi berbasis hasil. Oleh karena itu, analisis strategik perlu diarahkan pada peningkatan *governance capacity*, *performance management*, serta *fiscal transparency* agar Maluku Utara mampu bersaing secara institusional dengan daerah lain dalam memperoleh alokasi transfer di masa mendatang.

Fase implementasi strategi pengelolaan fiskal daerah harus diorientasikan pada *strategic resource allocation*. Penurunan TKDD menuntut pergeseran

prioritas dalam belanja daerah menuju kegiatan yang memberikan dampak terbesar terhadap kesejahteraan publik dan pertumbuhan ekonomi daerah. Strategi tersebut menuntut penerapan prinsip *value for money*, yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis dalam setiap keputusan penganggaran (Mardiasmo, 2018). Pemerintah daerah harus melakukan *budget restructuring* melalui pengelompokan belanja berbasis hasil (*result-oriented budgeting*) dan bukan semata berbasis input. Sebagai contoh, proyek infrastruktur berskala besar yang memiliki efek pengganda ekonomi dapat diprioritaskan dibanding kegiatan administratif yang berbiaya tinggi tetapi berdampak terbatas.

Dari perspektif perencanaan penganggaran, penurunan TKDD tahun 2026 merupakan sinyal perlunya pembaruan paradigma perencanaan keuangan daerah yang lebih dinamis, berbasis data, dan antisipatif. Sistem penganggaran tradisional yang bersifat incremental (*incremental budgeting*) tidak lagi relevan dalam kondisi fiskal yang fluktuatif. Pendekatan yang lebih tepat adalah *performance-based budgeting* (PBB) dan *medium-term expenditure framework* (MTEF), sebagaimana diterapkan dalam sistem keuangan publik modern. MTEF memungkinkan pemerintah daerah mengantisipasi perubahan pendapatan dan belanja melalui perencanaan jangka menengah yang berfokus pada kesinambungan fiskal. Dalam konteks ini, Bappeda bersama BPKAD perlu mengintegrasikan skenario fiskal multi-tahun dalam dokumen RKPD dan KUA-PPAS, sehingga setiap perubahan alokasi TKDD dapat direspon secara terukur tanpa mengganggu pencapaian sasaran strategis pembangunan.

Manajemen strategik fiskal juga menuntut kemampuan daerah dalam mengelola risiko keuangan publik. Lewis (2013) menyebutkan bahwa *intergovernmental fiscal transfers* memiliki pengaruh besar terhadap belanja modal daerah, namun volatilitasnya dapat menghambat keberlanjutan investasi publik. Oleh sebab itu, pemerintah daerah perlu mengembangkan *fiscal risk management plan* yang meliputi identifikasi risiko ketergantungan pada transfer, evaluasi kapasitas PAD, serta penyusunan rencana kontinjensi apabila transfer pusat menurun secara tiba-tiba. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan ialah pembentukan *fiscal stabilization fund* di tingkat provinsi, yang berfungsi sebagai penyangga fiskal untuk menghadapi gejolak pendapatan jangka pendek.

Selain aspek teknokratis, penguatan *strategic leadership* juga menjadi prasyarat penting. Kepemimpinan publik harus mampu membangun visi fiskal

yang realistik dan komunikatif. DPRD sebagai lembaga pengawas dan pengambil keputusan anggaran memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa perubahan alokasi TKDD tidak menyebabkan terganggunya pelayanan publik. Fitrianti *et al.* (2025) menegaskan bahwa peran legislatif dalam menjaga disiplin fiskal menjadi kunci untuk mencegah terjadinya *flypaper effect*, yaitu kecenderungan daerah menghabiskan dana transfer tanpa memperhatikan efektivitas output pembangunan. Legislatif daerah berperan penting dalam menjaga disiplin fiskal agar belanja tidak hanya meningkat saat transfer naik, tetapi juga tidak terpuruk saat transfer menurun. Dalam konteks ini, kolaborasi antara eksekutif dan legislatif harus diarahkan pada penciptaan *strategic alignment* antara visi pembangunan daerah dan kebijakan fiskal nasional yang adaptif.

Dimensi lain yang perlu diperhatikan ialah pengembangan kapasitas kelembagaan dalam perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja. OECD (2024) menyoroti pentingnya sistem informasi keuangan terintegrasi yang memungkinkan perencanaan berbasis bukti serta pemantauan capaian secara real time. Pemerintah daerah perlu memperkuat sistem akuntabilitas kinerja seperti *e-performance budgeting* agar setiap program pembangunan memiliki indikator hasil yang terukur dan dapat diverifikasi. Implementasi teknologi digital dalam penganggaran akan meningkatkan transparansi dan mempercepat proses evaluasi kebijakan fiskal.

Perspektif manajemen strategik juga menuntut kemampuan organisasi publik dalam menciptakan *strategic agility*, yaitu kelincahan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Penurunan TKDD 2026 harus dijadikan momentum untuk melakukan transformasi struktural dalam manajemen fiskal daerah. Akita *et al.* (2021) mengingatkan bahwa keberhasilan desentralisasi fiskal di Indonesia bergantung pada kemampuan daerah untuk mengoptimalkan sumber daya internal sekaligus memperkuat koordinasi lintas-pemerintahan. Oleh karena itu, strategi kolaboratif antar kabupaten/kota di Maluku Utara perlu dikembangkan melalui konsorsium pembangunan daerah berbasis kewilayahan agar efisiensi penggunaan sumber daya dapat ditingkatkan.

Dari perspektif strategis jangka panjang, diversifikasi ekonomi daerah menjadi keharusan. Maluku Utara perlu mengarahkan strategi pembangunan menuju penguatan sektor-sektor bernilai tambah tinggi seperti industri pengolahan hasil laut, pariwisata berbasis ekologi, serta pengembangan logistik dan

perdagangan antar-pulau. Diversifikasi ini tidak hanya memperluas basis pendapatan daerah, tetapi juga menciptakan ketahanan fiskal terhadap ketidakpastian transfer pusat. Strategi pembangunan tersebut sejalan dengan teori keunggulan kompetitif wilayah (*regional competitive advantage*) yang menekankan pentingnya penguatan kapasitas lokal sebagai fondasi pembangunan berkelanjutan (Porter, 1990).

Secara keseluruhan, penurunan TKDD 2026 di Maluku Utara merupakan ujian bagi ketangguhan sistem perencanaan fiskal dan kapasitas manajemen strategik daerah. Krisis fiskal harus dimaknai sebagai peluang untuk melakukan reformasi institusional dan inovasi kebijakan yang memperkuat kemandirian keuangan daerah. Implementasi pendekatan manajemen strategik dalam perencanaan penganggaran akan membantu pemerintah daerah menyeimbangkan efisiensi fiskal, efektivitas pembangunan, dan keberlanjutan sosial ekonomi masyarakat. Jika langkah-langkah ini dijalankan secara konsisten, Provinsi Maluku Utara tidak hanya mampu keluar dari tekanan fiskal jangka pendek, tetapi juga dapat membangun fondasi ekonomi yang lebih tangguh dan mandiri di masa depan.

Daftar Pustaka

- Akita, T., Riadi, A.A., & Rizal, A. (2020). Fiscal disparities in Indonesia in the decentralization era: Does general allocation fund equalize fiscal revenues? *Regional Science Policy and Practice*, Wiley Blackwell, vol. 13(6), pages 1842-1865, <https://doi.org/10.1111/rsp3.12326>.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- East Asia Forum. (2025, September 29). *The quiet retreat of Indonesia's fiscal decentralisation*. <https://eastasiaforum.org/2025/09/29/the-quiet-retreat-of-indonesias-fiscal-decentralisation>
- Fitrianti, R., Zaenal, M., Fattah, S., & Hidayah, N. (2025). Flypaper effect: Analysis of financial transfers from the central government to local governments in Indonesia. *Public and Municipal Finance*, 14(1). [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(1\).2025.05](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(1).2025.05)
- Hidayat, M. F., Pradana, G. W., Maruf, M. F., Putri, Z., Darmayanti, W. A., Nurwidya, M. P., Shobirin, D. R., & Fitrie, R. A. (2025). *Gaining Insight into Fiscal Decentralization at Producing Public Value (Accountability) Through Public Goods and Public Interest: Literature Review of Fiscal Decentralization in the Indonesian and Global Context*. *KnE Social Sciences*, 10(4), 308–325. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i4.18043>
- Kis-Katos, K., & Sjahrir, B. S. (2017). The Impact of Fiscal and Political Decentralization on Local Public Investment in Indonesia. *Journal of*

- Comparative Economics*, 45, 344-365.
<https://doi.org/10.1016/j.jce.2017.03.003>
- Lewis, B. (2013). *Local government capital spending in Indonesia: Impact of intergovernmental fiscal transfers*. [Conference Paper]. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/256053150>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Andi.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Indonesia: Fiscal transfers and decentralisation*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fiscal-federalism-network/event/2024/Indonesia-Fiscal-transfers.pdf>
- Pal, Sarmistha & Wahhaj, Zaki. (2017). Fiscal decentralisation, local institutions and public good provision: evidence from Indonesia. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 45 (2), 383-409. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.07.004>.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.