

Agile Leadership Pemerintah Daerah dalam Menghadapi Keterbatasan Fiskal dan Sumber Daya di Era Program Makan Bergizi Gratis

Alisha Azzahra^{1*}, Mochammad Rozikin²

^{1,2} Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Indonesia

*Email korespondensi: alishaazzahra020@gmail.com

Abstrak

Kebijakan efisiensi belanja melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 serta implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) menimbulkan tantangan baru bagi pemerintah daerah, khususnya terkait keterbatasan fiskal dan sumber daya organisasi. Penurunan alokasi Transfer ke Daerah (TKD) di tengah meningkatnya tuntutan pelaksanaan program prioritas nasional berpotensi mengganggu kapasitas pembangunan dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan efisiensi anggaran dan implementasi Program MBG terhadap kapasitas fiskal pemerintah daerah serta merumuskan strategi *agile leadership* sebagai pendekatan manajemen strategis dalam menghadapi keterbatasan sumber daya. Penelitian kualitatif ini menggunakan desain studi kasus berbasis dokumen (*documentary case study*) terhadap 42 dokumen sekunder yang mencakup regulasi, laporan resmi pemerintah, literatur akademik, dan berita media kredibel. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahap kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran berdampak signifikan terhadap kapasitas fiskal daerah, pengelolaan sumber daya manusia aparat, dan pembangunan infrastruktur. Dalam merespons kondisi tersebut, *agile leadership* terformulasi secara efektif melalui empat pilar strategi utama, yaitu *fiscal agility*, *lean governance*, *collaborative value creation*, dan *people-first transformation*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *agile leadership* merupakan model kepemimpinan strategis yang responsif dalam meningkatkan adaptabilitas birokrasi daerah guna menjaga keberlanjutan pelayanan publik di tengah tekanan fiskal.

Kata Kunci: *Agile Leadership*; Keterbatasan Fiskal; Pemerintah Daerah; Program Makan Bergizi Gratis; Tata Kelola Publik.

Agile Leadership in Local Government: Navigating Fiscal and Resource Constraints in the Era of Free Nutritious Meals Program

Abstract

The spending efficiency policy outlined in Presidential Instruction No. 1 of 2025, alongside the implementation of the Free Nutritious Meals Program (MBG), presents new challenges for local governments, particularly regarding fiscal constraints and organizational resources. The reduction in Regional Transfer Allocations (TKD) amid increasing demands for national priority programs has the potential to undermine development capacity and public service quality. This study aims to analyze the impact of budget efficiency policies and the implementation of the MBG Program on local government fiscal capacity and to formulate agile leadership strategies as a strategic management approach to address resource constraints. This study employs a qualitative approach with a documentary case study design, analyzing 42 secondary documents comprising government regulations, official reports, academic literature, and credible mass media reports. Data were analyzed using the interactive model by Miles, Huberman, and Saldaña, involving data condensation, data display, and drawing conclusions. The results indicate that budget efficiency policies significantly affect local fiscal capacity, human resource management, and infrastructure development. In addressing these conditions, agile leadership is effectively formulated through four key strategic pillars: *fiscal agility*, *lean governance*, *collaborative value creation*, and *people-first transformation*. This study concludes that agile leadership serves as a responsive strategic leadership model for enhancing local bureaucratic adaptability to maintain public service sustainability amid fiscal pressure.

Keywords: Agile Leadership; Fiscal Constraints; Free Nutritious Meals Program; Local Government; Public Governance.

PENDAHULUAN

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) diluncurkan sebagai salah satu *quick-win* pemerintahan Prabowo-Gibran untuk mengatasi masalah *stunting* dan mempercepat pembangunan sumber daya manusia. Program ini resmi diluncurkan pada 6 Januari dan menargetkan 82,9 juta penerima di akhir tahun 2025 melalui pembangunan Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) di seluruh Indonesia (Pratiwi, 2025). Untuk mendanai program prioritas nasional tersebut, pemerintah menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 pada tanggal 22 Januari 2025. Kebijakan ini menginstruksikan efisiensi belanja sebesar Rp306,69 triliun, yang terdiri dari pemangkasan anggaran Kementerian/Lembaga sebesar Rp256,1 triliun dan Transfer ke Daerah (TKD) sebesar Rp50,59 triliun. Secara spesifik, Dana Alokasi Umum (DAU) mengalami pemotongan Rp15,67 triliun dari pagu awal Rp446,63 triliun menjadi Rp430,95 triliun, sementara Dana Alokasi Khusus (DAK) Fisik dipangkas dari Rp36,95 triliun menjadi Rp18,64 triliun (Inpres No. 1 Tahun 2025).

Dampak pemangkasan ini semakin terakumulasi pada APBN 2026, di mana alokasi TKD ditetapkan sebesar Rp693 triliun, menyusut drastis dari tahun 2025 yang mencapai Rp919 triliun. Penurunan ini mencerminkan tingginya tekanan fiskal yang dialami pemerintah daerah. Di sisi lain, alokasi anggaran program MBG justru melonjak tajam dari Rp71 triliun pada tahun 2025 menjadi Rp335 triliun pada tahun 2026, dengan sekitar Rp223 triliun di antaranya bersumber dari realokasi anggaran pendidikan (Salam & Rahayu, 2025). Fenomena ini menandai pergeseran prioritas belanja negara secara masif ke arah program nasional berskala besar.

Situasi ini menjadi semakin krusial mengingat tingkat kemandirian fiskal pemerintah daerah di Indonesia secara umum masih tergolong rendah. Data Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap total pendapatan daerah relatif kecil, yakni berkisar 16%–20%, sementara porsi pendapatan daerah masih sangat bergantung pada Transfer ke Daerah dan Dana Desa (TKDD) yang mencapai lebih dari 60% (Direktorat Pembiayaan dan Perekonomian, 2025). Ketergantungan struktur fiskal yang tinggi terhadap transfer pusat membuat pemerintah daerah sangat rentan terhadap kebijakan pemotongan dana transfer, karena kapasitas PAD belum memadai untuk menopang beban pembiayaan pembangunan dan pelayanan publik secara mandiri (Nafiah & Wardhani, 2024).

Gejala kerentanan fiskal ini terlihat jelas di tingkat daerah. Provinsi Jambi mengalami penurunan alokasi TKD dari Rp4,6 triliun pada 2025 menjadi Rp3,1 triliun pada 2026, sementara Provinsi Maluku Utara mengalami pemangkasan dari Rp10 triliun menjadi Rp6,7 triliun (Muhamad, 2025). Pada tingkat kabupaten, Kabupaten Tapanuli Tengah mencatat koreksi pendapatan daerah hingga Rp205 miliar akibat penurunan dana transfer pusat, padahal kapasitas PAD daerah tersebut masih di bawah Rp100 miliar (Tambunan, 2025). Realitas ini menegaskan bahwa keterbatasan ruang fiskal menuntut adopsi manajemen strategi publik yang mampu menjaga kebaikan bersama (*public value*) di tengah ketidakpastian lingkungan organisasi (Bryson, 2004).

Sejumlah studi terdahulu telah mengeksplorasi penerapan tata kelola adaptif (*agile governance*) di sektor publik dalam berbagai konteks krisis dan dinamika organisasi. Muhammad dkk. (2022) mengkaji bagaimana tata kelola adaptif diterapkan melalui penyesuaian Rencana Kerja

Pemerintah Daerah (RKPD) saat merespons krisis kesehatan pandemi COVID-19. Dari sudut pandang struktur birokrasi, Suryani dan Diniawaty (2024) menguraikan bahwa langkah penyederhanaan birokrasi merupakan wujud nyata adaptasi organisasi publik. Sementara itu, kajian aspek operasional oleh Rahmadany (2022) dan Wardana dkk. (2024) menyoroti peranan penting transformasi digital dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam mempercepat kelincuhan serta responsivitas pelayanan publik. Kendati demikian, literatur empiris yang ada sebagian besar masih menitikberatkan perhatian pada krisis kesehatan, penyesuaian struktur, serta digitalisasi layanan. Kajian yang secara khusus menganalisis respons kepemimpinan strategis dalam menghadapi kejutan fiskal (*fiscal shock*) akibat efisiensi belanja dan pergeseran prioritas anggaran nasional masih sangat terbatas.

Untuk mengisi celah penelitian (*research gap*) tersebut, studi ini mengadopsi kerangka teoretis *agile leadership*. Secara teoretis, *agile leadership* merupakan kerangka kepemimpinan yang menekankan adaptasi cepat, pembelajaran iteratif, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan keputusan terdesentralisasi untuk merespons lingkungan yang volatil, kompleks, dan terdigitalisasi (AlNuaimi & Singh, 2022; David et al., 2025; Maulidiyah et al., 2025). Literatur menempatkan *agile leadership* sebagai dimensi kunci dari kelincuhan organisasi (*organizational agility*) yang berlandaskan pada *mindset*, kompetensi, gaya, dan fungsi kepemimpinan guna memantau perubahan, mengambil keputusan, serta mengarahkan transformasi organisasi secara adaptif (Mousa et al., 2025; Tandon et al., 2024; Walter, 2020).

Dalam konstruksi teoretis ini, kelincuhan kepemimpinan dioperasionalkan melalui empat pilar yang saling berkaitan. Pilar pertama, *fiscal agility*, merujuk pada kemampuan menyelaraskan strategi, pengelolaan keuangan, dan investasi secara luwes agar tetap sesuai dengan nilai-nilai *agile* (Porkodi, 2024). Pilar kedua, *lean governance*, berfokus pada penyederhanaan proses, pengurangan birokrasi, penggunaan struktur datar, serta tata kelola berbasis bukti (*evidence-based*) yang mempercepat eksekusi kebijakan (Gomaa, 2025; Mergel, 2023). Pilar ketiga, *collaborative value creation*, diwujudkan melalui penciptaan nilai publik berbasis orientasi layanan, pemanfaatan kapabilitas dinamis, serta pembentukan jejaring kemitraan dan tim lintas fungsi yang partisipatif (Rialti & Filieri, 2024; Shams et al., 2020). Pilar keempat, *people-first transformation*, menekankan transformasi yang berpusat pada manusia melalui pemberdayaan aparatur, penciptaan keamanan psikologis, komunikasi transparan, dan peran pemimpin sebagai fasilitator untuk meningkatkan kepercayaan, moral, efektivitas tim, serta kapasitas belajar organisasi (Esamah et al., 2023; Jansen et al., 2026; Jayamary, 2025; Porkodi, 2024).

Integrasi antara kelincuhan strategis-operasional, tata kelola *lean*, penciptaan nilai bersama, dan transformasi yang mengutamakan manusia ini terbukti dapat menghasilkan kinerja, inovasi, dan ketahanan organisasi yang berkelanjutan (Esamah et al., 2023; Joiner, 2019; Kaya, 2023). Berdasarkan latar belakang, kajian literatur, dan kerangka teoretis tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan efisiensi anggaran dan implementasi Program MBG terhadap kapasitas fiskal daerah, serta merumuskan strategi *agile leadership* berbasis empat dimensi teoretis tersebut sebagai pendekatan manajemen strategis dalam mengatasi keterbatasan sumber daya di pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus berbasis dokumen (*documentary case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam dinamika kebijakan fiskal nasional beserta implikasinya terhadap tata kelola pemerintahan daerah dalam konteks yang kompleks dan multidimensional (Creswell & Creswell, 2018). Penggunaan studi kasus kualitatif berbasis data sekunder dinilai paling tepat untuk mengeksplorasi fenomena kebijakan publik kontemporer yang sedang berlangsung (*real-time*), di mana pemanfaatan dokumen resmi dan data sekunder yang kredibel mampu merekonstruksi fakta secara menyeluruh dan obyektif (Bowen, 2009).

Objek penelitian difokuskan pada dinamika penyesuaian fiskal pemerintah daerah pasca diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD, khususnya dalam kaitannya dengan penurunan Transfer ke Daerah (TKD) dan peningkatan alokasi anggaran untuk Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Studi ini memosisikan fenomena tersebut sebagai kasus kebijakan kritis (*critical policy case*) yang merepresentasikan tantangan adaptasi birokrasi daerah di tengah tekanan fiskal nasional.

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan data sekunder yang dikumpulkan melalui teknik studi dokumentasi secara sistematis. Proses penentuan dan pemilahan data sekunder dilakukan dengan menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk menjamin kredibilitas dan relevansi data, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Berdasarkan kriteria seleksi tersebut, terhimpun sebanyak 42 dokumen sekunder utama yang dianalisis. Dokumen tersebut terdiri atas 5 dokumen regulasi pemerintah, 12 laporan resmi (Kementerian Keuangan, DJPK, dan BPS), 18 artikel jurnal ilmiah bereputasi, serta 7 laporan media massa terverifikasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri atas tiga tahapan berkelanjutan. Tahap pertama, kondensasi data (*data condensation*), dilakukan dengan menyaring, memfokuskan, dan mengelompokkan informasi dari 42 dokumen sekunder ke dalam tema-tema utama, yaitu dampak efisiensi anggaran, keterbatasan sumber daya daerah, serta empat pilar *agile leadership*. Tahap kedua, penyajian data (*data display*), dilaksanakan melalui penyusunan dan penyajian data tercondensasi dalam bentuk matriks naratif dan bagan kategorisasi guna memudahkan pemahaman hubungan antarvariabel. Tahap ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi (*drawing and verifying conclusions*), diwujudkan dengan merumuskan pola, hubungan konseptual, serta implikasi kebijakan berbasis bukti-bukti dokumen yang telah dianalisis secara cermat.

Untuk menjamin validitas dan keabsahan data kualitatif, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber (*source triangulation*) dengan membandingkan dan mengecek silang informasi antara dokumen regulasi, data kuantitatif laporan keuangan resmi, laporan media kredibel, dan literatur teoretis (Bowen, 2009). Alur tahapan penelitian secara skematis disajikan pada Gambar 1.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Pemilihan Dokumen Sekunder

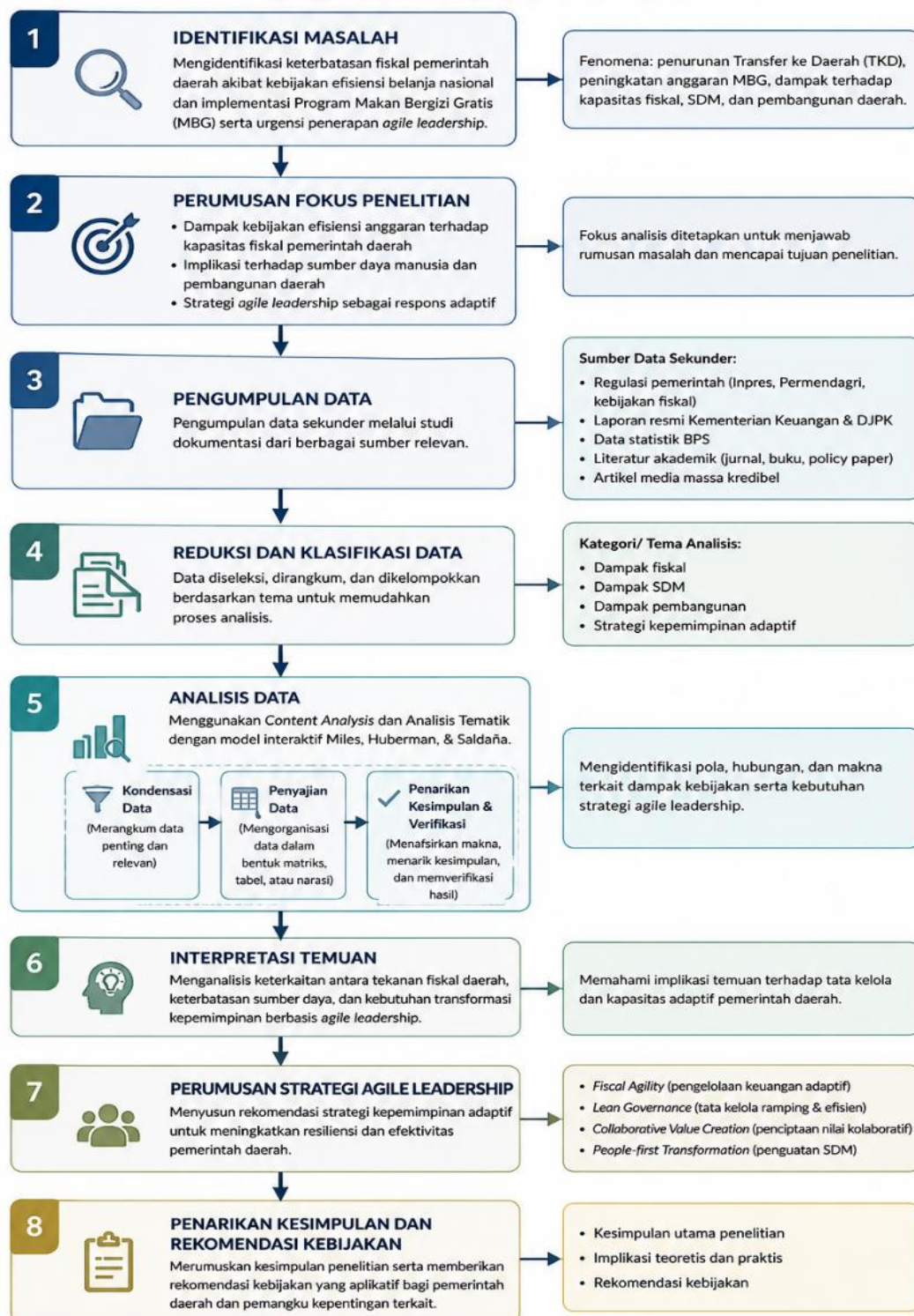
Kategori Dokumen	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Regulasi & Kebijakan	Dokumen resmi terkait Inpres No. 1 Tahun 2025, APBN/APBD 2025–2026, dan regulasi Program MBG.	Rancangan regulasi yang belum disahkan atau kebijakan yang telah dicabut/tidak berlaku.
Laporan Resmi	Publikasi resmi dari Kementerian Keuangan, DJPK, dan BPS rentang tahun 2024–2026.	Draf internal tidak resmi, catatan rapat unverified, atau laporan tanpa pengesahan instansi.
Literatur Akademik	Artikel jurnal bereputasi (<i>peer-reviewed</i>) dan <i>policy paper</i> (10 tahun terakhir) mengenai <i>agile leadership</i> , <i>agile governance</i> , dan fiskal daerah.	Artikel ilmiah non- <i>peer-reviewed</i> , skripsi/tesis yang belum dipublikasikan, atau publikasi tanpa DOI/ISSN.
Berita Media Massa	Berita dan laporan investigatif dari media nasional yang terdaftar resmi di Dewan Pers (seperti Kompas, Tempo, Bisnis Indonesia, Antara, CNN Indonesia).	Opini pribadi, unggahan media sosial, blog, forum online, atau pemberitaan dari media non-independen.

Sumber: Data Peneliti

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran dan Implementasi Program MBG terhadap Pemerintah Daerah

Kebijakan pemangkasan Transfer ke Daerah (TKD) melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 serta proyeksi penurunan alokasi TKD pada APBN 2026 menghadirkan kejutan fiskal (*fiscal shock*) yang mendasar bagi struktur keuangan daerah. Secara teoritis, efektivitas desentralisasi fiskal sangat bergantung pada derajat kemandirian keuangan daerah. Namun, fenomena di Indonesia menunjukkan adanya kecenderungan *flypaper effect* dan ketergantungan struktur fiskal yang tinggi, di mana pendapatan daerah masih didominasi oleh dana transfer pusat yang mencapai lebih dari 60%, sedangkan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) hanya berkisar 16%–20% (Direktorat Pembiayaan dan Perekonomian, 2025). Ketika pemerintah pusat memangkas alokasi TKD sebesar Rp50,59 triliun pada tahun 2025 dan menurunkannya lagi hingga Rp693 triliun pada tahun 2026 demi mengakomodasi pembengkakan anggaran Program Makan Bergizi Gratis (MBG) sebesar Rp335 triliun (Salam & Rahayu, 2025), terjadi efek desakan (*crowding-out effect*) yang mempersempit ruang fiskal diskresioner pemerintah daerah.



Gambar 1. Desain Alir Penelitian
Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Kondisi ini menciptakan kerentanan sistemik pada stabilitas operasional birokrasi lokal. Sebagaimana disuarakan oleh Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (Apeksi), penurunan dana transfer yang signifikan secara langsung menekan porsi *mandatory spending*, terutama untuk pembiayaan belanja pegawai dan kewajiban rutin daerah. Penurunan alokasi TKD yang drastis—seperti yang dialami Provinsi Maluku Utara yang kehilangan anggaran hingga Rp3,3 triliun serta Kabupaten Tapanuli Tengah yang mengalami defisit koreksi pendapatan mencapai Rp205 miliar (Muhamad, 2025; Tambunan, 2025), mengonfirmasi bahwa daerah berkapasitas PAD rendah berada pada posisi yang sangat rentan. Dalam konteks ini, pengurangan dana transfer tidak sekadar membatasi ekspansi program baru, tetapi juga mengancam keberlanjutan pemenuhan kewajiban mendasar daerah, termasuk pembayaran gaji dan tunjangan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kinerja pelayanan publik dasar (Nafiah & Wardhani, 2024).

Di sektor pengelolaan sumber daya manusia aparatur, kebijakan efisiensi belanja berbenturan langsung dengan beban struktural akibat rekrutmen massal PPPK dalam beberapa tahun terakhir. Di satu sisi, pengangkatan PPPK ditujukan untuk memperkuat kapasitas operasional birokrasi dan menyelesaikan penataan tenaga non-ASN. Namun di sisi lain, kebijakan ini secara otomatis mengunci sebagian besar APBD ke dalam komponen belanja pegawai yang bersifat kaku (*rigid*). Dalam perspektif manajemen SDM sektor publik (*strategic human resource management*), ketika tekanan fiskal terjadi bersamaan dengan tingginya porsi belanja operasional terikat, pemerintah daerah cenderung mengambil langkah efisiensi pada anggaran pengembang kapasitas (*soft budgets*), seperti pengurangan alokasi pelatihan, workshop, dan bimbingan teknis aparatur.

Pengetatan anggaran pengembangan kompetensi ini berisiko melemahkan kapasitas adaptif (*adaptive capacity*) birokrasi dalam jangka panjang. Padahal, tantangan birokrasi saat ini menuntut aparatur yang lincah dan berwawasan digital untuk mengeksekusi program-program strategis (Suryani & Diniawaty, 2024). Sebagai bentuk kompensasi atas keterbatasan operasional, beberapa pemerintah daerah mulai mengadopsi skema kerja fleksibel seperti *Work From Anywhere* (WFA) dan optimalisasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) guna menekan biaya kantor dan perjalanan dinas (Wardana dkk., 2024). Kendati demikian, efisiensi operasional berbasis digitalisasi ini belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan budaya organisasi (*organitudinal culture*), sistem manajemen kinerja berbasis output, dan infrastruktur TI yang merata di seluruh daerah (Rahmadany, 2022). Akibatnya, transformasi cara kerja tersebut berisiko menjadi sebatas penyesuaian administratif tanpa menghasilkan peningkatan efektivitas dan kualitas layanan publik yang substantif.

Sektor belanja modal dan pembangunan infrastruktur menjadi area yang paling terdampak oleh kebijakan efisiensi fiskal ini. Hal ini disebabkan oleh sifat belanja modal yang tergolong fleksibel (*discretionary spending*) dibandingkan belanja pegawai yang bersifat wajib, sehingga sering kali dijadikan sasaran utama pemangkasan anggaran oleh pemerintah daerah. Penurunan alokasi Dana Alokasi Khusus (DAK) Fisik yang sangat tajam—dari Rp36,95 triliun menjadi hanya Rp18,64 triliun dalam Inpres No. 1 Tahun 2025—memberikan pukulan telak bagi daerah-daerah yang selama ini

menggantungkan pembiayaan pembangunan fisik dasar pada dana perimbangan pusat (Direktorat Pembiayaan dan Perekonomian, 2025).

Pemangkasan DAK Fisik secara langsung memperlambat percepatan pembangunan infrastruktur konektivitas, fasilitas kesehatan primer, irigasi pertanian, serta sarana pendidikan di tingkat daerah. Dalam praktiknya, keterbatasan dana ini memaksa Perangkat Daerah (PD) melakukan realokasi anggaran secara ad-hoc dan parsial, yang acap kali mengorbankan program-program pelayanan publik berskala lokal demi mempertahankan fungsi operasional minimum instansi. Dari perspektif penciptaan nilai publik (*public value creation*), pola realokasi reaktif yang memotong belanja modal infrastruktur berisiko menekan pertumbuhan ekonomi lokal dan memperlebar ketimpangan antardaerah (Bryson, 2004). Kondisi ini membuktikan bahwa kejutan fiskal nasional tidak hanya berdampak pada penyesuaian angka-angka statistik dalam APBD, tetapi juga menurunkan daya dukung infrastruktur daerah dalam melayani kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan.

Strategi Manajemen Agile Leadership dalam Menghadapi Keterbatasan Fiskal dan Sumber Daya

Transformasi tata kelola keuangan melalui *fiscal agility* memosisikan efisiensi anggaran bukan sebagai pemotongan pasif, melainkan sebagai proses redesain anggaran secara dinamis dan adaptif. Secara konseptual, kelincahan fiskal memungkinkan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) melakukan evaluasi berkala dan penganggaran iteratif (*iterative budgeting*) untuk merespons *fiscal shock* secara presisi (Porkodi, 2024). Evaluasi kinerja anggaran secara triwulanan memberikan fleksibilitas bagi pemerintah daerah untuk merealokasi dana dari kegiatan yang memiliki daya serap atau dampak rendah menuju program-program prioritas.

Akselerasi kemandirian fiskal ini dioperasionalkan melalui optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) berbasis digitalisasi penerimaan dan pemanfaatan *data analytics* untuk menjangkau potensi pajak serta retribusi yang belum tergarap. Selain itu, modernisasi BUMD dan pemanfaatan skema pembiayaan alternatif seperti *Public-Private Partnership* (KPBU) maupun obligasi daerah menjadi opsi diversifikasi fiskal yang strategis bagi daerah berkapasitas kelembagaan memadai.

Bukti komparatif internasional mengonfirmasi bahwa keberhasilan program publik berskala nasional—seperti program pemberian makan gratis di India (*Mid-Day Meal Scheme*), Ghana (*School Feeding Programme*), dan Skotlandia (*Universal Free School Meals*)—sangat bergantung pada skema pendanaan yang stabil dan mekanisme pengawasan yang terstruktur demi menjaga keberlanjutan program (Rahmawati et al., 2026). Tanpa didukung *fiscal agility*, ketergantungan pada dana transfer pusat berisiko mengancam keberlanjutan pelayanan publik lokal ketika terjadi pergeseran prioritas anggaran secara nasional (Rassanjani & Rahmi, 2025).

Implementasi *lean governance* mendasarkan operasinya pada pemangkasan pemborosan birokrasi (*bureaucratic waste reduction*) guna memastikan bahwa setiap unit anggaran daerah dikonversi menjadi nilai publik yang nyata (*public value creation*). Sebagaimana ditunjukkan dalam studi tata kelola publik modern, rasionalisasi belanja operasional yang non-esensial—seperti kegiatan seremonial dan perjalanan dinas—menjadi instrumen awal yang membebaskan ruang

gerak anggaran untuk dialokasikan pada pelayanan dasar (Neumann et al., 2024; Tomazevic et al., 2023).

Kelincahan *lean governance* tidak selalu menuntut perombakan struktur organisasi formal yang kaku, melainkan diwujudkan melalui pembentukan tim kerja lintas fungsi (*cross-functional teams*) yang beroperasi secara datar dan kolaboratif antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Di samping itu, akselerasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) berfungsi sebagai akselerator efisiensi operasional jangka panjang yang mempercepat proses pengambilan keputusan (Mergel, 2023; Wardana dkk., 2024).

Efektivitas tata kelola ramping ini paralel dengan praktik baik di India, yang mengombinasikan model tersentralisasi dengan sistem pemantauan berbasis waktu nyata (*real-time monitoring system*) untuk meminimalkan inefisiensi operasional dalam eksekusi kebijakan publik (Rajendra, 2025). Integrasi tata kelola yang ramping dan teknologi pemantauan terbukti mampu menjaga integritas pelaksanaan program publik di tengah keterbatasan anggaran operasional birokrasi.

Penciptaan nilai secara kolaboratif (*collaborative value creation*) berakar pada premis bahwa keterbatasan sumber daya birokrasi dapat diatasi dengan memobilisasi ekosistem di luar pemerintah melalui pendekatan *co-production* dan kemitraan multi-aktor. Dalam konteks pelaksanaan Program MBG maupun penanganan keterbatasan anggaran daerah, kepemimpinan *agile* berperan sebagai fasilitator yang mengintegrasikan sektor swasta, akademisi, organisasi masyarakat sipil, UMKM, dan komunitas lokal (Kaya, 2023; Shams et al., 2020).

Pada level lokal dan jaringan horizontal, kolaborasi ini diwujudkan dengan mengintegrasikan pelaku UMKM ke dalam rantai pasok penyediaan pangan, sehingga efisiensi anggaran daerah berbanding lurus dengan penguatan ekonomi kerakyatan. Selain itu, kerja sama antardaerah melalui wadah seperti Apeksi dan Apkasi memperkuat kapabilitas dinamis daerah dalam berbagi sumber daya dan praktik terbaik secara efisien untuk merespons tekanan fiskal secara kolektif.

Pengalaman internasional membuktikan efektivitas pendekatan ini; Brasil misalnya, berhasil membangun sistem terdesentralisasi yang kuat dengan melibatkan petani lokal ke dalam rantai pasok program makan sekolah serta menerapkan mekanisme pengawasan berbasis masyarakat dan teknologi kontrol sosial (Rajendra, 2025). Demikian pula program di India, Ghana, dan Skotlandia yang menunjukkan bahwa sinergi antara pemerintah, sekolah, masyarakat, dan sektor swasta tidak hanya meningkatkan status gizi dan perkembangan kognitif peserta didik, tetapi juga memperkuat perekonomian lokal secara inklusif, meskipun tantangan terkait redistribusi dana dan manajemen sisa makanan (*food waste*) tetap menjadi catatan kritis (Rahmawati et al., 2026; Rasanjani & Rahmi, 2025).

Dimensi *people-first transformation* menekankan bahwa keberhasilan adaptasi organisasi publik di tengah krisis fiskal berpusat pada kapasitas dan resiliensi aparatur birokrasi. Ketika alokasi anggaran pelatihan konvensional terpengkas, strategi pengembangan SDM bertransformasi ke arah skema yang lebih adaptif dan efisien, seperti *peer-to-peer learning*, *micro-learning* berbasis digital, serta sistem penguatan *knowledge management* internal (Porkodi, 2024).

Selain efisiensi metode belajar, kepemimpinan *agile* menciptakan iklim *psychological safety* yang memotivasi pegawai di tingkat operasional untuk berinovasi, menyampaikan ide, dan mengidentifikasi hambatan tanpa rasa takut terhadap tindakan punitif (Esamah et al., 2023; Jansen et al., 2026). Pemberdayaan aparatur dalam batas kewenangan yang terukur ini krusial untuk mengikis budaya birokrasi tradisional yang kaku dan lambat.

Perubahan budaya kerja ini ditopang oleh pergeseran dari manajemen kinerja berbasis proses administratif menuju *outcome-based performance management*, di mana capaian indikator difokuskan pada dampak riil pelayanan masyarakat (Joiner, 2019; Mousa et al., 2025). Dengan menempatkan manusia sebagai pusat transformasi, efisiensi anggaran tidak dipersepsikan sebagai ancaman operasional, melainkan sebagai katalisator untuk membangun birokrasi yang lebih tangguh, responsif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kebijakan efisiensi belanja pemerintah melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 serta peningkatan alokasi anggaran Program Makan Bergizi Gratis (MBG) secara nasional terbukti menimbulkan kejutan fiskal (*fiscal shock*) yang signifikan bagi pemerintah daerah melalui pemangkasan Transfer ke Daerah (TKD). Penurunan alokasi dana transfer ini secara langsung menggerus kapasitas belanja modal, merestriksi pembangunan infrastruktur dasar, dan menekan fleksibilitas operasional SDM birokrasi lokal. Di tengah tingginya ketergantungan pada anggaran pusat, penerapan *agile leadership* diidentifikasi sebagai pendekatan manajemen strategis yang krusial melalui empat pilar utamanya, yaitu *fiscal agility*, *lean governance*, *collaborative value creation*, dan *people-first transformation*. Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan pelayanan publik di tengah krisis anggaran tidak hanya ditentukan oleh besaran ruang fiskal yang dimiliki, tetapi juga oleh kapabilitas kepemimpinan dalam melakukan adaptasi, efisiensi, dan kolaborasi secara cepat dan inovatif.

Meskipun menyajikan analisis konseptual yang komprehensif, penelitian ini memiliki keterbatasan (*limitation*) utama pada skop metodologis yang sepenuhnya mengandalkan studi dokumentasi dan analisis data sekunder secara makro. Pendekatan ini belum merekam secara mendalam variasi dinamika kepemimpinan lokal, resistensi budaya birokrasi, serta persepsi pemangku kepentingan secara langsung (*real-time*) di tingkat operasional pemerintah daerah. Selain itu, kajian ini merefleksikan dampak kebijakan Inpres No. 1 Tahun 2025 dan Program MBG pada tahap awal implementasi, sehingga perubahan tingkat kemandirian fiskal dan kinerja pelayanan publik daerah dalam jangka panjang belum dapat terukur secara sempurna.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya (*future research*) disarankan untuk mengadopsi pendekatan empiris berbasis data primer, baik melalui studi kasus komparatif pada daerah berkapasitas fiskal tinggi dan rendah maupun pendekatan kualitatif-kuantitatif campuran (*mixed-methods*). Pengujian empiris ini penting untuk mengukur sejauh mana implementasi *agile leadership* berdampak langsung terhadap efisiensi APBD dan kepuasan masyarakat. Secara praktis, pemerintah daerah direkomendasikan untuk mempercepat transformasi digital Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), sementara pemerintah pusat diharapkan memberikan ruang diskresi

fiskal yang lebih proporsional agar daerah tetap memiliki resiliensi dalam merespons kebutuhan publik lokal.

Conflict of Interest

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Funding

The authors declare that this research received no specific grant or financial support from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

AI Usage

The authors declare that generative AI tools were not used in the research process, data analysis, interpretation of results, or preparation of this manuscript.

Data Availability

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

DAFTAR PUSTAKA

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Awasthi, P., & Tai, K. T. (2025). *Leadership framework for an agile government*. IBM Center for the Business of Government.
- Azonuche, T. I., & Enyejo, J. O. (2024). Agile transformation in public sector IT projects using lean-agile change management and enterprise architecture alignment. *International Journal of Scientific Research and Modern Technology*, 3(8), 21–39. <https://doi.org/10.38124/ijsrmt.v3i8.432>
- Berger, J. (2023). Agile leadership – Consideration of the success factors in the corporate environment. *Communications of International Proceedings*, 2023(4), Article 4145623. <https://doi.org/10.5171/2023.4145623>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- David, D., Lahindah, L., Eka, M., Usadani, S. R., Setiawaty, S., & Ramadhan, D. (2025). Comparing agile leadership and transformational leadership: A literature review on leadership effectiveness. *Maneggio*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.62872/zmawkx31>
- Direktorat Pembiayaan dan Perekonomian. (2025). *Laporan Perkembangan Ekonomi dan Fiskal Daerah (LPEFD) Edisi XLIX: Peran TKD dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan tipologi resiliensi daerah*. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.
- Esamah, A., Aujirapongpan, S., Rakangthong, N. K., & Imjai, N. (2023). Agile leadership and digital transformation in savings cooperative limited: Impact on sustainable performance amidst COVID-19. *Journal of Human, Earth, and Future*, 4(1), 36–53. <https://doi.org/10.28991/HEF-2023-04-01-04>
- Frey, S., & Sumner, R. W. (2019). Emergence of integrated institutions in a large population of self-governing communities. *PLOS ONE*, 14(7), Article e0216335. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216335>
- Gomaa, A. H. (2025). Leading with excellence: Critical leadership dimensions in Lean Six Sigma for business excellence. *Human Resources Management and Services*, 7(2), Article 4399. <https://doi.org/10.18282/hrms4399>
- Ja'far Muhammad, Sobari, W., & Hakim, M. L. (2022). Adaptive, agile dan robust governance untuk menjaga ketahanan daerah dalam menghadapi pandemi COVID-19: Studi dokumen rencana kerja pemerintah daerah di Jawa Timur tahun 2020–2022. *Jurnal Transformative*, 8(2), 238–263. <https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2022.008.02.5>
- Jansen, M., Chengie, A., El-Jbouly, R., Akaro, D., & Johne, F. (2026). Agile leadership in times of crisis: A strategic framework for organizational resilience. *OTS Canadian Journal*, 5(5), 28–39. <https://doi.org/10.58840/gaj6gg79>
- Jayamary, P. (2025). Agile leadership in the era of digital transformation: A strategic framework for sustainable organisational change. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 23(S6), 633–639. <https://doi.org/10.52152/801842>
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Kaya, Y. (2023). Agile leadership from the perspective of dynamic capabilities and creating value. *Sustainability*, 15(21), Article 15253. <https://doi.org/10.3390/su152115253>
- Maulidiyah, A. N., Masruroh, I., & Anshori, M. I. (2025). Kepemimpinan agile dalam menghadapi tantangan VUCA di era digital. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 92–106. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.1963>
- Mergel, I. (2024). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review*, 84(5), 932–947. <https://doi.org/10.1111/puar.13787>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mousa, H. A. H., Bakar, A. Z. B., & Al-Shami, S. (2025). Leadership agility and public sector innovation in the UAE through a structural framework for transformational change. *International Journal of Social Science Research*, 13(3). <https://doi.org/10.5296/ijssr.v13i3.23328>

- Muhamad, I. (2025, Oktober 6). *Dana pusat menurun drastis, ini respons Gubernur Maluku Utara*. Halmaheranesia.com. <https://www.halmaheranesia.com/2025/10/06/dana-pusat-menurun-drastis-ini-respons-gubernur-maluku-utara/>
- Nafiah, I., & Wardhani, E. D. (2024). *Statistik keuangan pemerintah provinsi 2023 dan 2024*. Badan Pusat Statistik.
- Neumann, O., Kirklies, P.-C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: A comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 117–138. <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Pratiwi, M. N. (2025). *Analisis implementasi program Makan Bergizi Gratis sebagai strategi penurunan stunting di Indonesia*. The Indonesian Institute Center for Public Policy Research.
- Rahmadany, A. F. (2024). Transformasi digital pengelolaan keuangan daerah dalam mewujudkan agile government pada reformasi birokrasi 4.0. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 195–209. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4809>
- Rahmawati, L. D., Kusuma, I. R., Nabiihah, F. L. A., Atqiya, N. S., & Larasati, K. A. A. (2026). Scoping review: Analisis implementasi makanan bergizi gratis (MBG) di Indonesia dan negara lain: Studi komparatif berdasarkan kebijakan dan efektivitas program. *SINERGI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(1), 67–76. <https://doi.org/10.62335/sinergi.v3i1.2228>
- Rajendra, D. (2025). Policy lessons from the free school meal program: A comparative study between Indonesia, Brazil, and India. *JAP Jurnal Administrasi Publik*, 16(2). <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jap/article/view/35140>
- Rassanjani, S., & Rahmi, I. (2025). Free school meals policy: Lessons learned from around the world for Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial*, 24(1), 1–28. <https://doi.org/10.14710/jis.24.1.2025.1-28>
- Republik Indonesia. (2025). *Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025*. <https://peraturan.bpk.go.id/>
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 439–452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>
- Salam, H., & Rahayu, K. Y. (2025, Oktober 12). *Dana transfer berkurang, kepala daerah kelimpungan realisasikan program pembangunan*. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/dana-transfer-berkurang-kepala-daerah-kelimpungan-realisasikan-program-pembangunan>
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), Article 100737. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>

- Suryani, E., & Diniawaty, S. A. (2024). Penyederhanaan birokrasi: Wujud nyata langkah pemerintah Indonesia menuju agile governance. *Jurnal Publik*, 18(1), 11–25.
<https://doi.org/10.52434/jp.v18i01.325>
- Tambunan, D. (2025, November 5). *Dampak pemangkasan TKD, APBD Tapteng 2026 terkoreksi 205 miliar rupiah*. Wahana News Tapteng. <https://tapteng.wahananews.co/utama/dampak-pemangkasan-tkd-apbd-tapteng-2026-terkoreksi-205-miliar-Y6hwAFpZr2/0>
- Tandon, L., Bhatnagar, T., & Sharma, T. (2025). Leadership agility in the context of organisational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(3), 1839–1909.
<https://doi.org/10.1007/s11301-024-00422-3>
- Tomažević, N., Kovač, P., Ravšelj, D., Umek, L., Babaoğlu, C., Bohatá, M., Hirsch, B., Kulaç, O., Nurlybaeva, G. K., Schäfer, F.-S., & Aristovnik, A. (2023). The role of agile values in enhancing good governance in public administration during the COVID-19 crisis: An international survey. *Administrative Sciences*, 13(12), Article 248. <https://doi.org/10.3390/admsci13120248>
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wardana, R., Nurdin, I., & Wargadinata, E. L. (2026). Agile governance in the implementation of the electronic based government system (SPBE) in the city of Banda Aceh. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 11(2), 529–544. <https://doi.org/10.36982/jpp.v11i2.7062>