



**BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

PENDAPAT (*STRATEGIC FORESIGHT*) BPK

MEMBANGUN KEMBALI INDONESIA

DARI COVID 19

**SKENARIO, PELUANG, DAN TANTANGAN
PEMERINTAH YANG TANGGUH**



BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA



1

2

3

4

1. Achsanul Qosasi - Anggota
2. Pius Lustrilanang - Anggota
3. Harry Azhar Azis - Anggota
4. Isma Yatun - Anggota



5

6

7

8

9

- 5. Agung Firman Sampurna - Ketua
- 6. Agus Joko Pramono - Wakil Ketua
- 7. Hendra Susanto - Anggota
- 8. Daniel Lumban Tobing - Anggota
- 9. Bahrullah Akbar - Anggota



**BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

PENDAPAT (*STRATEGIC FORESIGHT*) BPK

**MEMBANGUN KEMBALI
INDONESIA
DARI COVID 19**

**SKENARIO, PELUANG, DAN TANTANGAN
PEMERINTAH YANG TANGGUH**





Pendapat *Foresight* BPK Membangun Kembali Indonesia dari COVID-19: Skenario, Peluang, dan Tantangan Pemerintah yang Tangguh

Tim Penyusun Pendapat *Foresight* BPK:

Ketua: Dr. Agung Firman Sampurna, C.S.F.A., C.Fr.A., C.G.C.A.E., Q.G.I.A.;

Wakil Ketua: Dr. Agus Joko Pramono, M.Acc., Ak., C.A., C.S.F.A., C.P.A., C.Fr.A., Q.G.I.A.;

Anggota: Dr. Hendra Susanto, S.T., M.Eng., M.H., C.Fr.A., C.S.F.A.; Dr. Pius Lustrilanang, S.I.P., M.Si., C.Fr.A., C.S.F.A.; Dr. Achsanul Qosasi, C.S.F.A., C.Fr.A.; Dr. Isma Yatun, C.S.F.A., C.Fr.A.; Prof. Dr. Bahrullah Akbar, M.B.A., C.I.P.M., C.S.F.A., C.P.A., C.Fr.A.; Prof. Harry Azhar Azis, M.A., Ph.D., C.S.F.A., C.Fr.A.; Ir. Daniel Lumban Tobing, C.S.F.A., C.Fr.A.

ISBN:

x + 46 halaman

20,7 x 26 cm

Penyedia Konten:

Sekretariat Jenderal, Ditama Revbang, Ditama Binbangkum, Inspektorat Utama, Badan Diklat PKN, Auditorat Utama KN I, Auditorat Utama KN II, Auditorat Utama KN III, Auditorat Utama KN IV, Auditorat Utama KN V, Auditorat Utama KN VI, Auditorat Utama KN VII, Auditorat Utama Investigasi, Staf Ahli Bidang Manajemen Risiko, Staf Ahli Bidang BUMN, BUMD, dan Kekayaan Negara/Daerah yang Dipisahkan Lainnya, Staf Ahli Bidang Lingkungan Hidup dan Pembangunan Berkelanjutan, Staf Ahli Bidang Keuangan Pemerintah Pusat

Editor:

Direktorat Utama Perencanaan Evaluasi dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara

Penulis:

Tim Penyusun Pendapat *Foresight* BPK

Penata Letak:

Tim Penyusun Pendapat *Foresight* BPK

Perancang Sampul:

Tim Penyusun Pendapat *Foresight* BPK

Foto Sampul:

Shutterstock

Diterbitkan oleh:

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
Jalan Gatot Subroto Kav. 31
Jakarta Pusat 10210
Telepon (6221) 25549000,
Faksimile (6221) 57950288
Website: <http://www.bpk.go.id>
Email: eppid@bpk.go.id

Cetakan Pertama: September 2021

@Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)



“*Foresight* memfasilitasi pembuatan kebijakan dalam situasi ketidakpastian yang tinggi melalui identifikasi tren, peluang, dan tantangan di berbagai bidang, eksplorasi berbagai perkembangan untuk menyusun strategi masa depan, serta identifikasi dampak jangka panjang dari kebijakan yang diambil.”



Dr. Agung Firman Sampurna, C.S.F.A., C.Fr.A., C.G.C.A.E., Q.G.I.A.
Ketua BPK RI



KATA PENGANTAR



Dr. Agung Firman Sampurna, C.S.F.A., C.Fr.A., C.G.C.A.E., Q.G.I.A.
Ketua Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Pandemi COVID-19 telah membawa dunia memasuki era *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) yang mendorong negara-negara di dunia mempertimbangkan berbagai skenario dalam menyusun strategi ke depan.

BPK sebagai lembaga pemeriksa keuangan memiliki peran untuk memberikan keyakinan (*assurance*), saran perbaikan, pendapat, pertimbangan dan pandangan masa depan terkait dengan penanganan COVID-19 dan arah Indonesia pada masa depan. BPK dengan peran *oversight, increasing insight*, dan sekarang *facilitating foresight* telah menetapkan arah strategis dalam implementasi Rencana Strategis (Renstra) 2020 - 2024.

Penyusunan Pendapat *Foresight* pertama yang berjudul: **Membangun Kembali Indonesia dari COVID-19 : Skenario, Peluang, dan Tantangan Pemerintah yang Tangguh**, merupakan salah satu bentuk dari implementasi Renstra tersebut.

Sejalan dengan Renstra BPK 2020-2024, *Foresight* BPK diharapkan dapat memberikan tinjauan masa depan dengan menyorot implikasi jangka panjang dari keputusan atau kebijakan pemerintah saat ini, mengidentifikasi tren kunci dan tantangan yang dihadapi negara dan masyarakat

sebelum hal tersebut muncul menjadi krisis, serta memanfaatkan hasil pemeriksaan dan pendapat BPK yang mampu merespons isu strategis yang menjadi perhatian pemangku kepentingan, menyinergikan pembangunan lintas sektoral dan kewilayahan.

Foresight BPK akan memfasilitasi masyarakat dan pengambil keputusan untuk memilih alternatif kebijakan masa depan. Penyusunan buku *foresight* menggunakan data ikhtisar hasil pemeriksaan BPK, pendapat BPK, tren dalam negeri, regional, dan global, serta masukan dari pakar dalam bidang ekonomi, keuangan, kesehatan, politik, pendidikan, sosial, lingkungan hidup, dan teknologi untuk membuat *scenario stories* yang menggambarkan kemungkinan kondisi yang dapat terjadi pada masa depan.

Penyusunan *Foresight* BPK sekaligus merupakan salah satu wujud aktualisasi prinsip-prinsip yang tertuang dalam INTOSAI *Principle 12 on the Value and Benefits of SAI*, di antaranya adalah “*demonstrating ongoing relevance to citizens, Parliament and other stakeholders*,” dan “*being a credible source of independent and objective insight and guidance to support beneficial change in the public sector*.”



Inisiatif ini diharapkan dapat menginspirasi para pengambil keputusan, kementerian, Lembaga, dan instansi baik di pusat maupun daerah agar menggunakan *foresight* dalam rangka meningkatkan kualitas dan efektivitas kebijakan. Hal itu dilakukan untuk keluar dari pandemi COVID-19 agar menjadi pemerintah yang lebih tangguh dalam menghadapi berbagai krisis yang mungkin muncul serta mengawal agenda 2030 dan tujuan pembangunan berkelanjutan (TPB).

Empat skenario menunjukkan betapa berbedanya masa depan:

Dalam skenario **Berlayar Menaklukkan Samudra**, keberhasilan Indonesia dalam menghadapi krisis pandemi menjadi acuan bagi negara lain dalam mengembangkan *crisis center*. Dengan kebijakan yang efektif, Indonesia berhasil mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi sebelum pandemi dengan membaiknya harga dan permintaan komoditas primer di pasar internasional serta stabilitas moneter dan kesinambungan fiskal.

Skenario **Mengarung di Tengah Badai** menggambarkan skenario di mana pemerintah berhasil melakukan reformasi besar-besaran terhadap sistem kesehatan di tengah pandemi yang makin memburuk. Masyarakat sekarang beradaptasi dengan kehidupan sosial baru yang ditandai dengan adanya pembatasan sosial.

Skenario **Tercerai-berai Terhempas Lautan** menggambarkan masa depan yang penuh risiko dan bahaya. Kurangnya dukungan keuangan dan layanan dasar yang ditanggung oleh skema Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) berkontribusi pada runtuhnya sistem kesehatan nasional. Pemerintah mendapat tekanan untuk menyediakan program bantuan pandemi yang berujung pada meningkatnya utang dan defisit anggaran serta kerentanan sosial ekonomi.

Kandas Telantar Surutnya Pantai, skenario ditandai dengan meredanya pandemi. Namun, sektor kesehatan masih berada di bawah tekanan untuk memberikan layanan publik yang memadai karena beban keuangan dan gelombang pasien terabaikan di berbagai rumah sakit. Rencana pemerintah untuk pemulihan ekonomi dan strategi ketenagakerjaan jangka pendek belum efektif, sehingga pertumbuhan ekonomi jauh tertinggal dari kondisi pra-pandemi.

Dari empat skenario tersebut di atas, terdapat lima tema berulang yang menurut pendapat BPK perlu diantisipasi oleh pemerintah, yaitu 1) reformasi kesehatan, 2) reformasi pajak dan kesinambungan fiskal, 3) visi dan kepemimpinan pemerintah, 4) transformasi digital dan tata kelola data, serta 5) kualitas sumber daya manusia.

Sebelum kita melakukan perjalanan ke empat dunia masa depan yang berbeda ini, kita akan memulai terlebih dahulu dengan membahas ketidakpastian (*critical uncertainties*) atau faktor-faktor yang mungkin memengaruhinya.

Kondisi masa depan Indonesia pascapandemi COVID-19 akan diwarnai dengan tantangan. Namun, ada banyak peluang dan kemungkinan optimistis yang bisa diambil untuk menjadikan Indonesia negara yang tangguh.

Mari kita melakukan perjalanan ke empat dunia masa depan yang berbeda pada tahun 2026 dan melihat apa artinya bagi kita.

Untuk Indonesia yang lebih baik, untuk Indonesia Jaya!

Jakarta, 15 September 2021
**Badan Pemeriksa Keuangan
Republik Indonesia
Ketua,**

**Dr. Agung Firman Sampurna, C.S.F.A., C.Fr.A.,
C.G.C.A.E., Q.G.I.A.**



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	viii
Daftar isi	x
1. Ketidakpastian	2
2. Empat Kemungkinan Skenario dan Implikasi	6
3. Indikator dan <i>Signposts</i>	24
4. Peluang, Tantangan dan Risiko	28
5. Pendapat BPK: Tema yang Perlu Diantisipasi	34
6. Penutup	38
Daftar Pustaka	41
Daftar Istilah	42
Lampiran	44





1.

KETIDAKPASTIAN

Bagian ini menjelaskan bahwa masa depan, khususnya setelah pandemi COVID-19 penuh dengan ketidakpastian, dan fungsi *foresight* penting untuk menghadapi era VUCA dan TUNA.





1.

KETIDAKPASTIAN

Ketidakpastian yang akan membentuk masa depan Indonesia pasca COVID-19

Pandemi COVID-19 semakin membawa dunia ke arah yang tidak pasti, atau sering disebut dengan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan TUNA (*Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous*).

Meskipun banyak ahli telah membuat prediksi dan studi, tidak ada yang tahu secara pasti bagaimana situasi pandemi ini akan berkembang, dan bagaimana dampaknya bagi masyarakat di seluruh dunia, termasuk Indonesia.

Di sinilah kemampuan *foresight* BPK akan membantu masyarakat dan pemerintah dalam menghadapi ketidakpastian dengan menghasilkan kajian perspektif jangka panjang yang memetakan kondisi-kondisi yang mungkin terjadi di masa dan pascapandemi.

Penyusunan *scenario framework* melibatkan 20 ahli dari berbagai sektor untuk memetakan *driving forces*, atau aspek-aspek penting yang berpotensi untuk memengaruhi kondisi di masa depan dan mendasarkan pada hasil pemeriksaan BPK khususnya terkait dengan pemeriksaan atas penanganan pandemi COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional Tahun 2020.

Driving forces yang memiliki dampak dan ketidakpastian paling tinggi dikerucutkan dan dikelompokkan ke dalam serangkaian *critical uncertainties*.

Critical uncertainties dapat mewakili pertanyaan-pertanyaan penting mengenai masa depan. Dalam proses ini, para ahli membantu mengidentifikasi lima *critical uncertainties*

yang menjadi *fundamental uncertainties*. Dari lima *fundamental uncertainties* ini, dua ditentukan sebagai sumbu dalam *scenario planning* sehingga membentuk empat kemungkinan skenario yang dapat terjadi.

Fundamental uncertainty pertama yang terpilih sebagai sumbu adalah respons pemerintah terhadap krisis pandemi COVID-19. Aspek ini menggambarkan pengambilan kebijakan dan tingkat kolaborasi dalam menangani krisis.

Respons pemerintah terhadap kondisi krisis dapat menjadi lebih efektif atau kurang efektif.

Lima faktor yang membentuk sumbu respons pemerintah adalah manajemen bencana dan krisis, program pemerintah pada penanganan kesehatan termasuk memastikan ketersediaan, distribusi, dan aksesibilitas vaksinasi, kebijakan pemulihan ekonomi nasional, kerja sama antarpemerintah (antarpemerintah pusat, pusat-daerah; daerah-daerah), dan kolaborasi pemerintah dan swasta.

Sumbu kedua yang terpilih adalah tingkat keparahan pandemi. Tingkat keparahan pandemi dapat memburuk atau mereda.

Empat faktor yang membentuk sumbu keparahan pandemi adalah varian virus baru, tingkat penularan, tingkat kematian, dan kekebalan populasi.

Skenario yang disusun bukanlah sebuah prediksi mengenai masa depan, melainkan, sebuah gambaran mengenai kemungkinan yang dapat terjadi di masa depan.

Tiap-tiap skenario memberikan gambaran masa



depan Indonesia pada tahun 2026 pada delapan sektor. Sektor itu terdiri atas empat sektor utama, yaitu kesehatan, perekonomian, keuangan dan sosial serta empat sektor tambahan, yaitu politik, pendidikan, lingkungan hidup, dan teknologi. Selanjutnya, untuk setiap skenario digambarkan implikasi pada empat sektor utama.

Berdasarkan skenario dan implikasi yang telah disusun, disajikan hasil identifikasi atas peluang, tantangan dan risiko pada tiap-tiap skenario, yang perlu dipertimbangkan pemerintah dalam rangka menyusun strategi dan kebijakan yang tepat. Selanjutnya, berdasarkan skenario dan implikasi yang telah disusun, terdapat tema yang

berulang muncul di keempat skenario yang ada. BPK berpendapat bahwa tema tersebut perlu diantisipasi oleh pemerintah agar menjadi tangguh untuk menghadapi berbagai skenario masa depan.

Ini memberikan empat kemungkinan jawaban atas *focal question* dalam kajian ini: **Bagaimana kondisi Indonesia lima tahun setelah COVID-19 (2021 - 2026)?**

Penyusunan *foresight* ini menggunakan metodologi *scenario planning*. Analisis yang dihasilkan menggunakan data dan informasi sampai dengan tanggal 25 Juli 2021. Uraian lebih lengkap mengenai metodologi *scenario planning* disajikan dalam Lampiran 1 dan 2.

Faktor-faktor yang Membentuk Dua Ketidakpastian Utama¹



Respons pemerintah terhadap kondisi krisis

Kurang Efektif

- a Manajemen bencana dan komunikasi krisis diimplementasikan kurang efektif di semua tingkat.
- b Program penanganan kesehatan: vaksinasi, 3T-*testing, tracing, treatment*, insentif dan santunan tenaga kesehatan, sarana dan prasarana alat kesehatan, berjalan kurang efektif.
- c Kebijakan pemulihan ekonomi nasional: Program jaring pengaman sosial, dukungan untuk kalangan bisnis, perlindungan dan penciptaan lapangan kerja kurang efektif.
- d Kolaborasi dan kerja sama di antara pemerintah pusat dan daerah dan antarpemerintah daerah kurang efektif.
- e Kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta kurang efektif.

Lebih Efektif

- a Manajemen bencana dan komunikasi krisis diimplementasikan secara efektif di semua tingkat.
- b Program penanganan kesehatan: Vaksinasi, 3T-*testing, tracing, treatment, insentif* dan santunan tenaga kesehatan, sarana dan prasarana alat kesehatan berjalan efektif.
- c Kebijakan pemulihan ekonomi nasional: Program jaring pengaman sosial, dukungan untuk kalangan bisnis, perlindungan dan penciptaan lapangan kerja efektif.
- d Hadirnya kolaborasi dan kerja sama yang efektif di antara pemerintah pusat dan daerah dan antarpemerintah daerah.
- e Kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta efektif.



Tingkat keparahan pandemi

Memburuk

- a Munculnya varian virus baru yang semakin mudah menular, memiliki kompleksitas gejala yang berbahaya, dan semakin sulit dideteksi;
- b Tingkat kasus harian tinggi;
- c Tingkat kematian akibat virus makin tinggi;
- d Kekebalan penduduk belum dapat dicapai dalam kurun waktu lima tahun ke depan.²

Mereda

- a Mutasi virus tidak lagi diikuti dengan munculnya varian yang diwaspadai.
- b Tingkat kasus harian rendah.
- c Tingkat kematian akibat virus makin rendah.
- d Kekebalan penduduk berhasil tercapai dalam kurun waktu lima tahun ke depan.²

Catatan: (1) Pengembangan indikator menggunakan pendekatan *endpoint analysis* di dalam kerangka *scenario planning* bertujuan untuk menggambarkan kemungkinan realita yang dapat terjadi. Dua *endpoint* atau kutub adalah pergerakan ujung ke ujung lainnya dari sebuah *driving force* yang membentuk sumbu. Variasi ini selalu dinyatakan dalam dua kutub yang bisa berupa data nominal (efektif dan tidak efektif) atau ordinal (lebih efektif atau kurang efektif). Keragaman dan kompleksitas atas variasi tersebut adalah hasil dari bertemunya kedua kutub, sehingga konsep mid-point tidak berlaku dalam *scenario planning*. **(2)** Lima tahun (2021-2026) setelah *Foresight* BPK diterbitkan.

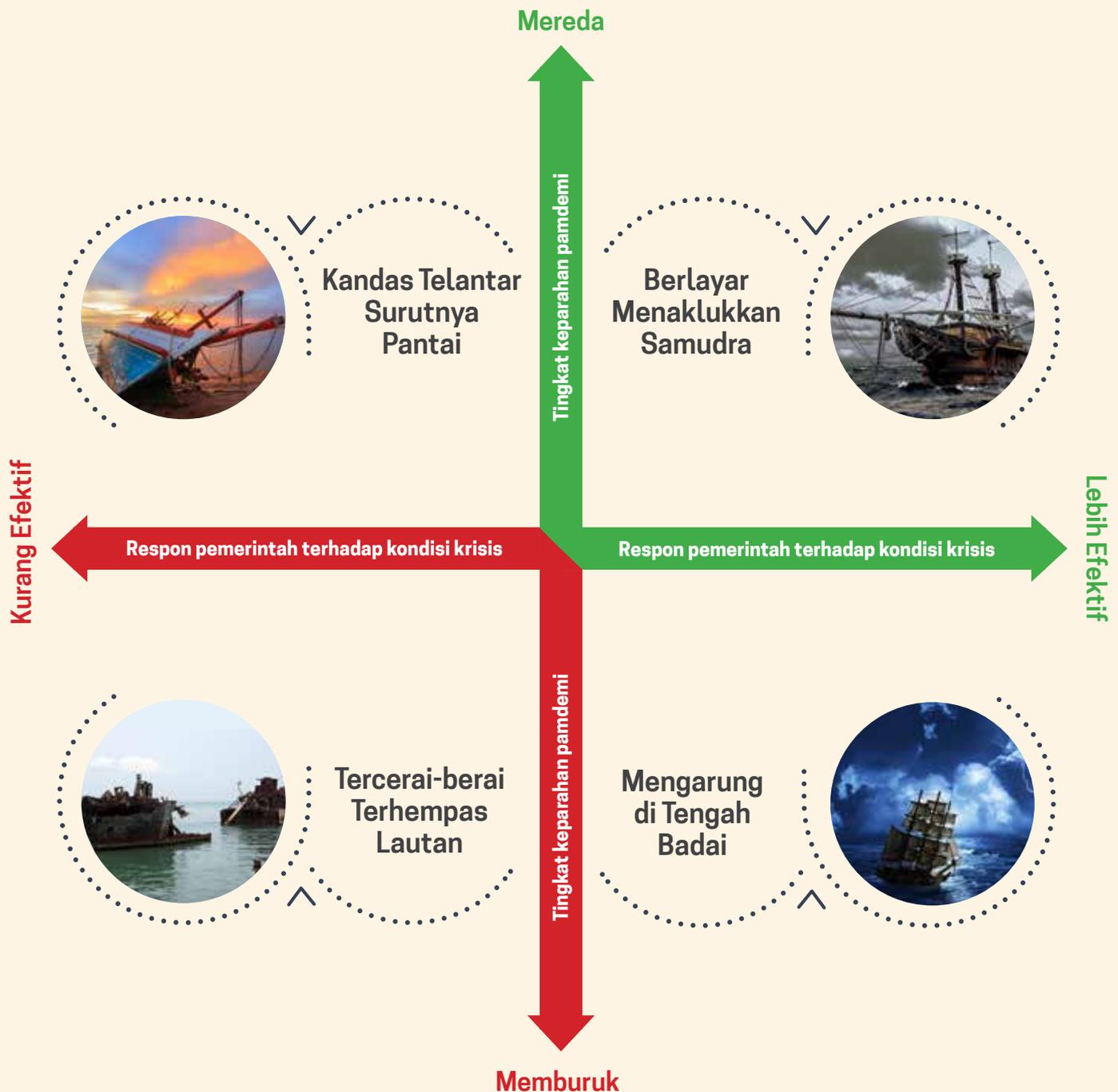
2. **EMPAT KEMUNGKINAN SKENARIO DAN IMPLIKASI**

Bagian ini menjelaskan bahwa di tiap-tiap skenario, diuraikan narasi mengenai kemungkinan masa depan Indonesia setelah adanya pandemi COVID-19 yang menyeluruh di empat sektor utama, yakni sektor kesehatan, perekonomian, keuangan, dan sosial serta narasi pendukung di sektor lainnya, yakni politik, pendidikan, lingkungan hidup, dan teknologi.





Scenario Framework Memetakan Empat Kondisi yang Mungkin Terjadi di Masa Depan





2. EMPAT KEMUNGKINAN SKENARIO DAN IMPLIKASI

Skenario 1: Berlayar Menaklukkan Samudra

Respons Pemerintah Lebih Efektif dan Pandemi Mereda

Kolaborasi penelitian dan inovasi yang diprakarsai bersama oleh pemerintah, kalangan swasta, perguruan tinggi, dan lembaga internasional berhasil mengembangkan vaksin baru, serta metode pengobatan penderita COVID-19 yang lebih efektif. Permintaan untuk melakukan vaksinasi berkala di kalangan warga meningkat dan dapat dipenuhi dengan baik sebagai upaya pencegahan terulangnya pandemi. Keberhasilan Indonesia menangani pandemi menjadi acuan bagi negara-negara yang sedang berkembang lainnya. Kerja sama antarpemerintah daerah di wilayah Jabodetabek dilakukan untuk memberikan pelayanan terpadu rumah sakit dan *crisis center* yang dibiayai bersama menjadi model bagi banyak pemerintah daerah lainnya untuk mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia meningkat bahkan melampaui tingkat pertumbuhan pra-pandemi, seiring dengan membaiknya harga dan permintaan komoditas primer di pasar internasional. Meningkatnya daya beli masyarakat mendorong konsumsi domestik pada tingkat yang mendekati angka sebelum pandemi. Pemerintah melanjutkan pembangunan

infrastruktur berskala luas. Pelaku bisnis yang sebelumnya menyerap 19 juta tenaga kerja di bidang perhotelan, restoran, kafe, tempat wisata dan kesenian mempekerjakan kembali karyawannya.

Laju penerimaan negara lebih besar daripada penarikan utang sehingga kesinambungan fiskal di tahun 2026 terjaga. Kualitas belanja pemerintah membaik dan pemanfaatan utang digunakan untuk kegiatan produktif yang tepat sasaran.

Pemerintah memiliki kemampuan yang baik dalam menjaga kesinambungan fiskal jangka panjang. Di sektor keuangan, keberhasilan menerapkan reformasi struktural dan fiskal serta *Medium Term Revenue Strategy* membantu pemerintah memenuhi kewajiban membayar utang dan bunga yang jatuh tempo. Skema pajak baru diperkenalkan untuk memungut pajak penghasilan dari investasi berbasis digital¹ dan pajak pertambahan nilai atas penjualan produk digital oleh pelaku usaha perdagangan melalui sistem elektronik, sehingga meningkatkan laju penerimaan. Rasio utang pemerintah terhadap PDB terjaga pada batas aman. Pemerintah berhasil memitigasi risiko selama pandemi sehingga rasio defisit APBN terhadap PDB kembali ke angka sebelum pandemi.

¹ Misalnya aset kripto dan investasi emas digital. Penjelasan mengenai aset kripto dapat dilihat di daftar istilah yang terdapat di lampiran



Masa Depan Indonesia Setelah Adanya Pandemi COVID-19:

Gambaran Masa Depan Indonesia di Sektor Kesehatan, Perekonomian, Keuangan, Sosial, Politik, Pendidikan, Lingkungan Hidup, dan Teknologi

Skenario 1: Berlayar Menaklukkan Samudra Respons Pemerintah Lebih Efektif dan Pandemi Mereda

Kesehatan	<ul style="list-style-type: none">• Jumlah tenaga dan fasilitas kesehatan di perdesaan dan pinggiran kota meningkat seiring dengan maraknya kolaborasi intensif antara Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), Kementerian Kesehatan dengan universitas serta sekolah keperawatan.• Jumlah masyarakat Indonesia yang pergi ke Luar negeri untuk mendapatkan pengobatan menurun karena sudah bisa mendapatkan fasilitas kesehatan yang memadai di dalam negeri.
Perekonomian	<ul style="list-style-type: none">• Harga pokok sembako terjangkau sehingga stabilitas daya beli masyarakat terjaga.• Perekonomian meningkat seiring dengan penguatan kepercayaan, infrastruktur dan pengaturan yang kondusif.
Keuangan	<ul style="list-style-type: none">• Pendapatan negara yang lebih tinggi melalui skema pajak baru dan optimalisasi PNBP MIGAS berhasil menjaga defisit APBN.• Penerimaan pajak meningkat akibat penurunan <i>compliance cost</i>, iklim investasi yang lebih kondusif, dan meningkatnya kepatuhan wajib pajak.
Sosial	<ul style="list-style-type: none">• Masyarakat memiliki kecenderungan lebih toleran terhadap sesama sehingga terjadi penurunan tingkat kriminalitas secara signifikan.• Kesadaran masyarakat mengenai gaya hidup sehat secara berkelompok meningkat, ditandai dengan maraknya kegiatan <i>community-based sport activity</i>.
Politik	<ul style="list-style-type: none">• Visi pemerintah baru dari pemilu 2024 berhasil diturunkan menjadi kebijakan dan regulasi yang sesuai dengan kebutuhan di tingkat daerah.• Indonesia berwibawa di mata dunia sejak sukses menjadi ASEAN <i>Chairman</i> dan <i>host G20</i>.
Pendidikan	<ul style="list-style-type: none">• Pembelajaran tatap muka (PTM) mengakomodasi kurikulum baru seperti gaya hidup sehat dimasukkan menjadi bahan pembelajaran.• <i>Recognition of Prior Learning (RPL)</i> dapat mengakomodasi pendidikan nonformal di luar kelas terkait dengan keterampilan dan pengetahuan untuk mengenali kompetensi terhadap seperangkat standar, kompetensi, atau hasil belajar tertentu.
Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none">• Perusahaan jasa pengelolaan limbah B3 menjadi populer dan banyak <i>start-up</i> yang menggarap limbah medis.• Target bauran energi baru terbarukan (EBT) 23% tercapai dari meluasnya pemanfaatan EBT tenaga surya di sektor industri dan penggunaan moda transportasi berbasis bahan bakar berbasis nonenergi fosil.
Teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu dan menyeluruh serta Satu Data Indonesia terwujud sehingga pelayanan publik meningkat serta regulasi terkait dengan perlindungan data pribadi untuk melindungi masyarakat dari kejahatan siber tersedia dan terimplementasi sehingga kasus-kasus kejahatan siber berkurang drastis.• Masyarakat penggiat internet diberdayakan dan didukung oleh pemerintah untuk mempercepat terpasangnya infrastruktur internet di perdesaan dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar, sehingga mendukung peningkatan literasi digital, dan kegiatan ekonomi digital yang berdampak langsung pada peningkatan pendapatan masyarakat.



Target kekebalan penduduk terlampaui. Masyarakat kembali beraktivitas seperti sebelum pandemi, tetapi dengan perspektif baru. Kunjungan antarkeluarga dan handai tolan, gelaran hajat, dan pertunjukan seni dilakukan dengan cara-cara yang lebih mengindahkan pertimbangan kesehatan. Penyelenggaraan

pendidikan, ibadah, dan aktivitas di tempat kerja juga mengalami penyesuaian. Kondisi sosial politik domestik membaik. Kepercayaan kepada lembaga pemerintahan meningkat. Dukungan bagi pemerintah untuk melakukan normalisasi dalam banyak sektor mendapat dukungan luas dari khalayak dan pemimpin politik lintas partai.

Implikasi di Empat Sektor Utama

Kebutuhan vaksinasi berkala pada semua tingkat usia akan membawa sejumlah konsekuensi yang penting, di antaranya tersedianya vaksin dalam jumlah besar untuk semua usia, pendanaan berikut sumbernya, produksi, distribusi, penyimpanan vaksin secara memadai, serta sumber daya manusia untuk mendukung vaksinasi. Pemerintah terus mendorong produksi vaksin dalam negeri untuk mengurangi ketergantungan pada impor yang menyedot devisa. Industri di sektor kesehatan dan farmasi tumbuh dengan pesat. Pemerintah melakukan reformasi besar-besaran di kedua sektor itu, di antaranya untuk memudahkan kerja sama di antara investor asing dan domestik untuk mendirikan rumah sakit dan riset di bidang farmasi. Pemerintah pusat juga mengembangkan skema yang menyediakan insentif bagi pembangunan rumah sakit yang dibiayai APBD dan swasta.

Pulihnya perekonomian nasional dan keberhasilan pemerintah dalam melakukan reformasi fiskal (perpajakan, penganggaran, pembiayaan) membawa implikasi kepada keperluan untuk melakukan pengaturan kembali berbagai kebijakan dan prioritas untuk menyongsong era “normal” pascapandemi. Prioritas dipertajam. Pembangunan di sektor-sektor yang lebih produktif ditingkatkan. Peningkatan utang pemerintah sejalan dengan kemampuan pemerintah untuk membayar bunga

utang dan cicilan pokok utang setiap tahunnya. Dengan dukungan regulasi yang tepat, pemerintah memperkenalkan skema yang mendorong investasi dan re-industrialisasi berskala luas untuk mewujudkan perbaikan ekonomi.

Pelajaran penting atas pengalaman mengelola krisis menjadi masukan berharga bagi perbaikan tata kelola pemerintahan. Berdasarkan praktik mengelola krisis, beberapa pola pikir baru diadopsi. BPK mengeluarkan sejumlah rekomendasi penting bagi terjadinya peningkatan transparansi dan akuntabilitas birokrasi pemerintahan serta optimalisasi nilai setiap rupiah dari uang yang dianggarkan dalam APBN dan APBD. Pemerintah juga terus melakukan perbaikan kebijakan untuk mendukung industri yang berorientasi ekspor, serta dorongan bagi tumbuhnya industri barang modal dan penghiliran industri untuk meningkatkan nilai tambah. Reformasi birokrasi dilanjutkan dengan pendekatan yang lebih progresif, di antaranya dengan pengutamaan pada asas *right sizing*, *in-organic growth*, dan peningkatan profesionalisme seiring dengan peningkatan remunerasi aparatur sipil negara (ASN).

Digitalisasi layanan di beberapa sektor, termasuk perbankan, keuangan, dan pendidikan, terus berlanjut. Terjadi penyusutan jumlah kantor layanan perbankan hingga mendekati separuhnya. Sebaliknya, bisnis eceran secara daring yang



dikelola UMKM berkembang pesat seiring dengan pembangunan jaringan hingga pelosok. Sektor jasa di bidang logistik terus bertumbuh. Lapangan kerja baru di sektor ekonomi digital juga bertumbuh dengan pesat. *Digital divide* antara masyarakat desa dan perkotaan makin tertutup karena pemerintah telah berhasil meningkatkan akses, penggunaan, dan manfaat teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam mendorong aktivitas ekonomi di tingkat desa.

Reorientasi institusi pendidikan yang mencakup kurikulum, metode pembelajaran dan pengajaran terus berlangsung. Program belajar mengajar secara daring (daring) dan *blended learning* juga membawa dampak kepada efisiensi pengelolaan sumber daya dan gedung perkuliahan. Kerja sama di antara lembaga pendidikan tinggi dalam penyelenggaraan

kuliah dan penelitian bersama berkembang pesat. Mode “bekerja dari rumah” juga terus dipraktikkan untuk sebagian jenis pekerjaan yang membawa akibat pada perubahan pola dan tingkat mobilitas warga.

Seiring dengan membaiknya kondisi sosial-politik, terjadi banyak perubahan yang mendasar dalam berbagai pola partisipasi, pemanfaatan ruang-ruang publik, dan kepemimpinan politik. Partisipasi publik berjalan lebih proporsional seiring dengan membaiknya fungsi representasi lembaga-lembaga perwakilan rakyat. Di media sosial, muncul berbagai bentuk forum warga yang menjalankan fungsi-fungsi mediasi dan moderasi aspirasi politik. Di banyak wilayah Indonesia, muncul pemimpin-pemimpin politik baru yang memberi harapan.



Skenario 2: Mengarung di Tengah Badai

Respons Pemerintah Lebih Efektif dan Pandemi Memburuk

Reformasi secara besar-besaran dilakukan pemerintah untuk memperbaiki sistem kesehatan nasional yang membawa pengaruh pada cakupan layanan kesehatan, besaran iuran, dan kriteria pembebasan iuran yang ditanggung warga. Reformasi juga terjadi dalam program jaring pengaman sosial untuk meningkatkan efektivitas bantuan pada masyarakat paling terdampak. Tekanan untuk mengatasi pandemi yang memburuk mendorong pemerintah untuk menerapkan *extraordinary policy*, termasuk melakukan pembatasan sosial di seluruh daerah di Pulau Jawa, Bali, Madura, dan sebagian wilayah di luar Jawa. Di sejumlah kota besar, Presiden juga menerapkan keadaan darurat sipil. Keputusan ini mendapat dukungan yang luas dari DPR. Walaupun angka infeksi COVID-19 masih tinggi, tingkat kematian dapat ditekan secara signifikan sebagai hasil dari diperbaikinya kapasitas sistem kesehatan nasional.

Kesinambungan fiskal dapat dipertahankan di tahun 2026. Tingkat utang pemerintah walaupun meningkat, tetap dapat terjaga untuk keberlanjutan fiskal jangka panjang dan berhasil digunakan secara tepat dalam penanganan pandemi dan mendorong pemulihan ekonomi. Di bidang fiskal, pemerintah melakukan banyak terobosan baru, di antaranya dengan menerapkan *zero-based budgeting* dan mereformasi perpajakan.

Pemerintah juga mendorong sektor swasta

terlibat dalam pengembangan infrastruktur digital dan inovasi. Defisit APBN dan pertumbuhan PDB berada di tingkat yang mendekati keadaan sebelum pandemi.

Mobilisasi umum dilakukan pemerintah untuk mengatasi pandemi serta dampak sosialnya yang luas. Kerja sama di antara pemerintah pusat dan daerah untuk menggalang dukungan mendapat sambutan dari komunitas bisnis dan Lembaga swadaya masyarakat. Badan baru yang dibentuk Presiden untuk mengatasi pandemi yang didukung TNI dan Polri serta relawan, bekerja 24 jam di berbagai rumah sakit dan fasilitas darurat layanan kesehatan. Pemerintah memperketat masuknya pengunjung dari luar negeri untuk menghalau masuknya *strain* virus baru. Berbagai bentuk kerumunan dibubarkan. Pelanggaran mendapat sanksi yang tegas. Masyarakat menyambut pendekatan yang lebih keras dalam memerangi COVID-19.

Atas prakarsa swadaya, sejumlah kalangan menyelenggarakan dapur umum untuk mendukung upaya mengatasi dampak pembatasan sosial dan meluasnya pandemi. Dalam situasi bencana, solidaritas sosial menguat, memberikan dasar bagi berkembangnya altruisme dan tindakan voluntarisme di kalangan masyarakat. Penyintas COVID-19 berbondong-bondong memberikan donor plasma konvalesen sebagai alternatif dari keterbatasan vaksin.





Masa Depan Indonesia Setelah Adanya Pandemi COVID-19:

Gambaran Masa Depan Indonesia di Sektor Kesehatan, Perekonomian, Keuangan, Sosial, Politik, Pendidikan, Lingkungan Hidup, dan Teknologi

Skenario 2: Mengarung di Tengah Badai Respons Pemerintah Lebih Efektif dan Pandemi Memburuk

Kesehatan	<ul style="list-style-type: none">▪ Reformasi untuk memperbaiki sistem kesehatan nasional, termasuk pembiayaannya, berhasil meningkatkan ketersediaan dan akses terhadap faskes, nakes, alkes, dan obat-obatan membuat pasien yang terpapar varian virus dapat menggunakan JKN untuk memperoleh pengobatan dan pelayanan kesehatan dasar.▪ Namun, beberapa masyarakat menjadi jenuh dengan pengobatan modern dan rumah sakit yang kurang berhasil dalam membuat pandemi mereda dan akhirnya beralih ke pengobatan tradisional.
Perekonomian	<ul style="list-style-type: none">▪ Program pemerintah yang membuat harga sembako terjangkau dapat dirasakan manfaatnya bagi golongan menengah ke bawah.▪ Pemerintah berhasil menarik investor asing untuk berinvestasi di Indonesia, khususnya di bidang kesehatan dan teknologi.
Keuangan	<ul style="list-style-type: none">▪ Pemerintah menerapkan insentif untuk bank agar mendorong aktivitas perbankan melalui aplikasi digital dan gencar melakukan edukasi literasi keuangan digital bagi usaha mikro kecil menengah (UMKM) di daerah sehingga mendorong penerimaan pajak.▪ Lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sudah memiliki regulasi dan skema pengawasan yang memadai untuk instrumen investasi di ekonomi digital.
Sosial	<ul style="list-style-type: none">▪ Walaupun kasus kriminalitas menurun drastis karena penerapan berbagai pembatasan sosial wilayah dikawal oleh pihak militer, banyak masyarakat merasa jenuh dengan darurat sipil yang berkelanjutan.▪ Penyaluran bantuan sosial tepat sasaran, tepat jumlah, dan tepat waktu, karena didukung data terpadu kesejahteraan sosial (DTKS) yang valid dan mutakhir, serta banyak masyarakat yang menjadi relawan kesehatan dan pendidikan sebagai bagian dari solidaritas sosial.
Politik	<ul style="list-style-type: none">▪ Partai-partai yang dekat dengan masyarakat mendapat dukungan telak di daerah-daerah setelah pemilu 2024.▪ Masyarakat bergantung kepada pemerintah untuk membawa negara keluar dari pandemi yang makin buruk.
Pendidikan	<ul style="list-style-type: none">▪ Pemerintah mengharuskan semua murid di setiap jenjang untuk melakukan pembelajaran jarak jauh (PJJ).▪ Guru dan kepala sekolah sudah terbiasa melakukan kegiatan belajar mengajar dan mengurus administrasi sekolah secara daring.
Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none">▪ Aktivistik lingkungan melakukan advokasi untuk melanjutkan perilaku ramah lingkungan dengan berkolaborasi dengan para pemengaruh (<i>influencers</i>) di media sosial dan televisi, terutama karena meningkatnya volume polutan dari limbah medis akibat pandemi yang memburuk.▪ Tren hidroponik untuk bercocok tanam di lahan terbatas semakin meningkat untuk mengurangi kebutuhan akan pergi berbelanja.
Teknologi	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu dan menyeluruh serta Satu Data Indonesia terwujud sehingga pelayanan publik masih bisa berjalan dengan lancar, serta regulasi terkait dengan perlindungan data pribadi untuk melindungi masyarakat dari kejahatan siber berhasil melindungi masyarakat dari penyalahgunaan data pribadi oleh pihak swasta dan publik.▪ Meningkatnya adaptasi teknologi di kalangan masyarakat disertai dengan keberhasilan transformasi digital di sektor esensial (<i>telemedicine</i>, <i>e-commerce</i>, dan PJJ) mengakselerasi pencapaian target kontribusi ekonomi digital terhadap penerimaan negara.



Implikasi di Empat Sektor Utama

Pembatasan sosial berhasil memulihkan ketertiban umum. Warga juga lebih memiliki kesadaran untuk mematuhi protokol kesehatan. Angka kematian menurun dan angka kesembuhan meningkat sebagai akibat keberhasilan pemerintah menerapkan pembatasan sosial.

Walaupun demikian, pembatasan sosial mengakibatkan mobilitas warga dan aktivitas ekonomi menjadi sangat terbatas. Akibatnya, penerimaan negara tidak mencapai target dan pemerintah dengan sangat terpaksa mengajukan penjadwalan sebagian dari utang yang jatuh tempo. Hal tersebut berpotensi menghambat kesinambungan fiskal jangka panjang. Pengelolaan ekonomi nasional mengalami liberalisasi yang makin intens guna membuka pintu yang lebih luas bagi masuknya investasi demi mendongkrak pertumbuhan ekonomi yang terhambat karena pandemi. Perubahan dalam arah pembangunan ekonomi nasional memicu perdebatan di antara para ahli ekonomi asing yang bekerja untuk lembaga keuangan nasional dan ahli ekonomi dan politik yang berasal dari Indonesia.

Dalam aspek yang lain, pembatasan sosial yang diikuti dengan kewajiban pemerintah menyediakan bantuan sosial berskala luas membawa implikasi yang serius kepada beban APBN. Di samping itu, diperlukan waktu yang cukup lama untuk menurunkan penuluran hingga ke tingkat yang dapat dikendalikan. Walaupun telah dilakukan reformasi di berbagai sektor, bagian terbesar anggaran pemerintah tetap tersedot pada penanganan pandemi berikut dampak ikutannya. Semua ini mengakibatkan terbatasnya ruang fiskal yang dimiliki pemerintah. Banyak proyek strategis nasional ditinjau ulang.

Kesempatan untuk melakukan transformasi ekonomi secara mendasar membuka perspektif baru di kalangan para pengambil kebijakan. Hubungan di antara pemerintah pusat, provinsi, kabupaten dan kota bergerak ke arah yang memberikan peluang lebih besar kepada daerah untuk mengembangkan prakarsa yang lebih relevan bagi pengembangan potensi ekonomi daerah. Krisis akibat pandemi yang berkepanjangan juga mendorong kesadaran baru di antara para elite politik akan pentingnya kolaborasi dan kerja sama global.

Tumbuhnya solidaritas baru di kalangan anggota masyarakat menghasilkan berbagai prakarsa swadaya untuk bersama pemerintah dan kalangan swasta mengatasi krisis. Banyak kalangan yang dulunya berseberangan secara politik dengan pemerintah, terlibat dalam rekonsiliasi nasional untuk mendukung upaya pemerintah memerangi COVID-19. Indonesia bergerak ke arah yang menjanjikan, menyingkirkan anggapan suram tentang masa depan Indonesia pascapandemi.





Skenario 3: Tercerai-berai Terhempas Lautan Respons Pemerintah Kurang Efektif dan Pandemi Memburuk

Program vaksinasi yang diselenggarakan secara besar-besaran oleh pemerintah dan swasta tidak mampu mengimbangi keganasan dan persebaran virus. Angka kematian akibat COVID-19 di semua usia meningkat tajam hingga mencapai tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Banyak rumah sakit di kota-kota menengah dan kecil tutup karena tak tersedianya obat, dokter dan tenaga kesehatan. Dokter dan tenaga kesehatan berguguran dalam menjalankan tugas melawan COVID-19. Penambahan pemakaman baru tidak mampu menampung tingkat kematian yang tinggi. Pengembangan vaksin merah putih menghadapi banyak masalah di bidang sumber daya manusia, pendanaan, dan peralatan.

Berkurangnya dukungan finansial dan layanan dasar yang dicakup dalam skema jaminan kesehatan nasional menjadi salah satu sebab utama bagi terjadinya keruntuhan sistem kesehatan nasional. Pasien yang memerlukan layanan cuci darah atau operasi jantung tak tertangani, meningkatkan kematian di kalangan warga yang tak terpapar COVID-19. Keluarga-keluarga yang memiliki anak kecil kesulitan mendapatkan layanan imunisasi dasar, seperti polio dan difteri. Terjadi kelangkaan tabung oksigen. Timbul kepanikan di mana-mana. Suasana mencekam meluas di hampir seluruh wilayah Indonesia.

Daya beli masyarakat menurun dan kemiskinan meningkat tajam. Penyaluran bantuan sosial bagi keluarga miskin dan masyarakat terdampak menghadapi persoalan yang serius karena masalah birokrasi, data, dan dana. Pertumbuhan PDB mengalami kontraksi.

Kesinambungan fiskal tidak terjaga pada tahun 2026. Utang pemerintah meningkat, sehingga rasio utang terhadap PDB mendekati batas yang diperkenankan undang-undang. Peningkatan juga terjadi pada *debt service ratio*, sementara penerimaan negara anjlok. Peningkatan belanja meningkatkan risiko *mandatory spending*, di antaranya *moral hazard* dan kualitas belanja yang tidak dikelola dengan baik sehingga mempersempit ruang fiskal.

Defisit APBN terhadap PDB melebihi batas yang diperkenankan undang-undang. *Non-performing loan (NPL) rate* yang menggambarkan tingkat risiko gagal bayar terjadi di seluruh segmen, mulai dari korporasi hingga mikro. Tingkat NPL di kalangan usaha menengah dan kecil di lingkungan perbankan BUMN berada di atas 5%. Pemerintah hasil Pemilu 2024 berada dalam tekanan besar untuk memulihkan krisis ekonomi nasional.

Politik nasional berada dalam bayang-bayang kesuraman. Kabinet tidak berfungsi efektif. Kebijakan datang silih berganti, tetapi gagal mengatasi keadaan. Banyak skema bantuan sosial



Masa Depan Indonesia Setelah Adanya Pandemi COVID-19:

Gambaran Masa Depan Indonesia di Sektor Kesehatan, Perekonomian, Keuangan, Sosial, Politik, Pendidikan, Lingkungan Hidup, dan Teknologi

Skenario 3:

Tercerai-berai Terhempas Lautan

Respons Pemerintah Kurang Efektif dan Pandemi Memburuk

Kesehatan	<ul style="list-style-type: none">• Faskes, nakes, alkes, dan obat-obatan sangat terbatas dan tidak merata antardaerah sehingga banyak pasien yang meninggal di rumah.• Selain munculnya virus varian baru karena penanganan tidak terkendali, penyakit yang sebelumnya sudah bisa dicegah seperti polio dan difteri, muncul kembali.
Perekonomian	<ul style="list-style-type: none">• Harga pokok sembako menjadi tidak terjangkau yang disebabkan oleh kegiatan ekonomi di sektor-sektor utama, seperti manufaktur dan transportasi yang terhenti karena ketersediaan sumber daya terganggu dan terjadi demonstrasi di berbagai daerah.• Konsumsi domestik tidak meningkat signifikan, disebabkan masyarakat menengah ke bawah tidak mendapatkan manfaat stimulus ekonomi pemerintah.
Keuangan	<ul style="list-style-type: none">• Defisit APBN melebihi batas yang diperkenankan undang-undang karena penerimaan pajak tidak optimal, belanja pemerintah kurang berkualitas, dan masyarakat tidak sanggup membayar pajak karena mengalami kesulitan perekonomian yang berat.• Banyak bank kecil yang kolaps karena tingkat <i>non-performing loan</i> (NPL) yang tinggi.
Sosial	<ul style="list-style-type: none">• Konsumsi rokok dan minuman keras serta penggunaan narkoba meningkat, kriminalitas meningkat, diiringi dengan penjarahan pada toko-toko yang marak terjadi akibat kesenjangan sosial yang makin melebar.• Penyaluran bantuan sosial kurang tepat sasaran, kurang tepat jumlah, dan kurang tepat waktu, karena belum didukung data terpadu kesejahteraan sosial (DTKS) yang valid dan mutakhir.
Politik	<ul style="list-style-type: none">• Pemerintah baru yang terpilih di pemilu 2024 tidak berhasil membuat regulasi untuk menekan angka penyebaran varian virus baru dan gagal dalam melakukan pemulihan ekonomi, keuangan, dan sosial.• Polarisasi politik menimbulkan perpecahan dan konflik di antara masyarakat.
Pendidikan	<ul style="list-style-type: none">• Subsidi dari pemerintah di bidang pendidikan tidak terserap dengan baik.• Angka putus sekolah meningkat karena adanya keterbatasan infrastruktur pendukung pembelajaran jarak jauh (PJJ) dan banyak anak-anak usia SMP dan SMA terpaksa bekerja untuk membantu keluarga.
Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none">• Volume limbah medis meningkat tajam dan kurang terurus.• Ketersediaan air bersih dari tanah menjadi lebih langka akibat semakin banyak orang yang menggali sumur sendiri.
Teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu dan menyeluruh serta Satu Data Indonesia belum terwujud, sehingga pelayanan publik tidak optimal, serta regulasi terkait dengan perlindungan data pribadi untuk melindungi masyarakat dari kejahatan siber gagal diterapkan sehingga meningkatkan jumlah kasus kejahatan siber.• Masyarakat di perdesaan dan daerah terpencil kesulitan untuk mendapatkan manfaat dari ekonomi digital karena minimnya akses infrastruktur digital sehingga makin memperlebar <i>digital divide</i>.



berjalan tersendat atau dikorupsi. Kebijakan umum melakukan pembatasan sosial di kota-kota besar tidak berjalan dengan efektif dan massa tidak puas dengan kinerja pemerintah. Persebaran pandemi tak terbandung hingga terjadi ke seluruh penjuru negeri seiring dengan kerentanan dan permasalahan sosial yang

meluas sehingga kesenjangan sosial dan kemiskinan meningkat. Beberapa kalangan memunculkan gagasan agar kelompok-kelompok militer memiliki peran yang lebih luas dalam membantu pemerintah untuk merestorasi ketertiban umum dan memulihkan Indonesia dari pandemi serta krisis politik dan ekonomi.

Implikasi di Empat Sektor Utama

Memburuknya pandemi hingga ke tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya yang disertai dengan ambruknya sistem kesehatan nasional memicu berbagai tindakan ekstrem dari masyarakat untuk menjaga keselamatan jiwa mereka. Banyak warga membentengi wilayah mereka sendiri dengan membangun pagar tinggi menyerupai benteng yang dijaga selama 24 jam. Warga yang terpapar COVID-19 kebanyakan tak terselamatkan jiwanya karena keganasan virus dan/atau tiadanya layanan kesehatan yang memadai. Layanan kesehatan praktis terhenti. Beberapa rumah sakit yang dikelola TNI dan Polri masih beroperasi dengan layanan sangat terbatas. Kematian karena sebab COVID-19 atau sebab lainnya meningkat berlipat ganda. Banyak mayat tergeletak di berbagai tempat karena gagal mendapatkan pertolongan. Banyak jenazah dibakar karena lahan dan jasa pemakaman tidak lagi memungkinkan.

Terjadi kelumpuhan di semua sektor. Aktivitas ekonomi nyaris lumpuh. Pemerintah Indonesia tidak mampu memenuhi komitmennya dalam *obligated spending* (kewajiban), contohnya komitmen dalam proyek-proyek Kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU). Produksi dan distribusi bahan-bahan pokok praktis terhenti atau terhambat. Terjadi kelangkaan pada bahan-bahan pokok. Kriminalitas meningkat tidak hanya terhadap toko dan tempat usaha, tetapi juga meluas menasar pada permukiman warga kaya.

Pembiayaan utang melalui surat berharga negara

(SBN) yang dibeli oleh Bank Indonesia meningkat secara tidak terkendali. Kepercayaan atas rupiah merosot tajam. Hiperinflasi tidak terelakan. Indonesia berada dalam bayang-bayang menjadi negara yang berpotensi mengalami disintegrasi di berbagai daerah.

Eksodus terjadi dalam skala yang sangat luas, baik dipicu oleh ketakutan akan persebaran wabah maupun tiadanya jaminan akan keselamatan pada jiwa. Sejumlah bandara utama berada dalam kawalan pasukan internasional untuk memungkinkan evakuasi para diplomat dan ekspatriat.

Walau telah meningkatkan keadaan menjadi darurat militer, pemerintah tidak berdaya mengatasi kekacauan ini dan meminta bantuan asing untuk turut mengatasi masalah dalam negeri. Sejumlah kekuatan nondemokratis mencoba mengambil alih kekuasaan dari pemerintah yang terbentuk melalui pemilu 2024. Di lingkungan satuan pengamanan, banyak terjadi desersi karena kekacauan yang terjadi di lingkungan pemerintahan.





Skenario 4: Kandas Telantar Surutnya Pantai Respons Pemerintah Kurang Efektif dan Pandemi Mereda

Walaupun pandemi sudah mereda, dampak yang berkepanjangan membuat pemerintah tidak sanggup memberikan pelayanan publik yang memadai. Jaminan kesehatan nasional (JKN) tidak dapat memenuhi mandatnya karena mengalami kesulitan finansial yang kronis sebagai akibat terus tertundanya pengucuran pendanaan yang berasal dari APBN. Akibatnya, rumah sakit swasta enggan menerima pasien yang dijamin oleh JKN.

Pemerintah dihadapkan pada tantangan untuk menjaga kesinambungan fiskal di tahun 2026. Defisit APBN berada pada ambang batas yang diatur. Pemulihan ekonomi nasional berjalan lamban bahkan cenderung stagnan. Kondisi ini menyebabkan bertambahnya pembiayaan melalui utang yang signifikan. Penyerapan tenaga kerja jangka pendek terhambat, mengharuskan pemerintah melanjutkan instrumen *countercyclical*. Ruang fiskal yang terbatas mengakibatkan banyak program bantuan sosial terpangkas atau dihentikan sama sekali.

Kondisi ekonomi Indonesia tidak mencapai pertumbuhan sebelum masa pandemi. Rasio utang pemerintah terhadap PDB mendekati batas

yang diperkenankan oleh peraturan perundangan dan pendapatan negara berkurang sehingga ruang fiskal menjadi terbatas.

Pemerintah agresif dalam mencari pemasukan melalui reformasi pajak untuk sektor ekonomi digital, industri kreatif, instrumen investasi berbasis digital² dan perusahaan asing digital di Indonesia. Namun penerimaan pajak kurang maksimal karena pemerintah tidak berhasil melakukan reformasi pajak sebagaimana direncanakan. Banyak proyek strategis nasional yang ditetapkan pemerintah sebelumnya dihentikan. Investor yang sebelumnya setuju terlibat dalam skema Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) membatalkan komitmennya karena ketidakpastian politik yang tinggi.

Aktivitas sosial berangsur-angsur pulih. Walaupun secara umum menyambut gembira, masyarakat masih dalam keadaan susah payah, mencoba bangkit kembali dari mimpi buruk yang mereka alami. Masyarakat menuntut agar ada *reshuffle* kabinet dengan tujuan agar lebih banyak kalangan profesional mengisi posisi strategis di kabinet, menjadikannya lebih berwajah teknokratik.

Implikasi di Empat Sektor Utama

Pemerintah dalam tekanan yang sangat besar untuk menyehatkan kembali postur APBN. International Monetary Fund (IMF) dan Bank Dunia bahkan meminta agar pemerintah memprioritaskan ulang belanja pegawai dan meminta jaminan komitmen untuk menjalankan tata kelola keuangan secara *prudent*. Utang

baru yang dibuat dengan dukungan lembaga multilateral sebagian besar digunakan untuk memulihkan kembali layanan dasar di bidang kesehatan. Proyek strategis nasional, termasuk pembangunan di bidang infrastruktur, sebagian besar mengalami penundaan atau pengurangan dalam skala pembangunannya.

² Misalnya aset kripto dan investasi emas digital. Penjelasan mengenai aset kripto dapat dilihat di daftar istilah yang terdapat di lampiran.



Masa Depan Indonesia Setelah Adanya Pandemi COVID-19:

Gambaran Masa Depan Indonesia di Sektor Kesehatan, Perekonomian, Keuangan, Sosial, Politik, Pendidikan, Lingkungan Hidup, dan Teknologi

Skenario 4: Kandas Telantar Surutnya Pantai Respons Pemerintah Kurang Efektif dan Pandemi Mereda

Kesehatan	<ul style="list-style-type: none">• Reformasi kesehatan yang mencakup penyediaan dan pemerataan faskes, nakes, alkes, dan obat-obatan tidak terlaksana sehingga masyarakat, khususnya yang miskin dan rentan, tidak dapat menerima pengobatan yang memadai.• Rumah sakit tidak dapat terus beroperasi dan akhirnya melakukan merger untuk bertahan karena tunggakan besar yang belum dilunasi oleh JKN.
Perekonomian	<ul style="list-style-type: none">• Secara umum, harga sembako terjangkau, tetapi tidak terjangkau untuk masyarakat sangat miskin dan rentan karena produktivitas dan efisiensi dari sektor publik kurang memadai dan rencana untuk mendorong transformasi ekonomi digital tidak berhasil.• Ketergantungan pemerintah kepada impor untuk menyediakan vaksin, alat kesehatan, dan teknologi meningkatkan risiko volatilitas nilai tukar.
Keuangan	<ul style="list-style-type: none">• Pemerintah kurang efektif dalam menerapkan penerimaan pajak yang memadai dan mengelola utang sehingga pembiayaan program strategis terhambat.• Rencana <i>Fiscal Consolidation</i> tidak tercapai sehingga pemerintah masih harus menerapkan <i>Reopening, Recovery, dan Reform Policy</i>.
Sosial	<ul style="list-style-type: none">• Khususnya di desa, penganggur anak muda terjadi karena banyaknya siswa yang tidak lagi kembali ke sekolah saat pandemi sudah mereda menyebabkan lonjakan kasus kriminalitas dan kenakalan di kalangan remaja.• Namun, untuk sebagian besar masyarakat, mobilitas terus meningkat, didorong oleh aktivitas kultural, keagamaan, rekreasi, kegiatan belajar mengajar dan pekerjaan yang mulai kembali pulih.
Politik	<ul style="list-style-type: none">• Pemilu 2024 didukung oleh masyarakat, dengan harapan adanya pemulihan ekonomi nasional.• Partai-partai politik baru muncul atas dasar tingginya kekecewaan masyarakat atas pemerintah dan partai politik yang ada.
Pendidikan	<ul style="list-style-type: none">• Sekolah-sekolah di kota besar melakukan <i>hybrid</i>, gabungan antara pembelajaran tatap muka (PTM) dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ). Sekolah-sekolah di daerah, khususnya di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar tidak sanggup untuk melakukan model <i>hybrid</i> karena terkendala infrastruktur digital yang tidak memadai.• Ketidakhadiran guru tinggi karena keterbatasan media pengajaran.
Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none">• Pemerintah belum memiliki <i>grand masterplan</i> untuk memperbaiki kualitas udara di kota besar dan mekanisme yang memadai untuk pengelolaan sampah plastik dan limbah medis.• Penjualan dan pelelangan kredit karbon sebagai upaya untuk menekan kenaikan suhu global tidak berjalan dengan efektif karena terjadi tawar-menawar, penyuapan, dan <i>fraud</i>.
Teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Regulasi terkait dengan perlindungan data pribadi untuk melindungi masyarakat dari kejahatan siber belum tersedia sehingga masyarakat yang sadar akan pentingnya perlindungan data tidak leluasa dalam menggunakan teknologi.• Kebocoran data, penyadapan komunikasi elektronik dan pemalsuan data marak terjadi sehingga membatasi pertumbuhan transaksi digital yang berdampak pada tidak tercapainya target transformasi digital yang dicanangkan oleh pemerintah.





Pemulihan ekonomi yang berjalan lambat, bahkan stagnan, memicu gelombang pemutusan hubungan kerja (PHK). Angka kemiskinan bertambah, kesenjangan sosial melebar. Di daerah perdesaan, angka perempuan yang menikah di bawah usia 18 tahun meningkat seiring dengan peningkatan angka putus sekolah. Peredaran narkoba juga meningkat, bahkan dengan melibatkan kurir remaja dan anak-anak. Kejahatan jalanan menjadi ancaman baru yang meluas dengan cepat di kota-kota besar. Sektor informal di kota besar dan menengah berkembang, mewarnai wajah baru perkotaan dengan kekumuhan. Pengemis ada di mana-mana, menyebar hampir di semua sudut perkotaan, dari persimpangan lampu lalu lintas hingga perumahan dan emperan pertokoan.

Pertumbuhan ekonomi nasional yang relatif rendah menyebabkan tidak tercapainya target penerimaan negara dan membawa pemerintah dalam ancaman gagal bayar yang dalam gilirannya juga menurunkan kepercayaan investor dan kreditor. Ketidaksinkronan antara pertumbuhan utang dan bunga utang dengan pertumbuhan PDB dan penerimaan perpajakan memunculkan kekhawatiran terhadap kemampuan pemerintah untuk membayar utang dan biaya utang (*solvency*). Akibatnya, pemerintah terpaksa menawarkan bunga tinggi untuk menarik minat pasar dalam pembelian surat berharga negara. Indeks harga saham gabungan juga turun secara tajam karena terjadinya aksi jual oleh investor asing.

Walaupun pandemi telah mereda, praktis tidak terjadi pertumbuhan ekonomi yang meningkat signifikan karena kurang relevannya visi ekonomi pemerintah dengan situasi pasca-pandemi. Perselisihan tajam di antara anggota koalisi partai pendukung pemerintah memperburuk kinerja kabinet dan dengan segera juga diikuti dengan menurunnya kepercayaan publik kepada pemerintah. Tuntutan publik agar Presiden melakukan *reshuffle* menambah ketidakpastian politik Indonesia. Anggapan yang meluas tentang pemerintah yang tidak kompeten dalam mengelola situasi pascapandemi dan persoalan korupsi yang kronis menurunkan kepercayaan investor serta menghilangkan harapan Indonesia untuk pulih dari situasi krisis.





3. INDIKATOR DAN SIGNPOSTS

Bagian ini menjelaskan adanya indikator yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui skenario yang sedang terjadi berdasarkan kondisi yang sedang dialami. Terdapat empat indikator yang dapat menggambarkan kondisi respons pemerintah dan tingkat keparahan pandemi.



3. INDIKATOR DAN SIGNPOSTS

Pengembangan indikator dan *signposts* berguna untuk mengidentifikasi skenario yang sedang menjadi realita.

Indikator dan *signposts* merupakan petunjuk bagi pembaca untuk mengetahui skenario yang sedang terjadi berdasarkan kondisi yang sedang dialami. Indikator dapat merupakan *signposts* atau rambu-rambu yang menunjukkan arah pergerakan realita menuju

kuadran skenario tertentu.

Pendapat *Foresight* BPK menggunakan empat indikator untuk mengidentifikasi **respons pemerintah** terhadap kondisi krisis dan **tingkat keparahan pandemi** dalam mengantisipasi tantangan ke depan:

1

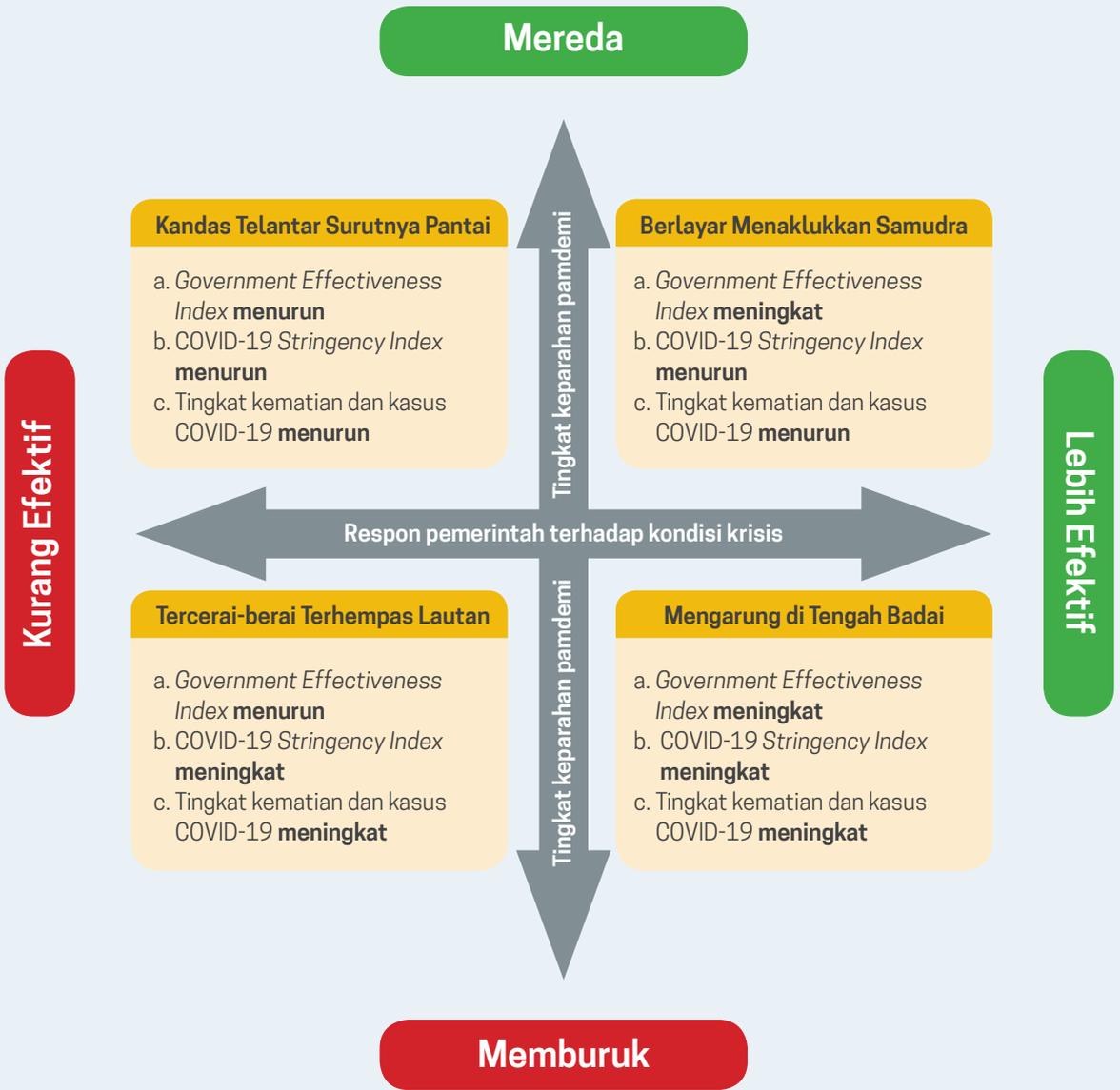
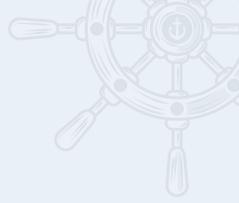
Indikator dari Respons Pemerintah berupa (1.1) *Government Effectiveness Index*¹ dan (1.2) *COVID-19 Stringency Index*²

- a *Government Effectiveness Index* mencakup: Kualitas birokrasi dan institusi, Kualitas infrastruktur dan pendidikan, kepuasan terhadap infrastruktur dan pendidikan, Cakupan fasilitas dasar (sekolah, air bersih, Listrik), Risiko disrupti kebijakan, infrastruktur, dan pemerintahan
- b *COVID-19 Stringency Index* mencakup: Kebijakan vaksinasi, Penutupan fasilitas publik, Kebijakan 3T, Pembatasan pergerakan internasional dan domestik, dan Pembatasan kegiatan.

2

2) Indikator dari Keparahan Pandemi berupa (2.1) Kasus Harian COVID-19³ dan (2.2) Tingkat Kematian Akibat COVID-19³.

Sumber: 1) World Bank Data : GovData360 on Worldwide Governance Indicators; **2)** COVID 19 Government Response Tracker (Oxford University); **3)** Our World in Data Coronavirus Tracker (John Hopkins University)



Memahami interpretasi indikator *COVID-19 Stringency Index*

Indikator ini mengukur seberapa ketat kebijakan pemerintah terutama yang terkait dengan penutupan sekolah dan perkantoran serta larangan perjalanan. Diasumsikan bahwa pemerintah akan berespons terhadap pandemi dengan tingkat implementasi kebijakan yang bervariasi. Ketika kebijakan pemerintah yang terkait dengan *COVID-19 stringency index* secara efektif diterapkan, kondisi pandemi akan terdorong untuk mereda, begitupun sebaliknya.

4. **PELUANG, TANTANGAN, DAN RISIKO**

Bagian ini menjelaskan peluang, tantangan, dan risiko yang dapat terjadi jika keempat skenario tersebut menjadi realita.





4. PELUANG, TANTANGAN, DAN RISIKO

Implikasi dan pilihan dari setiap skenario dapat memberikan pandangan mengenai peluang, tantangan, dan risiko untuk membangun Indonesia menjadi bangsa yang tangguh.

Keempat skenario menggambarkan kemungkinan masa depan yang berbeda dari Indonesia.

Setiap skenario memiliki implikasi yang berbeda sehingga di tengah ketidakpastian pemerintah perlu mengambil langkah-langkah strategis dan mengimplementasikan kebijakan berdasarkan kondisi unik dalam setiap skenario.

Untuk dapat mengambil aksi yang

tepat di setiap skenario, pemerintah perlu mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi sehingga menjadi *resilient government* terlepas dari kondisi yang akan terjadi di masa depan.

Identifikasi peluang, tantangan, dan risiko juga memudahkan pemerintah memetakan pola kolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya (DPR, masyarakat, dan sektor swasta).

1

Peluang - Pemerintah dapat memanfaatkan kesempatan yang muncul pada setiap skenario untuk menjadi pemerintah yang tangguh dan siap dalam menghadapi krisis selanjutnya.

2

Tantangan - Setiap skenario memiliki elemen-elemen menantang yang dapat berkembang menjadi masalah jika tidak ditangani dengan benar. Untuk itu, penting bagi pemerintah untuk mengetahui dan mengidentifikasi elemen-elemen tersebut sehingga pemerintah dapat berhasil melewati setiap tantangan, berbekal strategi yang mumpuni.

3

Risiko - Ketidakpastian kondisi masa depan menimbulkan kemungkinan terjadinya konsekuensi buruk di setiap skenario. Merupakan kesempatan baik bagi pemerintah untuk menyusun dan menerapkan *National Risk Management Framework*. Di samping itu, hal tersebut memperkuat *Governance, Risk, Compliance (GRC)* mulai dari sekarang agar dapat bersiap terhadap kemungkinan terburuk dari pandemi COVID-19 yang belum berakhir. Selain itu, pemerintah perlu mengantisipasi terhadap bencana dan krisis global di kemudian hari.





Peluang, Tantangan, dan Risiko

Skenario	Peluang	Tantangan	Risiko
Berlayar Menaklukkan Samudra	<p>Reformasi sistem kesehatan, struktural, dan fiskal sebagai upaya keluar dari krisis dan menjadi <i>resilient government</i>;</p> <p>Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) migas untuk menurunkan defisit APBN;</p> <p>Penerimaan negara yang berasal dari pajak ekonomi digital beserta instrumen investasi ekonomi digital;</p> <p>Generasi milenial dengan kualifikasi kemampuan digital;</p> <p>Pembangunan infrastruktur dan konektivitas;</p> <p>Pendekatan yang mengintegrasikan riset dan inovasi;</p> <p>Pusat Data Nasional berdasarkan nomor induk kependudukan (NIK) tunggal dan dorongan digitalisasi layanan publik;</p> <p>Implementasi ketentuan peraturan perundang-undangan untuk perbaikan ekonomi nasional.</p>	<p>Menyediakan vaksin, obat-obatan dan perawatan kesehatan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan yang terus meningkat;</p> <p>Melakukan koordinasi antara Kementerian Keuangan dan pemerintah daerah dalam rangka pengawasan atas pemberian insentif dan fasilitas perpajakan;</p> <p>Membuat regulasi, pengawasan, dan skema perpajakan yang optimal untuk sektor ekonomi digital dan instrumen investasi ekonomi digital;</p> <p>Menjaga inflasi agar stabilitas daya beli masyarakat miskin dan rentan terjaga;</p> <p>Mengawasi <i>creative financing</i> dalam rangka evaluasi tata kelola belanja berkualitas;</p> <p>Menjaga agar pemerintah memiliki kemampuan yang cukup untuk membiayai proyek infrastruktur;</p> <p>Menerbitkan Peraturan Pelaksana terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk perbaikan ekonomi nasional.</p>	<p>Ketidaksiapan sistem kesehatan dalam mengakomodasi vaksinasi berkala dan berskala luas;</p> <p>Belum tersedianya definisi belanja yang berkualitas beserta indikatornya pada level makro dan mikro;</p> <p>Belum selarasnya mekanisme perhitungan anggaran PNBP migas dengan <i>target lifting</i>;</p> <p>Belum adanya regulasi dan pengawasan yang memadai untuk instrumen investasi ekonomi digital memberi celah untuk penggunaan instrumen-instrumen tersebut untuk tindakan kriminalitas</p> <p>Terjadinya <i>cyberattack</i> seiring dengan pengintegrasian data secara nasional;</p> <p>Proyek KPBU dan penugasan BUMN membawa konsekuensi penyertaan jaminan oleh pemerintah;</p> <p>Resistensi atas implementasi ketentuan peraturan perundang-undangan untuk perbaikan ekonomi nasional.</p>
Mengarung di Tengah Badai	<p>Memberlakukan pembatasan sosial menciptakan peluang bagi terjadinya restorasi ketertiban umum;</p> <p>Berakhirnya pandemi secara lebih tuntas dan cepat;</p> <p>Dukungan Lembaga internasional dalam pemulihan ekonomi;</p> <p>Meningkatnya pengetahuan dan keterampilan birokrasi pemerintahan tentang penanganan bencana berskala luas;</p> <p>Pengetahuan dan keterampilan penanganan bencana dapat diakumulasi ke dalam <i>knowledge center</i>;</p> <p>Reorientasi otonomi mendorong munculnya terobosan, inovasi, dan tindakan kreatif dalam tata-kelola pemerintahan daerah;</p> <p>Meningkatnya "modal sosial" masyarakat—<i>trust, networking, cooperation</i>.</p>	<p>Menyediakan anggaran yang besar untuk melaksanakan pembatasan sosial;</p> <p>Melakukan <i>testing, tracing, treatment</i> (3T) secara efektif;</p> <p>Memastikan ketersediaan vaksin yang memiliki tingkat kemanjuran tinggi;</p> <p>Melakukan <i>transfer of knowledge and technology</i> dari Lembaga-Lembaga internasional;</p> <p>Memastikan kebijakan penanganan bencana efektif dan konsisten;</p> <p>Menjaga kepercayaan dari Lembaga kreditor untuk menyalurkan pembiayaan;</p> <p>Meninjau kembali regulasi terkait dengan pemerintahan daerah agar lebih progresif;</p> <p>Memastikan adanya rekonsiliasi di antara elite politik dan kohesi sosial di antara warga masyarakat.</p>	<p>Resistensi masyarakat terhadap pembatasan sosial;</p> <p>Dukungan Lembaga internasional dapat mengurangi kemandirian pemerintah pusat dalam pembuatan keputusan strategis;</p> <p>Restrukturisasi utang dapat menurunkan kepercayaan kreditor dan masyarakat internasional terhadap Indonesia;</p> <p>Otonomi daerah yang lebih besar dapat mengurangi kewenangan dan pengaruh pemerintah pusat.</p>



Skenario	Peluang	Tantangan	Risiko
<p>Tercerai-berai Terhempas Lautan</p>	<p>Melalui Undang-Undang No.2/2020, pemerintah dapat melakukan <i>refocusing</i> anggaran dan tindakan <i>extraordinary</i> lainnya;</p> <p>Penetapan indikator pengukuran tata kelola kinerja pemerintah yang efektif;</p> <p>Ketersediaan bantuan kemanusiaan dari Lembaga-Lembaga internasional;</p> <p>Munculnya berbagai aksi solidaritas sosial yang diprakarsai masyarakat dan komunitas bisnis;</p> <p>Tugas pokok TNI yang mencakup "operasi militer selain perang": penanggulangan bencana, pengungsian, dan pemberian bantuan kemanusiaan;</p> <p>Prakarsa sejumlah pihak di dalam negeri untuk mengembangkan vaksin;</p> <p>Keberadaan Taruna Siaga Bencana (Tagana) untuk penanganan bencana.</p>	<p>Mengelola utang jangka panjang sebagai akibat dari kebijakan penanganan pandemi;</p> <p>Memastikan ketersediaan dana, personel, peralatan, dan berbagai fasilitas lainnya untuk mengembangkan vaksin yang memenuhi standar WHO;</p> <p>Menyederhanakan berbagai peraturan tentang penerapan bea masuk atas barang bantuan yang berasal dari luar negeri;</p> <p>Meningkatkan tata-kelola pengelolaan Limbah medis;</p> <p>Membenahi sistem Pusat Data Nasional berdasarkan NIK tunggal guna perbaikan pendataan, verifikasi, dan validasi Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS);</p> <p>Menyederhanakan proses penyaluran dana bantuan dalam pemulihan ekonomi dan kesehatan;</p> <p>Melakukan koordinasi untuk memobilisasi TNI, personel Tagana, relawan, logistik dan peralatan.</p>	<p>Utang terus meningkat namun kondisi kesehatan dan perekonomian masih terpuruk</p> <p>Tingkat prevalensi penyakit menular dan mematikan memburuk, seperti TBC, polio, difteri, dan hepatitis;</p> <p>Sebagian dari mereka yang terlibat dalam aksi solidaritas tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, dan atau pengalaman yang memadai untuk terlibat dalam penanggulangan bencana;</p> <p>Arus modal keluar investor asing tinggi;</p> <p>Vaksin dalam negeri tidak memenuhi standar WHO;</p> <p>Personel TNI, Tagana dan sukarelawan terpapar virus;</p> <p>Anggaran bencana disalahgunakan, tidak terpakai, atau tidak terserap secara optimal.</p>
<p>Kandas Telantar Surutnya Pantai</p>	<p>Transaksi ekonomi digital makin tinggi;</p> <p>Kerja sama dan kolaborasi antarsektor swasta domestik dan lembaga internasional dalam mengembangkan teknologi kesehatan;</p> <p>Investasi asing masuk karena adanya ketentuan peraturan perundang-undangan untuk perbaikan ekonomi nasional;</p> <p>Penerimaan negara yang berasal dari pajak ekonomi digital beserta instrumen investasi ekonomi digital;</p> <p>Integrasi kawasan metropolitan dan daerah-daerah di sekitarnya ke dalam satu badan otoritas megapolitan karena meningkatnya urbanisasi;</p>	<p>Melakukan reformasi sistem kesehatan dengan tujuan menghasilkan layanan dasar kesehatan yang lebih terjangkau;</p> <p>Menurunkan ketergantungan pada impor atas bahan baku obat, peralatan medis, dan teknologi kesehatan;</p> <p>Mencegah praktik kartel di sektor infrastruktur dan kesehatan;</p> <p>Membuat regulasi, pengawasan, dan skema perpajakan yang optimal untuk sektor ekonomi digital dan instrumen investasi ekonomi digital;</p> <p>Menerbitkan peraturan pelaksana terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk perbaikan ekonomi nasional;</p> <p>Mengelola dan memfasilitasi pelaku UMKM serta sektor informal agar menjadi <i>digitally ready</i> dan <i>digitally literate</i>;</p> <p>Memperbaiki regulasi yang berhubungan dengan tata kelola kerja sama lintas negara;</p> <p>Membuat landasan hukum bagi pembentukan badan otoritas megapolitan.</p>	<p>Resistensi atas masuknya investasi asing dalam industri kesehatan;</p> <p>Kebijakan proteksionisme dalam pengelolaan ekonomi nasional;</p> <p>Belum adanya regulasi dan pengawasan yang memadai untuk instrumen investasi ekonomi digital memberi celah untuk penggunaan instrumen-instrumen tersebut untuk tindakan kriminalitas</p> <p>Melemahnya dukungan partai politik pada pemerintah;</p> <p>Resistensi pedagang tradisional terhadap transformasi digital;</p> <p>Terhambatnya kesetaraan gender di daerah dengan angka putus sekolah yang tinggi.</p>

5. PENDAPAT BPK: TEMA YANG PERLU DIANTISIPASI

Bagian ini menjelaskan lima tema penting yang kerap muncul di setiap skenario dan implikasi. Pemerintah Indonesia memiliki peran penting untuk memperhatikan tema-tema tersebut agar dapat menjadi pemerintah yang tangguh dalam menghadapi krisis selanjutnya.





5.

PENDAPAT BPK: TEMA YANG PERLU DIANTISIPASI

Berdasarkan skenario dan implikasi yang telah disusun, terdapat tema yang berulang muncul di keempat skenario yang ada. BPK berpendapat bahwa tema tersebut perlu diantisipasi oleh pemerintah.

Perlu dipahami bahwa setiap skenario memerlukan strategi yang berbeda untuk dapat menangkap peluang, menghadapi tantangan, dan memitigasi risiko. Namun, terdapat **lima tema penting** yang perlu diantisipasi oleh pemerintah demi membangun Indonesia yang tangguh.

Pertama, reformasi kesehatan. Krisis ini juga memperlihatkan bahwa sistem kesehatan nasional Indonesia belum memadai untuk menghadapi krisis karena berbagai masalah yang berhubungan dengan pendanaan, fasilitas, tenaga kesehatan, dan ketersediaan obat. Reformasi kesehatan harus dimulai dengan mendorong agar ketersediaan dari faskes, alkes, dan nakes dapat mencapai standar internasional dan terdistribusi secara merata. Struktur anggaran kesehatan harus dievaluasi kembali untuk memastikan tersedianya rumah sakit dan *crisis center* yang memadai. Layanan kesehatan diharapkan dapat lebih berorientasi promotif dan preventif, serta secara berkelanjutan mengupayakan inovasi di bidang teknologi kesehatan.

Kedua, reformasi pajak dan kesinambungan fiskal. Situasi krisis telah memaksa pemerintah untuk mengambil tindakan yang memerlukan biaya yang besar. Reformasi keuangan dan pajak secara struktural diperlukan untuk meningkatkan penerimaan negara dan menjaga postur anggaran yang sehat dan posisi utang yang kredibel sehingga pada akhirnya meningkatkan kapasitas finansial negara dalam menghadapi krisis masa kini dan di masa yang akan datang.

Ketiga, visi dan kepemimpinan pemerintah. Pemerintah perlu mengadopsi visi dan kepemimpinan yang mampu menangkap kesempatan terbaik yang ditawarkan oleh perubahan. Di samping itu, pemerintah membuat perencanaan untuk menanggapi lingkungan yang berubah secara cepat dengan mengintegrasikan seluruh informasi tentang potensi terbaik yang dimiliki semua pemangku kepentingan dalam sistem pembuatan keputusan strategis pemerintah. Selain itu, kebijakan lintas institusi pemerintahan yang koheren dan memiliki



pertanggungjawaban yang transparan sangat diperlukan agar masyarakat percaya dan memberi dukungan penuh.

Keempat, transformasi digital dan tata kelola data. Pemanfaatan teknologi dan data secara efektif merupakan kunci keberhasilan Indonesia dalam menyongsong era industri 4.0. Dengan meningkatkan layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan memperbaiki tata kelola Satu Data Indonesia dan data terpadu kesejahteraan sosial (DTKS), pemerintah dapat menghasilkan kebijakan dan program yang lebih terarah, tepat sasaran, efisien

serta menjunjung nilai akuntabilitas. Transformasi digital ini perlu ditopang oleh pembangunan infrastruktur digital yang merata antardaerah untuk memastikan bahwa pelaksanaan PJJ, inklusi keuangan dan digitalisasi UMKM berlangsung dengan baik.

Terakhir, kualitas sumber daya manusia. Seiring dengan perkembangan zaman, tenaga kerja harus dipersiapkan agar menjadi *digitally ready* dan *digitally literate*. Tenaga kerja yang mengikuti perkembangan teknologi dapat lebih siap dalam menghadapi menyongsong abad XXI yang menantang dan penuh dengan ketidakpastian.

6. PENUTUP

Bagian ini menjelaskan hal-hal yang perlu dipertimbangkan untuk mempersiapkan diri agar dapat bertahan, bahkan menang di setiap skenario.







6. PENUTUP

Keempat skenario menceritakan kemungkinan masa depan yang berbeda dari Indonesia dalam lima tahun mendatang (2021-2026).

Pembaca dapat mempertimbangkan			
1 Skenario mana yang paling siap kita hadapi dengan sumber daya dan kapasitas yang dimiliki sekarang?	2 Apakah ada skenario yang belum pernah kita bayangkan sebelumnya?	3 Apa saja strategi yang Indonesia dapat lakukan agar dapat menjadi negara yang tangguh dalam setiap skenario?	4 Apakah ada kapabilitas, hubungan kerja sama, dan sektor yang perlu diperkuat?

Memang, terlalu awal bagi kita untuk mengetahui skenario mana yang akan terjadi di masa lima tahun dari sekarang. Namun, bukan berarti kita tidak perlu mempersiapkan diri sebaik-baiknya untuk dapat bertahan, bahkan menang, di setiap skenario tersebut.

Ke depan, BPK menggunakan *augmented intelligence*, *machine learning* dan *artificial intelligence* serta *cognitive computing* termasuk

membangun *big data analytics systems* untuk memetakan ketidakpastian masa depan dan memperkuat peran *foresight* BPK.

Diharapkan dokumen ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan secara khusus bagi Pemerintah Indonesia untuk dapat mengambil langkah-langkah sehingga dapat keluar dari pandemi COVID-19 ini dan menjadi *resilient government*.



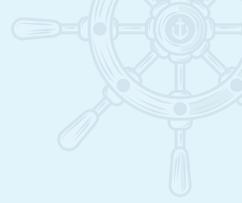
DAFTAR PUSTAKA

- BPK RI. (2016). *IHPS Semester II Tahun 2015*. BPK RI.
- BPK RI. (2019). *IHPS Semester II Tahun 2018*. BPK RI.
- BPK RI. (2019). *IHPS Semester I Tahun 2019*. BPK RI.
- BPK RI. (2020). *IHPS Semester II Tahun 2019*. BPK RI.
- BPK RI. (2020). *IHPS Semester I Tahun 2020*. BPK RI.
- BPK RI. (2021). *IHPS Semester II Tahun 2020*. BPK RI.
- BPK RI. (2021). *Laporan Hasil Reviu atas Kesenambungan Fiskal Tahun 2020*. BPK RI.
- BPK RI. (2021). *LHP atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat 2020*. BPK RI.
- BPK RI. (2021). *Pendapat BPK terkait Pengelolaan atas Penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan Nasional 2021*. BPK RI.
- Deloitte. (2018). *Creating a Risk Intelligent Enterprise: Scenario Planning and War-Gaming*.
- Deloitte. (2020). *The World Remade by COVID-19: Scenarios for Resilient Leaders*. Deloitte & Salesforce.
- GBN. *About Scenario Thinking*. Global Business Network.
- INTOSAI. (2019). *INTOSAI P-12, The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions*.
- INTOSAI. (2020). *Audit Innovation In Times Of Crisis*. International Journal of Government Auditing.
- John Hopkins. (2020) *Our World in Data Coronavirus Tracker*. John Hopkins University.
- Kementerian Keuangan. (2021). *Kerangka Ekonomi Makro dan Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal Tahun 2020*. Kementerian Keuangan dan Badan Kebijakan Fiskal.
- Oxford. (2020). *COVID-19 Government Response Tracker*. Oxford University.
- Scoblic, J. P. 2020, *Learning from the Future: How to make robust strategy in times of deep uncertainty*. Harvard Business Review, July-August 2020.
- World Bank (2020). *World Bank Data:GovData360 on Worldwide Governance Indicators*.
- World Economic Forum. (2017). *Shaping the Future of Global Food Systems : A Scenario Analysis*.



DAFTAR ISTILAH

ISTILAH	DEFINISI
<i>3T-testing, tracing, treatment</i>	Pemeriksaan, pelacakan, dan perawatan untuk memutus rantai penyebaran COVID-19
<i>Aset Kripto</i>	Mata uang digital yang bersifat desentralisasi yang dapat digunakan sebagai instrumen investasi atau untuk bertransaksi secara virtual
<i>Bed Occupancy Rate (BOR)</i>	Persentase yang menunjukkan tingkat penggunaan tempat tidur rumah sakit dalam satuan waktu tertentu
<i>Blended Learning</i>	Metode pembelajaran yang mengombinasikan materi pembelajaran secara daring dengan luring, selayaknya di kelas tradisional
<i>Bioteknologi</i>	Ilmu biologi yang mempelajari pemanfaatan makhluk hidup menggunakan teknologi untuk menghasilkan barang dan jasa
<i>Compliance Cost</i>	Mengacu pada semua biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mematuhi peraturan industri
<i>Countercyclical</i>	Strategi kebijakan fiskal yang berlawanan dengan siklus ekonomi yang dilakukan dengan meningkatkan belanja negara dan mengurangi tarif pajak dan atau menambah stimulus pajak
<i>Creative Financing</i>	Pembiayaan yang tidak menggunakan APBN
<i>Crisis Centre</i>	Fasilitas yang berfungsi untuk menyediakan layanan bagi masyarakat yang berada dalam kondisi krisis, biasanya berhubungan dengan kejiwaan
<i>Critical Uncertainties</i>	<i>Driving forces</i> yang paling memiliki ketidakpastian yang tinggi serta berpotensi untuk memengaruhi skenario di masa depan
<i>Cyber attack</i>	Serangan siber dalam sistem informasi
<i>Debt Service Ratio</i>	Rasio utang terhadap pendapatan
<i>Digital Divide</i>	Kesenjangan yang diakibatkan karena tidak meratanya literasi digital di kalangan masyarakat
<i>Digitally Ready & Digitally Literate</i>	Kesiapan dan kemampuan untuk menggunakan perangkat digital
<i>Donor Plasma Konvalesen</i>	Metode imunisasi pasif, yang dilakukan dengan memberikan plasma orang yang telah sembuh dari COVID-19, kepada pasien COVID-19 yang sedang dirawat
<i>Driving Forces</i>	Faktor-faktor yang memengaruhi peristiwa, mulai dari konteks lingkungan, industri, hingga organisasi
<i>Expert Group Analysis</i>	Analisis dan diskusi yang dilakukan oleh para ahli untuk mendapatkan pandangan terkait dengan suatu masalah
<i>Extended Producer Responsibility</i>	Kebijakan yang mengharuskan produsen (perusahaan) untuk bertanggung jawab atas sampah yang dihasilkan karena konsumsi dari produk perusahaan
<i>Extraordinary Policy</i>	Kebijakan pemerintah semasa pandemi COVID-19 yang bersifat luarbiasa. Kebijakan ini memiliki payung hukum dalam UU No. 2/2020 untuk mengelola keuangan negara dan menjaga stabilitas ekonomi
<i>Fiscal Consolidation</i>	Kebijakan konsolidasi fiskal yang diterapkan untuk mengurangi defisit pemerintah dan akumulasi utang
<i>Focal Question</i>	Pertanyaan yang menentukan cakupan, menjaga relevansi diskusi dan tujuan sebagai langkah pertama dalam perencanaan skenario
<i>Fundamental Uncertainties</i>	<i>Critical uncertainties</i> yang dikelompokkan dan dipilih menjadi sumbu dari skenario karena dianggap memiliki pengaruh yang tinggi untuk memengaruhi masa depan
<i>Funneling Process</i>	Proses untuk membedakan antara tren dan ketidakpastian dari daftar panjang <i>driving forces</i> yang ada



ISTILAH	DEFINISI
<i>Global Driving Forces Database</i>	Daftar panjang driving forces dari konteks global
<i>Global Trends</i>	Tren yang terjadi secara global dan dapat memengaruhi kondisi masa depan
<i>Group Discussion & Panel of Sectoral Expert Rating</i>	Disuksi dalam kelompok dengan para ahli dan para ahli melakukan penilaian terhadap suatu kajian atau masalah
<i>Hackathon</i>	Pekan Retas, atau sebuah acara kolaborasi pengembangan proyek perangkat lunak
<i>Hybrid (kelas)</i>	Gabungan antara pembelajaran tatap muka (PTM) dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ).
<i>Local Trends</i>	Tren yang terjadi secara lokal dan dapat memengaruhi kondisi masa depan
<i>Mandatory Spending</i>	Belanja atau pengeluaran negara yang bersifat wajib dan sudah diatur oleh undang-undang
<i>Medium Term Revenue Strategy</i>	Strategi dari IMF untuk meningkatkan rasio tax-GDP sebesar 5% (percentage points)
<i>Merger</i>	Penggabungan antara dua perusahaan atau lebih untuk menciptakan satu perusahaan
<i>Moral Hazard</i>	Risiko yang disebabkan oleh adanya insentif bagi pihak tertentu untuk melakukan sesuatu yang dapat menyebabkan kerugian bagi pihak lain
<i>Nonperforming Loan (NPL)</i>	Pinjaman yang belum dibayar, biasanya lebih dari 90 hari
<i>Population Immunity</i>	Kondisi saat mayoritas penduduk sudah memperoleh kekebalan terhadap virus
<i>Recognition Of Prior Learning (RPL)</i>	Proses yang digunakan untuk mengevaluasi keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh di luar kelas untuk tujuan mengenali kompetensi terhadap seperangkat standar, kompetensi, atau hasil belajar tertentu
<i>Reopening, Recovery, & Reform Policy</i>	Kebijakan yang berfokus pada penanganan pandemi dan program vaksinasi, mengakselerasi recovery melalui keberlanjutan PEN dan melakukan transformasi melalui reformasi
<i>Reshuffle</i>	Reorganisasi kabinet pemerintah dengan melakukan perubahan posisi pimpinan kementerian
<i>Scenario Framework</i>	Kerangka skenario yang mungkin terjadi berdasarkan lingkup dan tujuan
<i>Scenario Planning Experts Discussion</i>	Diskusi internal dengan para ahli Scenario Planning
<i>Scenario Stories</i>	Penjelasan cerita untuk setiap skenario yang mungkin terjadi di masa depan
<i>Signposts</i>	Indikator yang menjadi tracker guna mengidentifikasi skenario yang menjadi realita
<i>Start-up</i>	Perusahaan rintisan yang mendapat dukungan oleh layanan digital dan masih dalam tahap pengembangan
<i>Strain</i>	Istilah varian virus baru
<i>Target Lifting</i>	Target siap jual, biasanya digunakan di sektor migas
<i>Variant of Concern</i>	Istilah yang digunakan ketika suatu varian lebih menular, menyebabkan penyakit yang lebih parah atau mengurangi efektivitas vaksin atau perawatan
<i>Zero-based Budgeting</i>	Sebuah pendekatan dalam menyusun anggaran yang selalu dimulai dari nol sesuai dengan target dan aktivitas yang akan dilakukan pada masa depan.



LAMPIRAN I: PROSES PENYUSUNAN *FORESIGHT*

Skenario dalam publikasi ini diturunkan dari *driving forces* yang diperoleh dari hasil pemeriksaan BPK, serta tren domestik, regional, dan global. Berikut adalah rangkaian proses penyusunan *foresight* yang dilakukan untuk mengembangkan keempat skenario narasi tersebut:

Driving Forces	Menyusun daftar panjang <i>Driving Forces</i> (1350 entri)		Hasil Pemeriksaan BPK: IHPS I dan II 2019 dan 2020, Pendapat BPK terkait dengan Program JKN 2021, Laporan Hasil Pemeriksaan LKPP 2020 <i>Global Driving Forces Database</i>
	Menentukan <i>Shortlist Driving Forces</i> (1350 jadi 139)		Webinar dengan para ahli dan pengayaan materi
Critical Uncertainties	Memilih <i>Critical Uncertainties</i> (139 jadi 26)		1. <i>Funneling Process (trends vs uncertainties)</i> 2. <i>Scenario Planning Experts Discussion</i>
	Mengembangkan <i>Fundamental Uncertainties</i> (26 jadi 5)		<i>Group Discussion & Panel of Sectoral Expert Rating</i>
Scenario Framework	Mengembangkan <i>Scenario Framework</i> (5 jadi 2)		<i>Expert Group Analysis</i>
Scenario Stories	Menyusun draf <i>Scenario Stories</i> (4 kuadran skenario)		Hasil Pemeriksaan BPK: IHPS I dan II 2019 dan 2020, Pendapat BPK terkait Program JKN 2021, Laporan Hasil Pemeriksaan LKPP 2020
			Webinar dengan Kementerian, BI, OJK, dan representasi Pemerintah Daerah
			<i>Benchmarking parallel example</i> sebagai <i>proxy</i> skenario

Sumber: IHPS - Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester; JKN - Jaminan Kesehatan Nasional; LKPP - Laporan Keuangan Pemerintah Pusat



LAMPIRAN II: METODOLOGI SCENARIO PLANNING

Pengantar Metodologi Scenario Planning

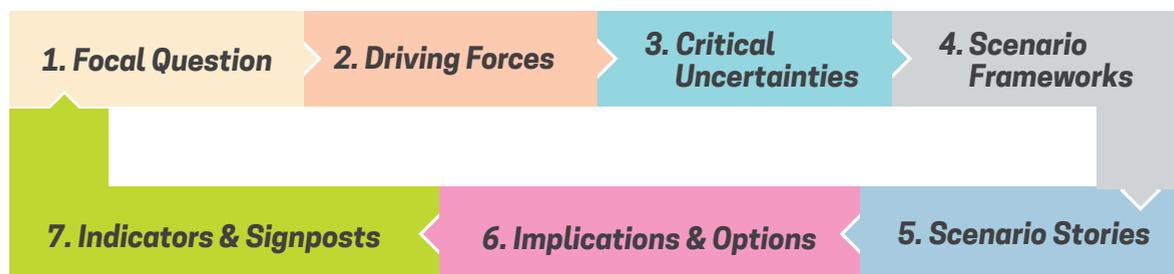
Metodologi penyusunan Buku Pendapat Foresight BPK mengikuti tujuh tahapan *Scenario Planning*. Proses kajian diawali dengan merumuskan **focal question** untuk menentukan ruang lingkup dan arah strategis. *Focal question* dalam kajian ini adalah: **Bagaimana kondisi Indonesia lima tahun setelah COVID-19 (2021-2026)?**

Sebagai langkah lanjutan, BPK melihat implikasi dari pertanyaan tersebut: apa saja peluang, tantangan, dan risiko yang perlu diantisipasi oleh Pemerintah Indonesia dalam rangka membangun bangsa yang tangguh?

Karena skenario yang disusun memberi sebuah gambaran masa depan, **tahapan kedua dari metodologi Scenario Planning adalah identifikasi driving forces**. *Driving forces* adalah faktor-faktor yang memiliki potensi secara signifikan untuk memengaruhi *focal question*. Untuk menentukan *driving forces*, BPK memanfaatkan hasil pemeriksaan, khususnya terkait dengan pemeriksaan atas penanganan

Pandemi COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional 2020; mengembangkan database *driving forces*; dan menyelenggarakan webinar dengan para ahli dari berbagai sektor. Hal ini memungkinkan BPK untuk memperoleh pemahaman holistik mengenai isu-isu kompleks dan keterkaitan-keterkaitan yang ada, serta mengidentifikasi tren regional dan global. Proses identifikasi menghasilkan 1.350 *driving forces* yang kemudian dikerucutkan menjadi 139 *driving forces*.

Pada tahapan ketiga, ***driving forces* yang sudah diidentifikasi dikelompokkan menjadi 'critical uncertainties'**. Hal tersebut perlu diterapkan karena tidak semua *driving forces* merupakan sebuah ketidakpastian. Beberapa *driving forces* tidak memiliki pengaruh dan perkembangan yang berbeda antarskenario. Dengan demikian, *critical uncertainties* yang dipilih harus memenuhi dua kriteria: pertama, memiliki dampak yang besar terhadap *focal question*. Kedua, memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi. *Critical uncertainty* berfungsi sebagai *building blocks* untuk merancang *scenario framework*.





Scenario framework dikembangkan pada tahapan keempat dari metodologi scenario planning. Setelah berdiskusi dengan para ahli dari berbagai sektor, dua *critical uncertainties* ditentukan menjadi sumbu untuk membentuk matriks skenario. Sumbu-sumbu tersebut membentuk empat skenario yang berbeda dan mungkin terjadi. Dalam penyusunan pendapat *Foresight* ini, dua *critical uncertainties* yang terpilih adalah ‘respons pemerintah terhadap kondisi krisis’ dan ‘tingkat keparahan pandemi’.

Setelah menyusun matriks skenario, tahapan kelima adalah mengembangkan scenario stories, atau empat narasi skenario. Narasi skenario mendefinisikan kondisi yang terjadi dalam setiap skenario dalam bentuk cerita. Elemen-elemen kunci yang membentuk

cerita dan gambaran masa depan di setiap skenario dihasilkan dari *driving forces* yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Pada tahapan keenam, dilakukan identifikasi atas implikasi yang dapat terjadi pada tiap-tiap skenario untuk memberikan gambaran kepada para pemangku kepentingan, seperti pemerintah dan masyarakat secara umum.

Terakhir, pada tahapan ketujuh, indikator kunci untuk masing-masing dari keempat skenario diidentifikasi untuk memungkinkan pemantauan atas perkembangan kondisi yang terjadi. Tujuan dari Langkah ini adalah untuk mengamati perkembangan-perkembangan relevan agar pembaca dapat mengetahui skenario mana yang menjadi realita serta mengidentifikasi pergeseran dari satu skenario ke skenario lainnya.

BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Jakarta Pusat 10210

Telepon : (6221) 25549000

Faksimile : (6221) 57950288

Website : <http://www.bpk.go.id>

Email : eppid@bpk.go.id

