

DARI SUBSIDI KONSUMTIF MENUJU INVESTASI PRODUKTIF

*Transformasi Kebijakan Fiskal untuk Pertumbuhan, Pemerataan, dan Ketahanan
Indonesia*

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

IBM - ASMI

www.rudyct.com/cv.pdf

Dari Subsidi Konsumtif menuju Investasi Produktif

Menata ulang belanja negara agar lebih tepat sasaran, produktif, dan berkelanjutan

SUBSIDI KONSUMTIF

INVESTASI PRODUKTIF

TRANSFORMASI
UNTUK INDONESIA
YANG MAJU & SEJAHTERA

MENGAPA PERLU TRANSFORMASI?

1. Mengurangi pemborosan anggaran
2. Meningkatkan produktivitas ekonomi
3. Memperkuat daya saing nasional
4. Memperluas manfaat jangka panjang

PRIORITAS INVESTASI PRODUKTIF

1. Pendidikan & SDM
2. Kesehatan Publik
3. Infrastruktur Produktif
4. UMKM & Industri
5. Pangan, Energi & Air
6. Digitalisasi & Inovasi

ARAH KEBIJAKAN

Subsidi harus makin tepat sasaran, sementara ruang fiskal diperkuat untuk investasi yang menciptakan nilai tambah, kesempatan kerja, dan ketahanan ekonomi.

Oleh:

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf
IBM-ASMI



Artikel Akademik

Kebijakan Fiskal

Ekonomi Indonesia



Abstrak

Artikel ini membahas kebutuhan transformasi kebijakan fiskal Indonesia dari subsidi yang terutama menekan harga konsumsi menuju investasi produktif yang membentuk modal manusia, infrastruktur, kapasitas usaha, teknologi, ketahanan pangan-energi, dan daya tahan iklim. Argumen utama artikel bukan bahwa seluruh subsidi harus dihapus. Subsidi tetap diperlukan ketika melindungi kelompok rentan, mengoreksi kegagalan pasar, menyediakan barang merit, atau meredam guncangan sementara. Persoalan muncul ketika subsidi bersifat universal, tidak tepat sasaran, sulit dievaluasi, mendorong konsumsi berlebihan, menimbulkan distorsi harga, serta mengurangi ruang anggaran untuk investasi yang memiliki manfaat jangka panjang. Dengan menggunakan pendekatan ekonomi publik, keadilan distributif, tata kelola, dan manajemen kinerja, artikel mengembangkan kerangka transisi yang bertahap dan berkeadilan. Reformasi perlu diawali dengan pemetaan penerima dan manfaat, integrasi data sosial-ekonomi, kompensasi yang memadai, komunikasi publik, serta penguncian penghematan ke dalam program produktif yang terukur. Prioritas yang diusulkan mencakup pendidikan dan kesehatan, transportasi publik, logistik pangan, irigasi, energi bersih, transformasi UMKM, riset, digitalisasi, dan perlindungan sosial adaptif. Keberhasilan tidak diukur semata-mata dari berkurangnya belanja subsidi, melainkan dari menurunnya kerentanan, meningkatnya produktivitas, membaiknya kualitas layanan, bertambahnya pekerjaan layak, serta menguatnya kepercayaan publik. Perubahan dari subsidi konsumtif menuju investasi produktif pada akhirnya merupakan pembentukan kontrak fiskal baru: negara tetap hadir melindungi warga hari ini, tetapi setiap rupiah juga diarahkan untuk memperbesar kemampuan bangsa pada masa depan.

Kata Kunci

subsidi; investasi produktif; kebijakan fiskal; perlindungan sosial; produktivitas; ketepatan sasaran; APBN; keadilan distributif; transformasi ekonomi; Indonesia

Ringkasan Eksekutif

Peralihan dari subsidi konsumtif menuju investasi produktif bukanlah kebijakan penghapusan perlindungan. Ia merupakan perubahan cara negara melindungi masyarakat: dari menjaga harga tetap murah bagi semua orang menuju memastikan kelompok rentan terlindungi secara langsung dan seluruh masyarakat memperoleh layanan serta peluang ekonomi yang lebih baik.

Reformasi perlu memisahkan tiga fungsi yang sering tercampur: perlindungan sosial bagi rumah tangga rentan, stabilisasi ketika terjadi guncangan, dan dukungan produktivitas. Setiap fungsi memerlukan instrumen berbeda. Bantuan tunai dan jaminan sosial lebih tepat untuk perlindungan; cadangan dan operasi pasar untuk stabilisasi; sedangkan infrastruktur, keterampilan, teknologi, dan pembiayaan usaha untuk produktivitas.

Penghematan hanya bermakna apabila dialihkan secara transparan ke program yang menghasilkan aset dan kemampuan. Tanpa penguncian anggaran, masyarakat akan memandang reformasi sebagai kenaikan biaya hidup. Karena itu, pemerintah perlu mempublikasikan berapa dana yang dihemat, ke mana dialihkan, indikator apa yang dicapai, dan siapa yang bertanggung jawab.

Agenda prioritas mencakup registri sosial-ekonomi dinamis, transportasi publik, elektrifikasi bersih, irigasi dan logistik pangan, pendidikan serta kesehatan bermutu, dukungan UMKM berbasis kinerja, riset dan inovasi, serta investasi adaptasi iklim. Penahapan harus memperhatikan inflasi, kondisi kerja, wilayah, dan kesiapan sistem pembayaran.

Daftar Isi

1. Pendahuluan: Mengapa Arah Subsidi Perlu Diubah
2. Memahami Subsidi Konsumtif dan Investasi Produktif
3. Rasionalitas Ekonomi Subsidi
4. Anatomi Subsidi di Indonesia
5. Masalah Ketidaktepatan Sasaran
6. Distorsi Harga dan Perilaku Konsumsi
7. Subsidi Energi dan Transisi Energi
8. Subsidi Pangan dan Ketahanan Pangan
9. Subsidi Pupuk dan Produktivitas Pertanian
10. Perlindungan Sosial yang Adaptif
11. Investasi Produktif dalam Modal Manusia
12. Infrastruktur Produktif dan Konektivitas
13. UMKM, Koperasi, dan Transformasi Usaha
14. Hilirisasi, Industrialisasi, dan Nilai Tambah
15. Pembiayaan Hijau dan Ketahanan Iklim
16. Reformasi Subsidi yang Berkeadilan
17. Politik Ekonomi Subsidi
18. Tata Kelola, Data, dan Digitalisasi
19. Kerangka Penilaian Investasi Produktif
20. Peran Pemerintah Daerah
21. Strategi Transisi Bertahap
22. Indikator Keberhasilan
23. Skenario Indonesia 2030-2045

24. Agenda Kebijakan Prioritas

25. Penutup: Dari Murah Sesaat menuju Maju Berkelanjutan

Glossarium

Daftar Pustaka

1. Pendahuluan: Mengapa Arah Subsidi Perlu Diubah

Bab ini menempatkan subsidi sebagai instrumen fiskal, tekanan ruang fiskal, dan tuntutan pembangunan jangka panjang sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup masyarakat berpendapatan rendah, konsumen umum, produsen, dan pemerintah. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menggeser dukungan dari harga murah sesaat menuju kemampuan produktif yang bertahan lama. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran,

hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

2. Memahami Subsidi Konsumtif dan Investasi Produktif

Bab ini menempatkan batas konseptual antara belanja yang habis dikonsumsi dan belanja yang membentuk aset, kapasitas, serta produktivitas sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup rumah tangga, badan usaha, pekerja, dan generasi mendatang. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi.

Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menilai pengeluaran berdasarkan manfaat sosial bersih, tambahan produktivitas, dan daya tahan hasilnya. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

3. Rasionalitas Ekonomi Subsidi

Bab ini menempatkan kegagalan pasar, eksternalitas, barang merit, stabilisasi harga, dan perlindungan kelompok rentan sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu

dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup konsumen miskin, pelaku usaha kecil, daerah tertinggal, dan sektor strategis. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mempertahankan subsidi hanya ketika tujuan publiknya jelas, terukur, dan tidak dapat dicapai lebih baik oleh instrumen lain. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

4. Anatomi Subsidi di Indonesia

Bab ini menempatkan energi, pangan, pupuk, transportasi, perumahan, pendidikan, kesehatan, dan berbagai kompensasi harga sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup penerima manfaat langsung maupun tidak langsung di pusat dan daerah. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas,

mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah membaca subsidi sebagai ekosistem kebijakan, bukan sekadar satu pos dalam APBN. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

5. Masalah Ketidaktepatan Sasaran

Bab ini menempatkan kebocoran manfaat kepada kelompok mampu, duplikasi penerima, dan lemahnya integrasi data sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup rumah tangga rentan yang sering justru tertinggal dari program. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah membangun registri sosial-ekonomi dinamis, interoperabilitas data, dan mekanisme koreksi yang mudah. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama

biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

Kotak Analitis

Pertanyaan	Indikator	Keputusan
Apakah manfaat tepat sasaran?	Proporsi manfaat menurut kelompok pendapatan	Pertahankan, perbaiki sasaran, atau ganti instrumen
Apakah program menambah produktivitas?	Pendapatan, hasil belajar, kesehatan, output, biaya logistik	Skalakan program yang memiliki tambahan manfaat jelas
Apakah risikonya terkendali?	Biaya fiskal, inflasi, dampak wilayah, kapasitas pelaksana	Tahapkan reformasi dan sediakan mitigasi

6. Distorsi Harga dan Perilaku Konsumsi

Bab ini menempatkan harga yang tidak mencerminkan biaya ekonomi, kelangkaan, kerusakan lingkungan, dan risiko fiskal sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup konsumen, produsen, investor, dan pemerintah daerah. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun,

keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengoreksi sinyal harga secara bertahap sambil memberi kompensasi terarah kepada kelompok yang benar-benar membutuhkan. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

7. Subsidi Energi dan Transisi Energi

Bab ini menempatkan BBM, listrik, LPG, biaya kompensasi, ketahanan energi, dan dekarbonisasi sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup pengguna kendaraan, rumah tangga, industri, serta masyarakat terpencil. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengalihkan dukungan menuju transportasi publik, efisiensi energi, listrik bersih, dan akses energi modern. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama

biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

8. Subsidi Pangan dan Ketahanan Pangan

Bab ini menempatkan stabilisasi harga, cadangan pangan, bantuan pangan, produktivitas pertanian, dan tata niaga sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup petani kecil, buruh tani, konsumen miskin, dan UMKM pangan. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menyeimbangkan keterjangkauan harga dengan investasi pada irigasi, riset benih, penyimpanan, logistik, dan penyuluhan. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi

berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

9. Subsidi Pupuk dan Produktivitas Pertanian

Bab ini menempatkan harga pupuk, alokasi kuota, distribusi, kesuburan tanah, dan insentif teknologi sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup petani tanaman pangan, hortikultura, perkebunan rakyat, dan koperasi. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling

membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengubah subsidi input menjadi dukungan berbasis hasil, layanan agronomi, dan investasi produktivitas lahan. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

10. Perlindungan Sosial yang Adaptif

Bab ini menempatkan bantuan tunai, bantuan pangan, jaminan sosial, respons bencana, dan guncangan ekonomi sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau

dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup keluarga miskin, pekerja informal, lansia, penyandang disabilitas, dan anak-anak. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menjadikan perlindungan sosial sebagai landasan transisi, bukan alasan mempertahankan subsidi harga universal. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

Kotak Analitis

Pertanyaan	Indikator	Keputusan
Apakah manfaat tepat sasaran?	Proporsi manfaat menurut kelompok pendapatan	Pertahankan, perbaiki sasaran, atau ganti instrumen
Apakah program menambah produktivitas?	Pendapatan, hasil belajar, kesehatan, output, biaya logistik	Skalakan program yang memiliki tambahan manfaat jelas
Apakah risikonya terkendali?	Biaya fiskal, inflasi, dampak wilayah, kapasitas pelaksana	Tahapkan reformasi dan sediakan mitigasi

11. Investasi Produktif dalam Modal Manusia

Bab ini menempatkan pendidikan, kesehatan, gizi, keterampilan, riset, dan kapasitas belajar sepanjang hayat sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup anak, pemuda, pekerja, tenaga pendidik, dan tenaga kesehatan. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi.

Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengutamakan belanja yang meningkatkan pendapatan masa depan, mobilitas sosial, dan kualitas tenaga kerja. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

12. Infrastruktur Produktif dan Konektivitas

Bab ini menempatkan jalan logistik, pelabuhan, transportasi massal, air bersih, sanitasi, energi, dan infrastruktur digital sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau

dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup pelaku usaha, pekerja, konsumen, dan wilayah tertinggal. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah memilih proyek berdasarkan manfaat ekonomi-sosial, kesiapan, biaya siklus hidup, dan dampak pemerataan. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

13. UMKM, Koperasi, dan Transformasi Usaha

Bab ini menempatkan akses pembiayaan, teknologi, standardisasi, pemasaran, manajemen, dan integrasi rantai nilai sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup usaha mikro, kecil, menengah, koperasi, dan wirausaha muda. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu,

komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengganti bantuan berulang yang pasif dengan paket peningkatan kapasitas dan insentif berbasis kinerja. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

14. Hilirisasi, Industrialisasi, dan Nilai Tambah

Bab ini menempatkan pengolahan sumber daya, pengembangan pemasok lokal, teknologi, ekspor, dan penciptaan pekerjaan sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup industri besar, UMKM pemasok, pekerja terampil, dan daerah penghasil. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah memastikan insentif fiskal menghasilkan tambahan investasi nyata, transfer teknologi, dan manfaat domestik. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama

biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

15. Pembiayaan Hijau dan Ketahanan Iklim

Bab ini menempatkan energi terbarukan, adaptasi iklim, konservasi, ekonomi sirkular, dan pengurangan risiko bencana sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup masyarakat pesisir, petani, kota, industri, dan generasi mendatang. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengarahkan anggaran menuju aset yang menurunkan kerugian masa depan dan menjaga modal alam. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan,

perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

Kotak Analitis

Pertanyaan	Indikator	Keputusan
Apakah manfaat tepat sasaran?	Proporsi manfaat menurut kelompok pendapatan	Pertahankan, perbaiki sasaran, atau ganti instrumen
Apakah program menambah produktivitas?	Pendapatan, hasil belajar, kesehatan, output, biaya logistik	Skalakan program yang memiliki tambahan manfaat jelas
Apakah risikonya terkendali?	Biaya fiskal, inflasi, dampak wilayah, kapasitas pelaksana	Tahapkan reformasi dan sediakan mitigasi

16. Reformasi Subsidi yang Berkeadilan

Bab ini menempatkan urutan reformasi, komunikasi publik, kompensasi, pengaduan, dan pengawasan sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup kelompok rentan, kelas menengah, pelaku usaha, dan pemerintah daerah. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menjaga legitimasi melalui transparansi, bertahap, dapat diprediksi, dan disertai manfaat pengganti yang terlihat. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama

biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

17. Politik Ekonomi Subsidi

Bab ini menempatkan popularitas, siklus elektoral, kelompok kepentingan, birokrasi, dan persepsi hak sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup pemilih, elite politik, pelaku usaha, organisasi masyarakat, dan media. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah membangun koalisi reformasi yang menautkan efisiensi fiskal dengan manfaat nyata bagi warga. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan

terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

18. Tata Kelola, Data, dan Digitalisasi

Bab ini menempatkan identitas digital, basis data terpadu, pembayaran elektronik, audit, dan keamanan data sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup penerima manfaat, kementerian, pemerintah daerah, bank, dan penyedia layanan. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan

menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menggunakan teknologi untuk ketepatan sasaran tanpa mengorbankan privasi, akses, dan hak koreksi. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

19. Kerangka Penilaian Investasi Produktif

Bab ini menempatkan analisis biaya-manfaat, tambahan manfaat, pemerataan, risiko, kesiapan proyek, dan biaya pemeliharaan sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat

lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup pembuat kebijakan, auditor, parlemen, akademisi, dan masyarakat. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menerapkan gerbang keputusan yang menguji apakah setiap rupiah benar-benar menciptakan kapasitas baru. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

20. Peran Pemerintah Daerah

Bab ini menempatkan desentralisasi fiskal, layanan dasar, inovasi lokal, belanja modal, dan akuntabilitas daerah sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup provinsi, kabupaten, kota, desa, dan komunitas lokal. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu,

komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menghubungkan transfer fiskal dengan mutu layanan, hasil pembangunan, dan pengurangan kesenjangan wilayah. Prinsip operasionalnya mencakup penahapan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

Kotak Analitis

Pertanyaan	Indikator	Keputusan
Apakah manfaat tepat sasaran?	Proporsi manfaat menurut kelompok pendapatan	Pertahankan, perbaiki sasaran, atau ganti instrumen
Apakah program menambah produktivitas?	Pendapatan, hasil belajar, kesehatan, output, biaya logistik	Skalakan program yang memiliki tambahan manfaat jelas
Apakah risikonya terkendali?	Biaya fiskal, inflasi, dampak wilayah, kapasitas pelaksana	Tahapkan reformasi dan sediakan mitigasi

21. Strategi Transisi Bertahap

Bab ini menempatkan pemetaan subsidi, uji coba, penahapan, kompensasi, evaluasi, dan perluasan reformasi sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau

dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup pemerintah, masyarakat, dunia usaha, dan lembaga pengawas. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menghindari kebijakan kejut dengan peta jalan yang memiliki target, indikator, serta mekanisme penghentian. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

22. Indikator Keberhasilan

Bab ini menempatkan penghematan fiskal, penurunan kebocoran, kenaikan produktivitas, kualitas layanan, dan dampak distribusi sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup penerima manfaat, pembayar pajak, investor, pekerja, dan generasi mendatang. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun,

keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengukur hasil, bukan hanya penyerapan anggaran atau jumlah program. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

23. Skenario Indonesia 2030-2045

Bab ini menempatkan bonus demografi, urbanisasi, perubahan teknologi, transisi energi, dan persaingan global sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup generasi muda, pekerja masa depan, perusahaan, kota, dan wilayah perdesaan. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah menjadikan reformasi subsidi sebagai bagian dari strategi keluar dari jebakan pendapatan menengah. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama

biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

24. Agenda Kebijakan Prioritas

Bab ini menempatkan perlindungan sosial, modal manusia, infrastruktur, transformasi usaha, iklim, dan reformasi penerimaan sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup pemerintah pusat, pemerintah daerah, DPR, dunia usaha, dan masyarakat sipil. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah mengunci pengalihan anggaran ke dalam program yang terukur, transparan, dan berorientasi hasil. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan. Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

Kotak Analitis

Pertanyaan	Indikator	Keputusan
Apakah manfaat tepat sasaran?	Proporsi manfaat menurut kelompok pendapatan	Pertahankan, perbaiki sasaran, atau ganti instrumen
Apakah program menambah produktivitas?	Pendapatan, hasil belajar, kesehatan, output, biaya logistik	Skalakan program yang memiliki tambahan manfaat jelas
Apakah risikonya terkendali?	Biaya fiskal, inflasi, dampak wilayah, kapasitas pelaksana	Tahapkan reformasi dan sediakan mitigasi

25. Penutup: Dari Murah Sesaat menuju Maju Berkelanjutan

Bab ini menempatkan pilihan moral dan ekonomi antara konsumsi sesaat dan kemampuan produksi masa depan sebagai pokok persoalan. Dalam praktik kebijakan publik, subsidi tidak pernah netral. Ia mengubah harga yang dibayar masyarakat, mengubah pendapatan efektif, memengaruhi keputusan produksi dan konsumsi, serta menentukan siapa yang memperoleh manfaat lebih dahulu. Karena itu, perdebatan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah subsidi perlu dipertahankan atau dihapus. Pertanyaan yang lebih penting ialah tujuan apa yang hendak dicapai, siapa penerimanya, berapa biaya kesempatan yang timbul, dan apakah instrumen tersebut menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan alternatif kebijakan lain. Bagi Indonesia, jawaban atas pertanyaan itu semakin mendesak karena kebutuhan pembangunan terus meningkat, sedangkan ruang fiskal harus dibagi antara perlindungan sosial, pelayanan dasar, infrastruktur, kewajiban bunga, transfer ke daerah, dan agenda

transformasi ekonomi. Dengan kerangka ini, subsidi dinilai bukan berdasarkan popularitasnya, melainkan berdasarkan efektivitas, keadilan, tambahan manfaat, dan kesinambungan fiskal.

Dari sudut distribusi, kelompok yang terlibat mencakup seluruh warga Indonesia lintas kelas, wilayah, dan generasi. Masing-masing mengalami dampak yang berbeda. Subsidi harga universal dapat terasa sederhana karena semua orang membayar lebih murah, tetapi nilai rupiah manfaat sering lebih besar bagi mereka yang mengonsumsi lebih banyak. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sempit dapat meninggalkan kelompok rentan yang datanya tidak tercatat, pendapatannya berfluktuasi, atau tinggal jauh dari layanan publik. Oleh sebab itu, reformasi harus memahami kerentanan sebagai keadaan dinamis, bukan label tetap. Rumah tangga dapat berpindah dari aman menjadi rentan akibat kehilangan pekerjaan, sakit, gagal panen, bencana, atau lonjakan harga. Kebijakan yang adil harus mampu merespons perubahan tersebut, menyediakan saluran pengaduan, dan menghindari stigmatisasi. Keadilan fiskal berarti manfaat publik diarahkan kepada mereka yang paling membutuhkan sekaligus mencegah pemborosan yang mengurangi kemampuan negara membiayai kepentingan bersama.

Secara ekonomi politik, perubahan sulit dilakukan karena subsidi membentuk ekspektasi dan kepentingan. Harga murah segera terlihat, sedangkan manfaat investasi produktif sering baru muncul setelah beberapa tahun. Jalan, sekolah, sistem air, pelatihan, riset, atau jaringan digital membutuhkan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan evaluasi sebelum hasilnya dirasakan. Perbedaan horizon waktu inilah yang membuat kebijakan konsumtif lebih mudah dijual daripada investasi. Namun, keputusan yang terus-menerus memilih manfaat sesaat dapat mengurangi pertumbuhan produktivitas, mempersempit ruang fiskal, dan memindahkan beban kepada generasi berikutnya. Karena itu, komunikasi publik harus menjelaskan hubungan konkret antara pengurangan subsidi yang tidak tepat sasaran dan layanan pengganti yang diterima masyarakat. Warga perlu melihat bahwa penghematan tidak hilang ke dalam birokrasi, melainkan berubah menjadi transportasi yang lebih baik, sekolah yang bermutu, layanan kesehatan yang mudah, pekerjaan yang produktif, dan perlindungan sosial yang dapat diandalkan.

Arah reformasi yang disarankan adalah membangun kontrak fiskal baru yang melindungi yang rentan sekaligus memperbesar kapasitas nasional. Prinsip operasionalnya mencakup penahanan, perlindungan terhadap kelompok rentan, keterbukaan data, pengukuran hasil, dan evaluasi berkala. Setiap program perlu memiliki teori perubahan yang menjelaskan hubungan antara input anggaran, kegiatan, keluaran, hasil, dan dampak. Program juga memerlukan batas waktu atau mekanisme peninjauan agar tidak berubah menjadi hak permanen tanpa evaluasi. Dalam keadaan krisis, subsidi sementara dapat dibenarkan untuk menahan guncangan dan menjaga stabilitas. Akan tetapi, ketika krisis mereda, instrumen harus ditata kembali dan diarahkan pada pembentukan kapasitas. Dengan demikian, reformasi bukan agenda penghematan semata. Reformasi merupakan proses mengubah struktur belanja agar negara mampu melindungi masyarakat hari ini sambil membangun produktivitas, ketahanan, dan kesempatan ekonomi untuk masa depan.

Implikasi manajerial dari pembahasan ini adalah perlunya koordinasi lintas lembaga. Kebijakan subsidi biasanya tersebar di banyak kementerian, badan usaha milik negara, pemerintah daerah, dan lembaga pembiayaan. Tanpa kepemimpinan yang jelas, masing-masing institusi cenderung mengoptimalkan target sektoralnya sendiri, sementara dampak keseluruhan terhadap anggaran dan masyarakat kurang terlihat. Pemerintah memerlukan pusat kendali kebijakan yang mampu menyatukan data, menetapkan indikator lintas sektor, menilai risiko, dan menyelesaikan konflik kepentingan.

Parlemen, lembaga audit, perguruan tinggi, media, dan masyarakat sipil juga perlu terlibat agar proses tidak hanya teknokratis, tetapi memperoleh legitimasi demokratis. Reformasi yang bertahan lama biasanya lahir dari kombinasi bukti, kepemimpinan, komunikasi, dan institusi yang mampu belajar dari kesalahan.

Studi Kasus dan Pelajaran Implementasi

Reformasi energi dan kompensasi langsung

Pengalaman berbagai negara menunjukkan bahwa kenaikan harga energi akan lebih dapat diterima ketika pemerintah lebih dahulu menyiapkan basis data penerima, saluran pembayaran, transportasi alternatif, dan komunikasi yang menjelaskan alasan serta manfaat reformasi. Pelajaran utamanya bukan meniru satu model secara mekanis, melainkan mengurutkan kebijakan. Identifikasi kelompok terdampak dilakukan sebelum perubahan harga; kompensasi dibayarkan tepat waktu; dan hasil penghematan diumumkan secara terbuka. Di Indonesia, kompleksitas geografis mengharuskan kombinasi transfer tunai, dukungan angkutan umum, tarif sosial listrik, serta perlakuan khusus bagi wilayah terpencil. Reformasi juga perlu membedakan konsumsi dasar rumah tangga dari penggunaan komersial dan konsumsi berlebihan. Pendekatan demikian mempertahankan fungsi perlindungan, tetapi mengurangi insentif yang mendorong pemborosan energi dan ketergantungan fiskal.

Transformasi dukungan pertanian

Subsidi input pertanian sering dipertahankan karena dianggap cara tercepat membantu petani. Namun, manfaat produktivitasnya dapat menurun bila distribusi terlambat, dosis tidak sesuai, tanah mengalami degradasi, atau komoditas lokal memerlukan teknologi berbeda. Dukungan yang lebih produktif menggabungkan akses input dengan pengujian tanah, penyuluhan, irigasi, mekanisasi bersama, pembiayaan, asuransi, informasi cuaca, gudang, dan akses pasar. Petani tidak sekadar menerima barang murah, tetapi memperoleh paket kemampuan untuk meningkatkan hasil dan pendapatan. Transisi perlu dilakukan bertahap karena petani kecil memiliki modal kerja terbatas. Koperasi dan kelompok tani dapat menjadi agregator layanan, sedangkan pembayaran berbasis identitas lahan dan rencana tanam dapat mengurangi kebocoran. Keberhasilan diukur dari produktivitas, pendapatan, kesehatan tanah, dan stabilitas pasokan, bukan hanya jumlah pupuk yang disalurkan.

Transportasi publik sebagai pengganti subsidi kendaraan

Subsidi bahan bakar sering dipersepsikan sebagai kebijakan pro-mobilitas, padahal manfaat terbesar dapat mengalir kepada pemilik kendaraan yang lebih sering bepergian. Alternatif produktif adalah memperluas angkutan umum yang aman, terjangkau, terintegrasi, dan rendah emisi. Investasi tersebut menurunkan biaya perjalanan pekerja, mengurangi kemacetan, memperbesar akses terhadap pekerjaan, dan menekan polusi. Di kota besar, reformasi dapat dikaitkan dengan integrasi tarif, jalur pengumpan, dan pembangunan berorientasi transit. Di kota menengah dan perdesaan, bentuknya dapat berupa layanan bus perintis, angkutan sekolah, transportasi antardesa, serta digitalisasi jadwal. Kebijakan ini menunjukkan bahwa pengalihan subsidi tidak harus mengurangi kesejahteraan; ia dapat menyediakan layanan yang lebih adil karena juga dinikmati warga yang tidak memiliki kendaraan pribadi.

Pendidikan dan kesehatan sebagai dividen fiskal

Penghematan subsidi memperoleh legitimasi kuat ketika dialihkan ke layanan yang langsung menyentuh kehidupan keluarga. Perbaikan ruang kelas, kualitas guru, layanan kesehatan primer, gizi ibu-anak, obat esensial, dan pencegahan penyakit menghasilkan manfaat jangka panjang yang jauh melampaui satu tahun anggaran. Tantangannya ialah memastikan tambahan dana benar-benar meningkatkan mutu, bukan sekadar menambah input administratif. Karena itu, investasi modal manusia perlu disertai standar layanan, pengukuran hasil belajar dan kesehatan, dukungan bagi daerah tertinggal, serta perbaikan tata kelola tenaga profesional. Masyarakat akan lebih menerima reformasi ketika melihat hubungan yang konkret antara perubahan harga dengan sekolah yang lebih baik, puskesmas yang berfungsi, dan perlindungan biaya kesehatan. Transparansi hubungan ini menjadi bagian penting kontrak fiskal.

Digitalisasi UMKM yang berorientasi hasil

Bantuan tunai atau subsidi bunga kepada UMKM dapat berguna dalam krisis, tetapi dukungan berulang tanpa peningkatan kemampuan berisiko menciptakan ketergantungan. Program produktif perlu menggabungkan pembiayaan dengan pembukuan, standardisasi produk, sertifikasi, pemasaran digital, keamanan siber, logistik, dan akses pengadaan. Insentif diberikan berdasarkan tahapan kemajuan, misalnya formalitas usaha, pertumbuhan penjualan, penyerapan tenaga kerja, atau masuknya usaha ke rantai pasok. Pendampingan harus bersifat praktis dan sektoral, bukan pelatihan umum yang terpisah dari kebutuhan pasar. Pemerintah juga perlu menghindari membangun platform baru bila ekosistem swasta telah tersedia; perannya adalah memperbaiki akses, interoperabilitas, perlindungan konsumen, dan persaingan. Dengan demikian, dukungan publik menciptakan tambahan kemampuan, bukan menggantikan inisiatif pelaku usaha.

Perumahan dan pembiayaan yang tepat sasaran

Kebijakan perumahan menunjukkan pentingnya membedakan subsidi harga, subsidi pembiayaan, dan investasi sisi pasokan. Subsidi kredit dapat membantu keluarga membeli rumah, tetapi tanpa ketersediaan tanah, infrastruktur, dan tata ruang yang baik, ia juga dapat mendorong kenaikan harga. Pendekatan produktif mencakup penyediaan air dan sanitasi, transportasi, kepastian hukum tanah, perumahan kawasan, rumah sewa, dan pembiayaan yang sesuai kemampuan. Penerima perlu dinilai berdasarkan kebutuhan dan kemampuan membayar sepanjang waktu, bukan hanya pendapatan pada saat pendaftaran. Dukungan juga harus mempertimbangkan pekerja informal yang penghasilannya tidak tetap. Tujuan akhirnya bukan sekadar jumlah unit yang dibiayai, melainkan akses terhadap hunian layak yang terhubung dengan pekerjaan, sekolah, layanan kesehatan, dan ruang publik.

Insentif industri dan disiplin kinerja

Insentif pajak atau subsidi untuk industri dapat dibenarkan ketika mendorong investasi yang tidak akan terjadi tanpa dukungan, membangun kemampuan teknologi, dan menciptakan eksternalitas bagi pemasok lokal. Namun, insentif menjadi konsumtif bagi korporasi apabila hanya menambah keuntungan proyek yang sudah layak. Karena itu, kontrak insentif harus memuat target investasi, pekerjaan, ekspor, riset, penggunaan pemasok domestik, efisiensi energi, dan pengembangan keterampilan. Pemerintah memerlukan hak untuk meninjau, mengurangi, atau menarik kembali dukungan bila komitmen tidak dipenuhi. Evaluasi sebaiknya membandingkan penerima dengan kelompok usaha serupa yang tidak

menerima insentif. Disiplin semacam ini menempatkan kebijakan industri sebagai investasi bersama antara negara dan dunia usaha, bukan pemberian tanpa kewajiban.

Ketahanan iklim sebagai investasi pencegahan

Belanja adaptasi sering kalah bersaing dengan subsidi yang manfaatnya langsung terlihat. Padahal, tanggul, drainase, restorasi mangrove, peringatan dini, varietas tahan iklim, pengelolaan air, dan standar bangunan dapat mencegah kerugian besar. Investasi pencegahan juga melindungi kelompok miskin yang paling sulit pulih setelah bencana. Penilaian proyek perlu memasukkan manfaat berupa kerugian yang berhasil dihindari, kesinambungan layanan, kesehatan, dan perlindungan mata pencaharian. Pemerintah daerah memegang peranan penting karena risiko bersifat lokal. Dukungan pusat dapat dikaitkan dengan peta risiko, rencana tata ruang, dan standar pemeliharaan. Dengan cara ini, pengalihan subsidi menuju ketahanan iklim menghasilkan dividen fiskal karena menurunkan kebutuhan belanja darurat di masa depan.

Pentingnya mekanisme penghentian

Banyak program subsidi bertahan karena tidak memiliki tanggal berakhir, kriteria kelulusan, atau indikator keberhasilan. Setiap dukungan baru seharusnya memiliki sunset clause, jadwal evaluasi, serta syarat perpanjangan. Program untuk guncangan harus berhenti ketika indikator krisis membaik. Program untuk transformasi usaha harus berhenti ketika penerima mencapai kapasitas tertentu atau gagal memenuhi komitmen. Mekanisme penghentian bukan berarti negara tidak peduli; justru ia menjaga agar sumber daya dapat berpindah kepada kebutuhan yang lebih mendesak. Agar adil, penghentian perlu diberitahukan sejak awal dan disertai jalur transisi. Data evaluasi harus tersedia bagi publik sehingga keputusan tidak mudah dipolitisasi. Disiplin ini mencegah akumulasi program kecil yang secara bersama-sama menyempitkan ruang fiskal.

Pelajaran tentang urutan reformasi

Urutan yang tepat biasanya dimulai dengan membangun data, menyiapkan kompensasi, memperbaiki layanan pengganti, dan melakukan uji coba. Setelah sistem terbukti, perubahan harga atau pengurangan subsidi dilakukan secara bertahap. Pemerintah kemudian mengevaluasi dampak inflasi, kemiskinan, dunia usaha, dan wilayah. Tahap berikutnya adalah memperluas reformasi sambil menyesuaikan desain. Urutan ini lebih kuat daripada mengumumkan pengurangan terlebih dahulu lalu mengejar kompensasi setelah muncul protes. Selain itu, waktu reformasi perlu mempertimbangkan kondisi ekonomi. Ketika harga pangan tinggi, pekerjaan melemah, atau bencana meluas, penahapan dapat diperlambat. Fleksibilitas tersebut harus berbasis indikator, bukan tekanan politik semata. Peta jalan yang jelas memberi kepastian bagi masyarakat dan investor.

Akuntabilitas penggunaan penghematan

Masyarakat tidak hanya menilai apakah subsidi dikurangi, tetapi juga apakah penghematan digunakan dengan benar. Pemerintah dapat membentuk pelaporan khusus yang menampilkan nilai penghematan, program tujuan, lokasi, kemajuan fisik, penerima, dan hasil. Auditor perlu memeriksa keterlacakan dana serta kualitas belanja. Perguruan tinggi dan masyarakat sipil dapat melakukan evaluasi independen. Pada tingkat lokal, papan informasi dan dasbor digital memungkinkan warga melihat proyek yang dibiayai dari reformasi. Akuntabilitas ini mengubah narasi dari pencabutan manfaat menjadi pertukaran manfaat: warga melepaskan subsidi yang tidak efisien dan menerima layanan publik serta peluang ekonomi yang lebih bernilai. Tanpa bukti penggunaan, kepercayaan akan cepat hilang.

Kontrak fiskal baru

Pada akhirnya, transformasi subsidi membutuhkan kontrak fiskal baru antara negara dan warga. Negara berjanji melindungi kelompok rentan, menyediakan layanan bermutu, menggunakan pajak dan penghematan secara jujur, serta menghindari pemborosan. Warga menerima bahwa tidak semua harga dapat dipertahankan di bawah biaya ekonomi dan bahwa dukungan publik harus diprioritaskan. Dunia usaha menerima insentif hanya bila memberikan manfaat yang dapat diverifikasi. Parlemen menjalankan pengawasan berbasis hasil, bukan sekadar menambah program. Kontrak tersebut mempertemukan efisiensi dengan solidaritas. Ia mengakui kebutuhan hari ini, tetapi tidak membiarkan konsumsi saat ini menghabiskan kemampuan masa depan. Dari sinilah pergeseran menuju investasi produktif memperoleh makna moral dan strategis.

Dimensi gender dalam reformasi

Dampak reformasi subsidi tidak selalu netral gender. Perempuan sering mengelola pengeluaran rumah tangga, menanggung pekerjaan perawatan, bekerja di sektor informal, dan memiliki akses lebih terbatas terhadap aset serta pembiayaan. Kenaikan biaya energi, transportasi, air, atau pangan dapat menambah beban waktu dan ekonomi mereka. Karena itu, analisis distribusi perlu memeriksa siapa yang mengendalikan transfer, siapa yang menggunakan layanan, dan apakah investasi pengganti mengurangi pekerjaan perawatan yang tidak dibayar. Penyediaan air dekat rumah, transportasi aman, layanan penitipan anak, kesehatan reproduksi, serta pelatihan dan pembiayaan usaha perempuan dapat menjadikan reformasi lebih produktif sekaligus adil. Data terpilah menurut jenis kelamin dan evaluasi partisipatif dibutuhkan agar suara perempuan tidak hilang dalam desain teknokratis.

Wilayah kepulauan dan biaya pelayanan

Indonesia memiliki perbedaan biaya logistik dan pelayanan yang besar antardaerah. Subsidi universal kadang dipertahankan dengan alasan menjaga kesetaraan harga, tetapi desain yang seragam dapat tetap gagal menjangkau pulau kecil dan wilayah terpencil. Reformasi perlu membedakan subsidi komoditas dari subsidi konektivitas dan pelayanan. Dukungan angkutan perintis, penyimpanan dingin, energi terdesentralisasi, telemedisin, sekolah digital, dan logistik antarpulau dapat memberikan manfaat produktif yang lebih kuat. Perhitungan efisiensi tidak boleh hanya menggunakan biaya rata-rata nasional; biaya penyediaan layanan dasar di daerah khusus memang lebih tinggi dan merupakan bagian dari keadilan teritorial. Pemerintah pusat perlu menetapkan standar minimum, sedangkan desain operasional dapat disesuaikan dengan kondisi lokal.

Peran perguruan tinggi dan IBM-ASMI

Perguruan tinggi, termasuk IBM-ASMI, dapat berkontribusi melalui riset kebijakan, pengembangan indikator, evaluasi program, pendidikan publik, dan penguatan kapasitas manajerial aparatur serta pelaku usaha. Reformasi subsidi bukan hanya persoalan ekonomi makro, tetapi juga manajemen perubahan, kepemimpinan, komunikasi, sistem informasi, perilaku organisasi, dan tata kelola. Kampus dapat membangun laboratorium kebijakan yang menguji desain pada skala kecil, melibatkan mahasiswa dalam pengumpulan data, dan menyebarluaskan hasil dengan bahasa yang mudah dipahami. Kemitraan dengan pemerintah daerah dan UMKM memungkinkan rekomendasi akademik diuji dalam konteks nyata. Dengan posisi independen, perguruan tinggi juga dapat menilai apakah penghematan benar-benar berubah menjadi hasil pembangunan.

Manajemen risiko reformasi

Setiap perubahan membawa risiko inflasi, penolakan sosial, kesalahan data, gangguan pasokan, dan penyalahgunaan anggaran pengganti. Manajemen risiko perlu dimulai dengan daftar risiko, probabilitas, dampak, pemilik risiko, indikator peringatan, dan rencana mitigasi. Pemerintah harus menyiapkan skenario jika harga dunia melonjak, sistem pembayaran terganggu, atau jumlah penerima ternyata lebih besar dari perkiraan. Uji ketahanan dan simulasi distribusi membantu menghindari keputusan berdasarkan asumsi tunggal. Komunikasi krisis juga harus disiapkan agar informasi yang berbeda antarlembaga tidak menimbulkan kepanikan. Reformasi yang baik bukan reformasi tanpa risiko, melainkan reformasi yang mengenali, membatasi, dan merespons risiko secara cepat.

Etika pilihan anggaran

Anggaran publik selalu mengandung pilihan etis karena sumber daya yang digunakan untuk satu tujuan tidak dapat digunakan untuk tujuan lain. Mempertahankan subsidi yang terutama dinikmati kelompok mampu berarti mengurangi kesempatan membiayai gizi anak, sekolah, layanan kesehatan, atau perlindungan bencana. Sebaliknya, menghapus dukungan tanpa perlindungan dapat memindahkan biaya kepada mereka yang paling lemah. Etika fiskal menuntut keseimbangan antara kebutuhan segera, kesetaraan kesempatan, tanggung jawab antargenerasi, dan keberlanjutan lingkungan. Proses keputusan harus terbuka terhadap bukti dan suara warga, terutama kelompok yang jarang terwakili. Dengan demikian, investasi produktif bukan sekadar istilah ekonomi, melainkan komitmen agar pengeluaran negara memperluas kemampuan manusia untuk hidup bermartabat.

Rekomendasi Kebijakan Terpadu

1. **Bangun arsitektur kebijakan tiga lapis:** Lapisan pertama adalah perlindungan sosial terarah; lapisan kedua stabilisasi sementara saat terjadi guncangan; lapisan ketiga investasi produktif untuk mengurangi kerentanan struktural.
2. **Tetapkan peta jalan subsidi lima sampai sepuluh tahun:** Peta jalan perlu memuat sasaran, urutan komoditas atau program, indikator kesiapan, mekanisme kompensasi, dan kondisi yang dapat mempercepat atau menunda reformasi.
3. **Kunci penghematan untuk investasi produktif:** Dana hasil reformasi perlu ditempatkan pada program prioritas yang dapat dilacak publik, terutama pendidikan, kesehatan, air, transportasi publik, logistik pangan, energi bersih, dan transformasi UMKM.
4. **Gunakan data dinamis dan hak koreksi:** Registri sosial-ekonomi harus diperbarui, terhubung dengan data administrasi, dan menyediakan mekanisme pendaftaran serta keberatan yang mudah diakses.
5. **Evaluasi insentif usaha berdasarkan tambahan manfaat:** Insentif pajak, subsidi bunga, dan dukungan industri harus diuji terhadap investasi tambahan, pekerjaan, transfer teknologi, ekspor, serta keterkaitan dengan pemasok domestik.
6. **Perkuat komunikasi dan legitimasi:** Pemerintah harus menjelaskan biaya, manfaat, penerima, jadwal, dan penggunaan penghematan dengan bahasa yang jujur serta konsisten.
7. **Lindungi stabilitas makro dan sosial:** Reformasi dilaksanakan ketika sistem kompensasi siap, inflasi terkendali, dan layanan pengganti tersedia. Penahapan lebih baik daripada kebijakan mendadak.

8. **Laksanakan penganggaran berbasis hasil:** Indikator utama harus bergeser dari penyerapan anggaran ke perubahan kesejahteraan, produktivitas, kualitas layanan, ketahanan, dan pemerataan.

Glossarium

Additionality: Tambahan manfaat atau kegiatan yang benar-benar terjadi karena intervensi kebijakan dan tidak akan terjadi tanpa dukungan pemerintah.

Analisis biaya-manfaat: Metode membandingkan seluruh biaya dan manfaat sosial suatu program sepanjang umur kebijakan atau proyek.

Belanja modal: Pengeluaran pemerintah untuk memperoleh atau membentuk aset yang memberi manfaat lebih dari satu periode.

Biaya kesempatan: Nilai manfaat terbaik yang dikorbankan karena sumber daya digunakan untuk pilihan lain.

Barang merit: Barang atau jasa yang dianggap memiliki manfaat sosial tinggi sehingga konsumsinya perlu didorong, seperti pendidikan dan layanan kesehatan dasar.

Crowding out: Keadaan ketika pembiayaan atau intervensi pemerintah mengurangi kegiatan swasta yang sebenarnya dapat berlangsung tanpa bantuan.

Eksternalitas: Dampak suatu kegiatan terhadap pihak lain yang tidak sepenuhnya tercermin dalam harga pasar.

Investasi produktif: Pengeluaran yang meningkatkan aset, kapasitas, keterampilan, teknologi, produktivitas, atau ketahanan ekonomi dan sosial.

Kompensasi: Dukungan sementara untuk mengurangi kerugian kelompok tertentu akibat perubahan kebijakan atau guncangan.

Ketepatan sasaran: Tingkat kesesuaian antara penerima program dan kelompok yang secara normatif dituju.

Moral hazard: Perubahan perilaku menuju risiko yang lebih tinggi karena sebagian biaya ditanggung pihak lain.

Perlindungan sosial adaptif: Sistem perlindungan yang dapat diperluas atau disesuaikan dengan cepat ketika terjadi guncangan.

Price signal: Informasi yang disampaikan harga mengenai kelangkaan, biaya, dan preferensi sehingga memengaruhi keputusan ekonomi.

Regressive subsidy: Subsidi yang nilai manfaatnya lebih besar dinikmati kelompok berpendapatan tinggi daripada kelompok miskin.

Ruang fiskal: Kemampuan pemerintah menambah atau mengubah pengeluaran tanpa mengganggu kesinambungan fiskal dan stabilitas ekonomi.

Sunset clause: Ketentuan yang mengakhiri program secara otomatis pada waktu tertentu kecuali diperpanjang setelah evaluasi.

Subsidi konsumtif: Dukungan yang terutama menurunkan harga konsumsi atau menambah konsumsi saat ini tanpa pembentukan kapasitas produktif yang memadai.

Subsidi silang: Pembiayaan kelompok atau layanan tertentu melalui tarif atau kontribusi yang lebih tinggi dari kelompok lain.

Teori perubahan: Uraian logis tentang bagaimana input dan kegiatan menghasilkan keluaran, hasil, dan dampak.

Universal subsidy: Subsidi yang tersedia luas tanpa pengujian kebutuhan atau kondisi ekonomi penerima.

Daftar Pustaka

- Alesina, A., & Drazen, A. (1991). Why are stabilizations delayed? *American Economic Review*, 81(5), 1170-1188.
- Alesina, A., & Tabellini, G. (1990). A positive theory of fiscal deficits and government debt. *Review of Economic Studies*, 57(3), 403-414. <https://doi.org/10.2307/2298021>
- Atkinson, A. B. (2015). *Inequality: What can be done?* Harvard University Press.
- Coady, D., Flamini, V., & Sears, L. (2015). The unequal benefits of fuel subsidies revisited: Evidence for developing countries. IMF Working Paper, 15/250. <https://doi.org/10.5089/9781513501391.001>
- Coady, D., Parry, I., Le, N.-P., & Shang, B. (2019). Global fossil fuel subsidies remain large: An update based on country-level estimates. IMF Working Paper, 19/89. <https://doi.org/10.5089/9781484393178.001>
- Devarajan, S., Swaroop, V., & Zou, H. (1996). The composition of public expenditure and economic growth. *Journal of Monetary Economics*, 37(2), 313-344. [https://doi.org/10.1016/S0304-3932\(96\)90039-2](https://doi.org/10.1016/S0304-3932(96)90039-2)
- Fan, S., Hazell, P., & Thorat, S. (2000). Government spending, growth and poverty in rural India. *American Journal of Agricultural Economics*, 82(4), 1038-1051. <https://doi.org/10.1111/0002-9092.00101>
- Gupta, S., Clements, B., Baldacci, E., & Mulas-Granados, C. (2005). Fiscal policy, expenditure composition, and growth in low-income countries. *Journal of International Money and Finance*, 24(3), 441-463. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2005.01.004>
- International Monetary Fund. (2026). Indonesia: 2025 Article IV consultation. IMF Country Report No. 2026/010. <https://doi.org/10.5089/9798229035576.002>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2026). APBN KiTa: Kinerja dan fakta, Juli 2026. Kementerian Keuangan.

- Komives, K., Foster, V., Halpern, J., & Wodon, Q. (2005). Water, electricity, and the poor: Who benefits from utility subsidies? World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6342-3>
- Musgrave, R. A. (1959). The theory of public finance. McGraw-Hill.
- OECD. (2021). Government at a glance 2021. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Pritchett, L. (2000). The tyranny of concepts: CUDIE accumulation. Journal of Economic Growth, 5, 361-384. <https://doi.org/10.1023/A:1026551519320>
- Ravallion, M. (2009). How relevant is targeting to the success of an antipoverty program? World Bank Research Observer, 24(2), 205-231. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp007>
- Rodrik, D. (2008). Normalizing industrial policy. Commission on Growth and Development Working Paper No. 3.
- Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.
- Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). Economics of the public sector (4th ed.). W. W. Norton.
- Tanzi, V., & Schuknecht, L. (2000). Public spending in the 20th century: A global perspective. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625800>
- World Bank. (2012). Indonesia economic quarterly: Redirecting spending. World Bank.
- World Bank. (2025). Indonesia economic prospects: Digital foundations for growth. World Bank.
- World Bank. (2026). Indonesia economic prospects: Managing risks, unlocking productivity. World Bank.
- World Bank. (2025). Productive and sustainable investment development policy loan. World Bank.
- World Bank. (2018). The state of social safety nets 2018. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1254-5>
- World Bank. (2020). Spending better to reduce disaster risk. World Bank. <https://doi.org/10.1596/34307>
- World Bank. (2022). Indonesia public expenditure review: Spending for better results. World Bank.

Catatan Penutup

Transformasi subsidi adalah ujian kemampuan negara untuk menggabungkan keberanian kebijakan dengan kepekaan sosial. Kebijakan yang hanya mengejar penghematan akan kehilangan legitimasi, sedangkan kebijakan yang terus mempertahankan subsidi tanpa evaluasi akan kehilangan masa depan. Jalan yang lebih bertanggung jawab adalah melindungi warga secara langsung, mengoreksi harga secara bertahap, dan mengubah setiap penghematan menjadi investasi yang dapat dilihat serta dirasakan. Dengan pendekatan tersebut, reformasi fiskal tidak identik dengan pengurangan peran negara. Sebaliknya, negara menjadi lebih hadir pada tempat yang paling penting: membangun manusia, menyediakan layanan, membuka peluang, mengurangi risiko, dan menjamin bahwa pertumbuhan hari ini tidak mengorbankan generasi mendatang.