

Analisis Digitalisasi Transaksi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah dengan Pendekatan *Fishbone Diagram Analysis*

Mukhsinun^{1)a)*}, Niken Lestari^{2)b)}

¹⁾⁻²⁾Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

^{a)b)}Jl. Tentara Pelajar No.55B, Panggel, Panjer, Kec. Kebumen, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah 54312

Naskah Masuk: 28 September 2022

Naskah Revisi: 28 September 2022

Naskah Diterima: 15 Februari 2023

ABSTRACT

*Regional governments in carrying out regional financial management are required to be effective and efficient, in order to realize good governance. Optimal financial management can help people in the economic field. This study examines the problems resulting from the application of digitalization of financial transactions based on the fishbone diagram analysis approach. This study uses a descriptive qualitative approach. Data collection techniques using observation, documentation, literature and interviews. Use of fishbone diagram analysis to analyze strategic factors and issues that influence the digitization of PAD collection transactions in an effort to increase local revenue. Its relationship with the identification of problems and the process of finding new policies by using the Man, Material, Procedure and Method, Machine and Environment factors in analyzing the factors that influence the process of digitizing transactions in an effort to increase the PAD of Kebumen Regency. The results of the mapping of the problem using the fishbone diagram analysis method found several root causes related to the implementation of the digitization of Local Original Revenue transactions seen in 4 aspects as follows: a) There are no elements of sanction items, b) Withdrawals of levies and taxes are carried out in conventional and digital ways, c) Part of the community are not aware of taxes, d) The internet network is still experiencing network disturbances/errors, e) Parking management is not optimal, f) Limited number of human resources, g) Some people do not understand digital transactions, h) Facilities and infrastructure to support digital transactions are still lacking***Keywords:** Transaction Digitization, Local Revenue, Fishbone Diagram Analysis

ABSTRAK

Pemerintah daerah dalam menjalankan pengelolaan keuangan daerah dituntut efektif dan efisien, guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pengelolaan keuangan yang optimal dapat membantu masyarakat di bidang ekonomi. Penelitian ini mengkaji permasalahan akibat dari penerapan digitalisasi transaksi keuangan berdasarkan pendekatan *fishbone diagram analysis*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, kepustakaan dan wawancara. Penggunaan *fishbone diagram analysis* untuk menganalisis faktor-faktor dan isu-isu strategis yang mempengaruhi digitalisasi transaksi penghimpunan PAD dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah. Hubungannya dengan identifikasi masalah dan proses penemuan kebijakan baru dengan menggunakan faktor *Man, Material, Procedure dan Method, Machine dan Environment* dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi proses digitalisasi transaksi dalam upaya peningkatan PAD Kabupaten Kebumen. Hasil pemetaan masalah dengan metode *fishbone diagram analysis* ditemukan beberapa akar permasalahan terkait implementasi digitalisasi transaksi Pendapatan Asli Daerah dilihat pada 4 aspek seperti berikut: a) Belum terdapat unsur item sanksi, b) Penarikan retribusi dan pajak dilakukan cara konvensional dan digital, c) Sebagian masyarakat belum sadar akan pajak, d) Jaringan internet di masih mengalami gangguan/error jaringan, e) Pengelolaan parkir belum maksimal, f) Terbatasnya jumlah SDM, g) Sebagian masyarakat belum paham transaksi digital, h) Sarana dan prasarana penunjang transaksi digital masih kurang.

Kata Kunci: Digitalisasi Transaksi, Pendapatan Asli Daerah, *Fishbone Diagram Analysis*

PENDAHULUAN

Pada masa era digital saat ini menuntut masyarakat untuk berfikir kreatif dan berinovasi dalam memanfaatkan keefektifan

dan kemudahan dari dunia digital. Teknologi digital membuat interaksi antar manusia menjadi lebih mudah. Tahapan revolusi dari masa ke masa ditimbulkan dari akibat manusia yang mencari cara termudah untuk

beraktifitas. Dunia digital terus berkembang sampai berinovasi pada segala bidang dan telah membuktikan bahwa terdapat peran masyarakat dalam perkembangan zaman yang semakin modern (Puslitbang Aptika dan IKP, 2019). Perkembangan digital terus merambah pada bisnis *financial technology* (*fintech*) yang salah satu hasilnya adalah uang elektronik (*e-money*).

Komposisi pendapatan daerah terbagi menjadi tiga bagian utama yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah. Data yang dirilis Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa sampai pada tahun 2021, total PAD sebesar 310.168,14 M, total TKDD sebesar 763.516,42 M, dan Pendapatan lainnya sebesar 81.916,33 M (Kemenkeu, 2021). Dari data tersebut membuktikan Dana Perimbangan masih mendominasi sebagai sumber pendapatan daerah.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. PAD juga memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk membiayai atau mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensinya sebagai perwujudan desentralisasi.

Melalui komposisi penerimaan daerah dapat dilihat dari kemampuan daerah dari segi keuangan daerah. Hal tersebut sebagai salah satu upaya untuk melihat kemandirian

daerah. Berdasar tujuan tersebut dapat dikatakan bahwa PAD sebagai sumber utama pendapatan daerah yang ditujukan untuk pelaksanaan pembangunan oleh Pemerintah Daerah supaya hasil pembangunan dan pelayanan publik dapat dinikmati seluruh masyarakat (Muhammad Safar Nasir, 2019).

Pemerintah daerah dalam menjalankan pengelolaan keuangan daerah dituntut efektif dan efisien, hal ini bertujuan untuk mewujudkan tata kelola (*good governance*) pemerintahan yang baik. Sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat suatu daerah, pengelolaan keuangan yang optimal dapat membantu masyarakat di bidang ekonomi. Menurut UU No. 32 Tahun 2004 pasal 157, sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari: hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Salah satu faktor yang menjadi hambatan dalam pengelolaan penerimaan daerah adalah persoalan efektifitas dan efisiensi. Hal itu yang mengakibatkan realisasi penerimaan PAD seringkali tidak mencapai target yang ditetapkan. Persoalannya adalah masih rendahnya kepatuhan dan kesadaran wajib pajak, lemahnya sistem hukum dan administrasi pendapatan daerah, kelemahan aparatur (Djufri Rays Pattilouw, 2018)

Berikut merupakan PAD Kabupaten Kebumen tahun 2017-2021 disajikan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 1.
Pendapatan Asli Daerah Kebumen Tahun 2018-2021

URAIAN PENDAPATAN	2017	2018	2019	2020	2021
Pendapatan Asli Daerah	443.608.862.461	352.047.092.282	409.163.433.330	403.025.963.784	354.421.071.000
Pajak daerah	79.479.454.753	96.775.593.102	110.614.568.810	100.877.584.517	95.534.500.000
Retribusi daerah	22.655.157.693	37.339.858.915	27.141.726.792	22.068.306.403	30.211.764.000
Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan	21.901.327.127	9.734.494.832	14.210.376.188	15.727.758.649	12.484.000.000
Pendapatan lain-lain daerah yang disahkan	319.572.922.888	208.197.145.443	257.196.761.540	264.352.314.215	216.190.807.000

Sumber: BPKPD Kabupaten Kebumen, Tahun 2017-2021

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa penerimaan PAD Kabupaten Kebumen mengalami fluktuatif. Pada tahun 2019 sampai 2021 mengalami penurunan berturut-turut, hal ini dikarenakan wabah *Covid-19* yang melanda. Penurunan yang signifikan berasal dari tiga pos PAD yaitu Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Pos Lainnya.

Pengarusutamaan transformasi digital merupakan upaya untuk mengoptimalkan peranan teknologi digital dalam meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintah dan daya saing daerah. Diterbitkannya Keputusan Presiden No. 3 tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan digitalisasi Daerah membuka kesempatan bagi Pemda menuju transaksi digital di lingkungan birokrasi. Dengan terbitnya keputusan presiden tersebut menjadi sebuah solusi dalam mewujudkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 Pasal 2 menjelaskan tujuan mempercepat dan memperluas digitalisasi daerah untuk mendorong implementasi Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah, guna meningkatkan transparansi transaksi keuangan daerah, mendukung tata kelola, dan mengintegrasikan sistem pengelolaan keuangan daerah dalam rangka mengoptimalkan pendapatan daerah. Selain itu mendukung pengembangan transaksi pembayaran digital masyarakat, mewujudkan keuangan yang inklusif, serta meningkatkan integrasi ekonomi, dan keuangan digital nasional.

Peran Bank Indonesia terkait Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah dalam menopang perekonomian salah satunya adalah optimalisasi PAD dengan melakukan kerjasama antara Pemerintah Daerah bersama bank pengelola RKUD dan bank lainnya untuk menyediakan berbagai kanal pembayaran untuk mempermudah penerimaan pendapatan secara nontunai yang sumbernya dari pajak dan retribusi.

Pemerintah Daerah Kebumen memperkenalkan *e-Governance* melalui Peraturan Daerah Kebumen Nomor 4 Tahun 2018 tentang Penerapan Sistem *E-Government* di Lingkungan Pemerintah kabupaten Kebumen. Digitalisasi transaksi pemerintah daerah merupakan upaya

terpadu dan terintegrasi untuk beralih dari metode pembayaran tunai ke non tunai dengan tujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pemerintah daerah. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 910/1867/SJ tentang Pelaksanaan Transaksi Keuangan Non Tunai pada Pemerintah Daerah/Kota telah diterbitkan untuk memfasilitasi percepatan program komputerisasi transaksi keuangan pemerintah daerah. Hal itu ditegaskan dengan terbitnya Pasal 222 Peraturan Pemerintah (PP) No 12/2019. Termasuk kewajiban pemerintah daerah untuk menerapkan sistem *e-Government* di wilayah pemerintahan daerah.

Peraturan Bupati Kebumen Nomor 77 Tahun 2022 Tentang Masterplan Smart City Kabupaten Kebumen Tahun 2022-2022 tercantum program Pemerintah Daerah Kebumen dalam upaya peningkatan potensi PAD. Salah satu program tersebut adalah "*Smart Economy*" dalam penjabarannya upaya membangun ekosistem transaksi keuangan untuk pengembangan platform *e-commerce* dengan mekanisme pembiayaan yang terintegrasi dengan lembaga perbankan dan meningkatkan transaksi *cashless*.

Dalam penerapannya digital transaksi PAD masih terdapat beberapa kendala, sebagai berikut: sistem manajemen pengelolaan parkir masih ada yang menggunakan cara konvensional dan belum terintegrasi dengan sistem manajemen informasi pendapatan, sehingga dimungkinkan terjadi potensi parkir belum dimaksimalkan. Selain itu juga belum memaksimalkan *e-ticketing* retribusi pariwisata dan masih ada warga yang belum sadar membayar pajak bumi dan bangunan. Implementasi kebijakan merupakan tantangan dan implementasi di lapangan menghadirkan beberapa masalah. Diperlukan metode analisis yang tepat untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan digitalisasi transaksi PAD di Kabupaten Kebumen. Dalam hal ini, penelitian ini mencoba menggunakan metode analisis diagram tulang ikan (*fishbone diagram analysis*) untuk mengidentifikasi masalah dalam implementasi digitalisasi transaksi PAD. Analisis tersebut adalah alat yang dapat digunakan untuk menganalisis

masalah dan apa penyebabnya. Bagan ini adalah pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan analisis untuk menemukan akar penyebab masalah. Kelebihan dari diagram *Fishbone* lebih fokus dalam melakukan identifikasi dan menganalisis kemungkinan penyebab masalah dan faktor yang mempengaruhi dan setiap orang yang terlibat didalamnya dapat menyumbangkan saran yang mungkin menjadi penyebab masalah tersebut (Irwan Susanto, 2019).

Dari uraian di atas, perlu dikaji terkait implementasi digitalisasi transaksi PAD di Kabupaten Kebumen Jawa Tengah, sehingga fokus penelitian ini ada dua kategori, yaitu: Pertama, masalah apa yang muncul dalam penerapan digitalisasi transaksi PAD khususnya yang bersumber pada retribusi pasar, retribusi parkir pasar, retribusi wisata pajak hotel, dan pajak bumi dan bangunan yang menggunakan metode pendekatan *fishbone diagram analysis*? Kedua, rekomendasi solusi apa yang dapat ditawarkan untuk permasalahan yang muncul terkait implementasi digitalisasi PAD berdasarkan *fishbone diagram analysis*?

Melalui penelitian ini, akar permasalahan dalam penerapan digitalisasi transaksi PAD dapat digambarkan dengan analisis *fishbone diagram*, dan dapat diberikan solusi dari permasalahan tersebut berdasarkan permasalahan mendasar yang diperoleh.

TINJAUAN PUSTAKA

Digitalisasi Transaksi Keuangan

Transaksi adalah pertemuan yang saling menguntungkan antara pihak penjual dan pihak pembeli yang saling menguntungkan berdasarkan dokumen pendukung yang dimasukkan dalam jurnal melalui bukti/tanggal/catatan transaksi (Hery, 2009). Merujuk ke era digitalisasi saat ini, perdagangan digital dalam prosesnya menggunakan teknologi digital dalam operasi bisnis dan layanan pelanggan. Dunia perbankan dan *non-perbankan* kini melihat data dan teknologi semakin efisien, sehingga meningkatkan ketergantungan mereka pada data dan teknologi dalam kegiatan

operasionalnya. Akses informasi yang dibutuhkan menjadi lebih cepat dan mudah.

Markus K. Bruemnermeier dkk, (2019) mengatakan bahwa digitalisasi telah merevolusi sistem uang dan pembayaran. Meski uang digital bukan suatu hal yang baru bagi perekonomian modern, mata uang digital sekarang memfasilitasi transfer nilai antar rekan seketika dengan cara sebelumnya tidak mungkin dilakukan.

Dalam penerapannya transaksi digital melibatkan pihak ketiga yaitu perbankan sebagai media perantara transaksi. Proses transaksi yang berlangsung melalui berbagai macam sarana seperti *e-banking*, *sms-banking*, *internet banking*, *e-money* dan kanal pembayaran yang lain.

Ekonomi digital salah satu *trend* perkembangan bisnis masa depan. Maka dari itu pemerintah daerah harus mempersiapkan instrumen yang diperlukan supaya tidak ketinggalan dalam memanfaatkan kesempatan tersebut (Niken Lestari, 2018).

E-Money

Uang elektronik (*e-money*) kini menjadi salah satu alternatif metode pembayaran yang mirip dengan uang tunai yang dapat digunakan masyarakat sebagai alat pembayaran (Ade Parlaungan, Ibnu Rasyid, Bhakti helvi, 2021). Uang elektronik yang bisa digunakan harus diakui oleh pemerintah dan lulus lembaga pengawas keuangan sehingga dapat memberi rasa aman bagi para pemakainya (A. Damara & A. Suyanto, 2019). Bank Indonesia melalui peraturan no 16/08/PBI/2014 tentang perubahan atas peraturan Bank Indonesia no 11/12/PBI/2019 tentang uang elektronik pasal 1 ayat 3, yaitu:

1. Alat pembayaran yang memenuhi unsur tersebut diterbitkan berdasarkan nilai mata uang yang semula diterbitkan kepada penerbit.
2. Nilai uang yang disimpan secara elektronik pada media atau server.
3. Digunakan sebagai alat pembayaran bagi pedagang yang bukan penerbit uang.
4. Jumlah uang elektronik yang dikelola tidak dihitung sebagai setoran.

Sistem Pembayaran Digital

Pembayaran digital adalah transaksi pembayaran berbasis teknologi. Dalam praktik pembayaran digital, uang disimpan, diproses, dan diterima dalam bentuk informasi digital dan proses transfernya diprakarsai oleh alat pembayaran elektronik. Jika pembayaran manual dilakukan dengan uang tunai, cek, atau kartu kredit, pembayaran digital menggunakan perangkat lunak tertentu, kartu pembayaran, dan uang elektronik. Komponen utama sistem pembayaran digital: aplikasi pengiriman uang, infrastruktur jaringan internet, aturan dan prosedur yang mengatur kegunaan sistem (Pranoto & S.Salsabila, 2019).

Sistem pembayaran elektronik menyediakan metode pembelian barang atau pembayaran melalui Internet. Perbedaannya dengan sistem pembayaran manual adalah pelanggan mengirimkan semua data terkait pembayaran ke merchant melalui Internet. Tidak ada interaksi eksternal antara pelanggan dan penjual (dengan mengirimkan faktur melalui email atau konfirmasi melalui faks). Hingga saat ini, jumlah sistem pembayaran elektronik telah mencapai lebih dari 100 (Pranoto & S.Salsabila, 2019).

Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD)

Menurut Nugraha dari Oktaviana Banda Saputri, proses transformasi digital yang efektif di lingkungan pemerintahan memerlukan pengembangan model manajemen satu arah dengan arah *top-down*. Efektivitas adopsi digital di pemerintah daerah sangat dipengaruhi oleh peran pemerintah pusat sebagai *top management*. Implementasi transformasi digital transaksi keuangan berupa (1) penetapan visi dan misi yang jelas, (2) pengalokasian sumber daya secara tepat, (3) sarana dan prasarana pendukung, dan (4) sosialisasi yang merata dan berkesinambungan kepada seluruh elemen terkait (5) membangun koordinasi dan sinergi.

Program elektronifikasi yang dilaksanakan Bank Indonesia salah satunya adalah Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD) merupakan upaya untuk menggeser transaksi pendapatan dan belanja daerah dari transaksi tunai ke transaksi non

tunai berbasis digital. Komponen ekosistem elektronifikasi transaksi keuangan pemerintah daerah dibagi menjadi dua kelompok:

1. Pengguna sistem layanan transaksi keuangan elektronik, yang terdiri dari pemerintah daerah dan masyarakat umum.
2. Penyedia layanan transaksi keuangan yang terdiri dari Bank Pengelola RKUD, mitra bank, agen bank, *point payment*, dan *fintech* (www.bi.go.id).

Pertimbangan keberlanjutan untuk digitalisasi ekosistem elektronifikasi transaksi keuangan Pemda adalah:

1. Sistem informasi dan keuangan Pemerintah daerah sebagai penyelenggara RKUD terkait dengan sistem perbankan yang mendukung transaksi nontunai yang paling sedikit meliputi aktivitas transfer/*payment*, *payroll*, dan *Inquiry*.
2. Ketersediaan instrumen dan kanal pembayaran diperluas melalui kerjasama Bank Pengelola RKUD dengan mitra kerjasama untuk mempermudah akses bagi masyarakat terhadap transaksi *non-tunai* dengan Pemda.
3. Pemda dan bank bekerjasama untuk melakukan edukasi kepada masyarakat dalam pengenalan dan perluasan akses keuangan melalui penggunaan alat dan kanal pembayaran non tunai (www.bi.go.id).

Tahun 2021 diterbitkan Keputusan Presiden Nomor 3 tahun 2021 tentang Pembentukan Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (Satgas P2DD). Selain pembentukan Satgas P2DD, Keputusan Presiden juga memerintahkan kepada gubernur, bupati, dan walikota untuk membentuk tim percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (TP2DD). Tujuan pembentukan ini adalah untuk:

1. Memfasilitasi pelaksanaan digitalisasi transaksi pemerintah daerah (selanjutnya disebut ETPD), meningkatkan transparansi transaksi keuangan daerah, mendukung tata kelola, dan mengintegrasikan sistem pengelolaan keuangan daerah untuk mengoptimalkan pendapatan daerah.
2. Mendukung perkembangan transaksi pembayaran digital di masyarakat,

mewujudkan inklusi keuangan, dan memperkuat integrasi ekonomi dan keuangan digital nasional.

Pembentukan TP2DD menjadi hal utama dalam Keputusan Presiden Nomor 3 Tahun 2021, karena pemerintah daerah melakukan banyak transaksi keuangan dengan masyarakatnya. Pada sisi penerimaan Pendapatan Daerah, diantaranya penghimpunan pajak daerah dan retribusi daerah oleh masyarakat. Sedangkan dalam sisi belanja daerah, diantaranya pemberian bantuan sosial kepada masyarakat, serta pembelian makan minum rapat/pertemuan.

Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah (PAD) menurut Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 adalah pendapatan yang dihasilkan oleh suatu daerah dan dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Dewi chrisanty, Rosalina, Vekie A, 2017). PAD dikategorikan menjadi empat jenis pendapatan: *pertama*, adalah hasil pajak daerah yang dikenakan oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ditetapkan dengan peraturan daerah. *Kedua*, retribusi daerah adalah perpajakan sebagai pembayaran atau penggunaan atas penggunaan jasa atau fasilitas yang diberikan secara langsung dan substansial. *Ketiga*, hasil pengelolaan kekayaan daerah perseorangan adalah hasil daerah dari pengelolaan kekayaan daerah perseorangan, antara lain pengembalian penyertaan modal pada badan usaha daerah (BUMD), penyertaan modal pada badan usaha milik negara, termasuk tingkat pengembalian (BUMN), tingkat pengembalian pada investasi ekuitas di perusahaan swasta memiliki perusahaan atau kelompok masyarakat. *Keempat*, pendapatan asli daerah lainnya yang sah, yaitu pendapatan asli daerah dari aset kota lainnya, seperti berikut: hasil penjualan aset daerah yang tidak dipisahkan, giro, pendapatan bunga, dll (Lawe Anasta & Nengsih, 2019).

Pemerintah pusat telah menetapkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Undang-Undang ini mencabut UU Nomor 3 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pendapatan Asli Daerah menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 adalah pendapatan Daerah yang diperoleh dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan retribusi daerah yang selanjutnya disebut retribusi adalah pungutan Daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Pada aturan terbaru UU HKPD, Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) yang digunakan untuk perhitungan PBBP2 ditetapkan paling rendah 20% dan paling tinggi 100% dari NJOP setelah dikurangi NJOP Tidak Kena Pajak. Sementara itu, dalam aturan lama Dasar pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah NJOP Dalam aturan baru diatur Tarif Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) ditetapkan paling tinggi sebesar 0,5%, sementara dalam aturan lama ditetapkan paling tinggi sebesar 0,3%. Kemudian untuk, Tarif BPHTB ditetapkan paling tinggi sebesar 5% dan tidak ada perubahan dari aturan sebelumnya (Siti Masitoh, 2021).

Perbedaan pengaturan retribusi daerah pada UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD) dibandingkan dengan pengaturan retribusi daerah UU nomor 28 Tahun 2009 tentang Retribusi Daerah (UU PDRD) sebagai berikut: Penyederhanaan melalui rasionalisasi jumlah retribusi, retribusi diklasifikasikan menjadi 3 jenis, dan jumlah atas jenis objek retribusi disederhanakan dari 32 (tiga puluh dua) menjadi 18 (delapan belas) jenis pelayanan. Tujuan penyederhanaan tersebut untuk beberapa hal sebagai berikut: a) meningkatkan efektifitas retribusi yang dipungut pemerintah daerah, b) mengurangi beban masyarakat dalam mengakses layanan dasar publik yang menjadi kewajiban pemerintah daerah, c) mendorong kemudahan berusaha, iklim investasi yang kondusif, daya

saing daerah, dan penciptaan lapangan kerja yang lebih luas.

Fishbone Diagram Analysis

Fishbone Diagram Analysis atau disebut juga Diagram Ishikawa merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi penyebab dan sub-penyebab dari sebuah masalah sehingga dapat membantu menemukan suatu gejala yang muncul pada suatu masalah bisa disebut juga sebagai analisis sebab akibat (Juwita & Fahevi, 2017). Model diagram ini pertama kali dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa sekitar tahun 1960-an. Penyebutan *Fishbone* karena penampakannya mirip seperti tulang ikan yang kepalanya menghadap ke kanan (Mesi & Mukhsin 2020). Menurut Geoff Vorley dari studi Mesi dan Mukhsin, teknik ini dapat membantu menganalisis akar penyebab masalah yang lebih kompleks. Jenis diagram ini mengidentifikasi semua proses dan faktor potensial yang dapat menyebabkan masalah.

Menurut Scarvada (2004), konsep mendasar dari diagram fishbone adalah permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kanan diagram atau bagian kepala dari tulang ikannya. Kategori penyebab permasalahan yang sering digunakan sebagai langkah awal meliputi *materials* (bahan baku), *methods* (metode, *mother nature/environment* (lingkungan) dan *measurement* (pengukuran). Keenam penyebab masalah ini sering disingkat 6M. Untuk mencari penyebab dari permasalahan, baik yang berasal dari 6 M maupun penyebab lain yang mungkin terjadi dapat digunakan teknik *brainstorming*.

Saat membuat diagram *fishbone*, masalah utama yang harus dipecahkan ditempatkan di bagian atas diagram. Selanjutnya, penyebab utamanya adalah tulang. Sebuah tulang kecil yang mewakili penyebab sekunder dalam mendekati masalah. Ini disebut diagram sebab dan akibat karena diagram yang menunjukkan dua hubungan dalam suatu masalah untuk membantu proses *brainstorming*. (Alamsyah, 2015).

Beberapa manfaat menggunakan diagram tulang ikan sebagai dasar analisis termasuk (a) mengidentifikasi akar penyebab

masalah, (b) membantu menemukan ide sebagai solusi alternatif, dan (c) dengan hati-hati dan jelas mendiskusikan apa yang dipelajari, (d) membantu dalam menemukan fakta yang diteliti. Analisis diagram tulang ikan berguna ketika memecahkan masalah entitas.

Menurut Purwanto dalam Juwita dan Fahevi Terdapat beberapa pendekatan yang bisa digunakan sebagai panduan untuk mengidentifikasi faktor utama dalam proses pembuatan *fishbone diagram analysis*.

1. Pendekatan 4 M

Faktor utama didefinisikan sebagai: *Machine* (*equipment*), *Method* (*process/inspection*), *Material* (*raw, consumables*).

2. Pendekatan 8P

Faktor utama adalah *People, Process, Policies, Procedures, Price, Promotion, Place/plant, Product*.

3. Pendekatan 4S

Faktor utamanya adalah *Surrounding, Supplier, System and Skill*.

4. Pendekatan 4P

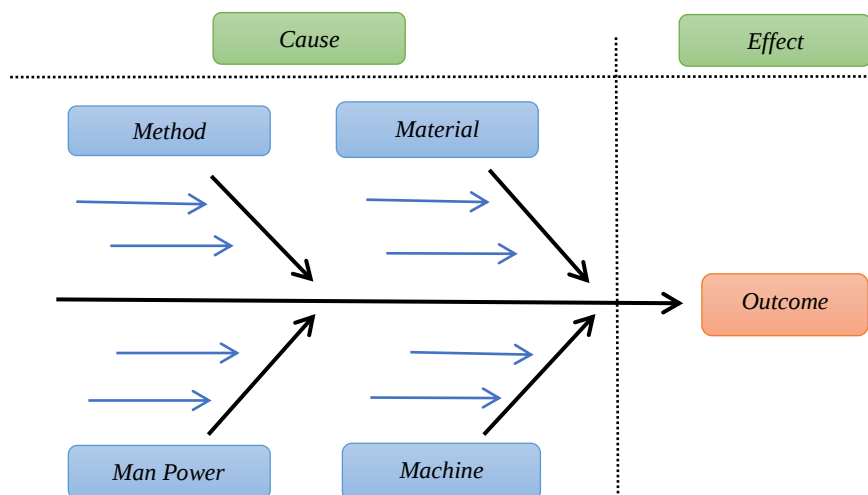
Pendekatan ini memberikan pedoman terhadap beberapa faktor utama yaitu *Price, Product, Place and Promotion*.

Berdasar pengelompokan pendekatan tersebut, maka untuk mengidentifikasi pelaksanaan digitalisasi transaksi dalam meningkatkan PAD menggunakan pendekatan 4M (*Machine, Method, Material, Man power*). Terdapat empat tahapan analisis dalam menggunakan *Fishbone diagram analysis*, yaitu: *Pertama*, mengidentifikasi masalah dengan menggambarkan sebab dan akibat dan masalah yang dihadapi. *Kedua*, membuat ilustrasi berdasarkan identifikasi masalah. *Ketiga*, menemukan kemungkinan penyebab atau akar masalahnya. *Keempat*, mengusulkan solusi dan rekomendasi perencanaan implementasi. Keuntungan dari analisis tulang ikan adalah setiap masalah yang muncul dapat dijelaskan, sehingga dapat disimpulkan bahwa akar penyebab masalah telah melewati kausalitas. Kelemahan dari analisis tulang ikan adalah masih dianggap subjektif karena didasarkan pada pendapat dan investigasi akar penyebab umum (*brainstorming*).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Artinya, isu-isu terkait digitalisasi transaksi keuangan pemerintah daerah akan dipertimbangkan dan dianalisis secara sinergis dengan optimalisasi PAD. Penelitian ini dilakukan dalam rentan waktu bulan Juli-Agustus tahun 2022. Penelitian ini membatasi objek sumber penerimaan PAD pada retribusi parkir pasar, retribusi wisata, Pajak Hotel, dan Pajak Bumi dan Bangunan. Subjek penelitian ini adalah pasar, objek wisata, hotel yang ada di Kabupaten Kebumen, dan masyarakat objek pajak PBB di Kabupaten Kebumen. Sampel yang diambil untuk pasar adalah Pasar Petanahan, Pasar wonokriyo Gombong, Pasar Krakal Alian, dan Pasar Tumenggungan Kebumen. Sampel untuk objek wisata mengambil Pantai Suwuk, Goa Jatijajar, dan Pemandian Air Panas Krakal. Sampel untuk hotel adalah Hotel Grafika Gombong dan Hotel Grand Kolopaking Kebumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan observasi, dokumentasi, kepustakaan dan wawancara. Peneliti melakukan pengamatan langsung dengan membawa data observasi yang telah disusun

sebelumnya untuk melakukan pengecekan kemudian peristiwa diamati dan dicocokkan dengan data observasi. Peneliti melakukan dokumentasi pelaksanaan kegiatan penelitian melalui foto sebagai bukti fisik pelaksanaan penelitian. Peneliti membaca buku, laporan keuangan daerah Kebumen, rencana pembangunan jangka menengah nasional Kabupaten Kebumen, dan lain-lain yang terkait dengan penelitian ini. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan terstruktur yang telah disusun sebelumnya pada beberapa informan. Informan pada penelitian ini dipilih dan ditentukan dengan pertimbangan tertentu yang ditentukan peneliti. Informan tersebut adalah petugas retribusi parkir pasar, pedagang pasar, pengelola wisata, pengelola hotel, dan masyarakat kebumen yang membayar pajak PBB. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup hasil transkrip wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi. Dalam menganalisis data dilakukan proses pemetaan masalah menggunakan diagram tulang ikan seperti yang ditunjukkan dibawah



Gambar 1
Model Diagram Fishbone Analysis

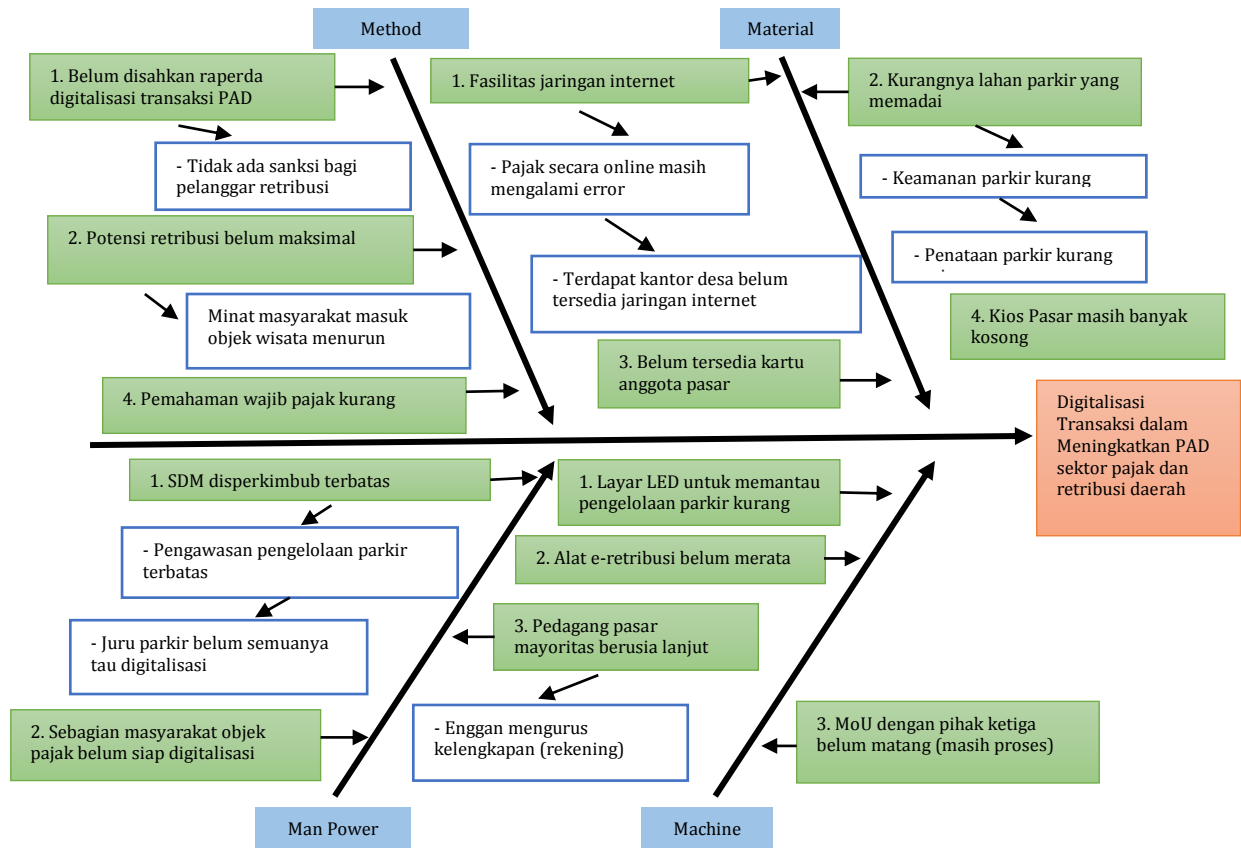
Penggunaan *Fishbone Diagram Analysis* untuk menganalisis faktor-faktor dan isu-isu strategis yang mempengaruhi digitalisasi

transaksi penghimpunan PAD dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah. Dalam hubungannya dengan identifikasi masalah dan

proses penemuan kebijakan baru, atribut adalah pemenuhan unsur *the 8 P's* (digunakan pada industri jasa), meliputi: *People, Process, Policies, Procedures, Price, Promotion, Place/Plant, dan Product* dengan menggunakan faktor *Man, Material, Procedure* dan *Method, Machine* dan *Environment* dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi proses digitalisasi transaksi dalam upaya peningkatan PAD Kabupaten Kebumen

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi digitalisasi transaksi dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah sektor pajak dan retribusi di Kabupaten Kebumen menggunakan diagram fishbone dapat dilihat pada Gambar 2



Gambar 2. Diagram Fishbone Permasalahan Pelaksanaan Digitalisasi Transaksi dalam Meningkatkan PAD di Kabupaten Kebumen

Identifikasi dan Menetapkan Pernyataan Masalah

Aspek Method

Berdasarkan hasil paparan wawancara dan studi dokumentasi di lapangan dirumuskan seperti pada Gambar 2. Diagram fishbone permasalahan penerapan digitalisasi transaksi PAD disebabkan oleh beberapa faktor yakni metode penarikan pajak dan retribusi, belum maksimalnya fasilitas yang ada (*material*), sumber daya manusia (*man*), dan sarana prasarana (*tools/machine*). Tujuan

dari diagram fishbone adalah untuk mencari faktor yang mempengaruhi mutu dari sebuah proses dan untuk memetakan inter-relasi diantara faktor-faktor (Salis, 2022).

Berdasarkan analisis permasalahan penerapan digitalisasi transaksi sektor pajak dan retribusi menggunakan fishbone diagram ditemukan, penyebab pada faktor metode, seperti berikut: belum disahkan raperda digitalisasi transaksi PAD, banyaknya potensi-potensi pemasukan dari retribusi parkir belum dimaksimalkan, dan masih banyak masyarakat selaku wajib pajak kurang

mengetahui akan jumlah pajak yang harus dibayarkan.

Pajak dan retribusi merupakan faktor penting dalam memberikan kontribusi terhadap PAD dalam upaya mewujudkan peningkatan pendapatan asli daerah. Pemerintah Pusat memberikan dukungan melalui regulasi dan kebijakan yang menjadi payung hukum utama. Perkembangan penerapan teknologi informasi dan ekonomi digital menunjukkan tren perkembangan meningkat perlu disikapi oleh Pemerintah Daerah. Kemendagri memberikan amanat kepada Pemda di seluruh Indonesia agar melaksanakan realisasi program digitalisasi transaksi keuangan di lingkungan Pemda. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2013, pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara transparan dan akuntabel. Kebijakan digitalisasi transaksi daerah diyakini dapat meningkatkan proses pengawasan pemerintah daerah dan akuntabilitas publik. Penjabaran instrumen kebijakan terkait pelaksanaan digitalisasi yang dikenai retaliasi, perpajakan, hasil pengelolaan kekayaan daerah perseorangan dan dasar hukum lainnya terkait penyelenggaraan pembayaran elektronik atau transaksi digital untuk pendapatan asli daerah perlu diperkuat. Saat ini, Kabupaten Kebumen belum memiliki peraturan hukum formal mengenai derivasi transaksi keuangan elektronik di daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan Pemda Kebumen saat ini menyusun Rancangan Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen Tentang Digitalisasi Transaksi Pendapatan Asli Daerah. Implementasi elektronifikasi transaksi pemerintah daerah (ETPD) dalam hal pengelolaan keuangan daerah diyakini akan lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Hal ini merupakan realisasi dari RPJMD Kab. Kebumen tahun 2019-2024 yang memberikan mandat tentang digitalisasi transaksi pendapatan asli daerah. Akan tetapi, karena saat ini baru proses dan belum disahkan maka digitalisasi transaksi PAD khususnya sektor pajak dan retribusi belum dapat dilaksanakan sepenuhnya meski sudah mulai dijalankan di beberapa daerah sudah mulai diterapkan (Herlina, 2022).

Retribusi daerah salah satu komponen dari PAD yang terdiri dari retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha dan retribusi perizinan tertentu. Retribusi parkir dan retribusi pelayanan pasar merupakan contoh dari retribusi jasa umum. Sedangkan retribusi tempat pariwisata merupakan contoh dari retribusi jasa usaha. Berdasarkan data sumber pendapatan asli daerah tahun anggaran 2021 Kabupaten Kebumen, retribusi daerah menempati posisi ketiga setelah lain-lain pendapatan daerah yang sah dan pajak daerah (RPJMD Kebumen, 2021). Retribusi merupakan salah satu sektor yang memberi kontribusi PAD yang harus dimaksimalkan dalam penerimaannya dengan meningkatkan sistem manajemen pengelolaannya. Sampai pada saat ini penarikan retribusi masih menggunakan dua cara yaitu manual dan digital (Herlina, 2022). Cara manual belum terintegrasi dengan manajemen sistem pendapatan, sehingga beberapa potensi-potensi retribusi ada yang belum dimaksimalkan.

Digitalisasi transaksi terhadap retribusi pasar di Kabupaten Kebumen sudah mulai berproses. Total dari 38 pasar yang dikelola, 8 pasar sudah menerapkan digitalisasi transaksi (Herlina, 2022). Berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 para pedagang pasar yang tersebar di pasar Alian, Ayah, Petanahan, Kebumen dan Gombang terkait dengan penerapan digitalisasi transaksi retribusi pasar, 3 orang menjawab tidak setuju, 2 orang menjawab kurang setuju, dan 5 orang menjawab setuju. Alasan menjawab tidak setuju dan kurang setuju karena merasa sudah lanjut usia sehingga merasa repot jika harus mengurus kelengkapan administrasi pelaksanaan digitalisasi transaksi retribusi pasar. Responden menjawab setuju dengan alasan dengan adanya digitalisasi akan lebih mudah, meringankan, cepat, dan jelas.

Sektor pariwisata memberikan peran signifikan dalam mendorong peningkatan PAD. Realisasi pendapatan tahun 2021 dari kontribusi jasa pariwisata yang dikelola berdasarkan LKJIP Disporawisata Kebumen belum mencapai target. Permasalahan yang dihadapi seperti minimnya fasilitas yang memadai di obyek wisata, aksesibilitas menuju tempat wisata banyak yang rusak/kurang memadai, serta adanya

pandemi *Covid-19* yang menyebabkan sebagian besar kegiatan tidak terlaksana akibat pembatasan-pembatasan yang menyebabkan kerumunan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh responden menyatakan setuju terkait penerapan digitalisasi transaksi retribusi jasa wisata. Alasannya dengan pembayaran secara digital menjadi lebih simpel, tertib efisien, dan transparan. *E-ticketing* retribusi pariwisata merupakan salah satu rencana smart city Kebumen 2022-2026 demi mendukung ekosistem transaksi keuangan *cashless*.

Ekstensifikasi sektor pajak daerah seiring dengan pergerakan ekonomi diproyeksikan meningkat setiap tahun, akan memunculkan wajib pajak baru. Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kebumen melalui inovasinya berupa Sistem Informasi Pendapatan Daerah Kebumen (SIDAMEN). SIDAMEN merupakan aplikasi yang berisi beberapa fitur terkait info pajak PBB, pendaftaran sebagai wajib pajak, serta untuk melakukan setoran pajak. Saat ini sudah dimanfaatkan oleh wajib pajak dan petugas pajak. Saat ini masih terjadi beberapa kebocoran pada mata rantai pembayaran pajak yang masuk kas daerah, terdapat piutang pajak yang belum tertagih, kurang sadarnya kepatuhan wajib pajak. Belum optimalnya pengawasan dan pengendalian pemungutan PBB ditingkat desa, belum optimalnya pelayanan berbasis website, belum semua wajib pajak memahami IT pajak daerah. Masih Adanya masyarakat yang belum mengerti akan pentingnya pendapatan dari pajak daerah untuk pembangunan. Sehingga masih ada sebagian masyarakat yang belum tertib dan sadar pajak. Terkait penerapan digitalisasi transaksi, responden setuju pemungutan pajak dilakukan secara digital/elektronik. Alasannya lebih transparan, menghindari kebocoran dan efisien.

Aspek Material

Di era transformasi digital saat ini, dibutuhkan inovasi dari semua pihak, termasuk Pemerintah Daerah Kebumen, untuk menghadirkan kemajuan teknologi melalui layanan publik berbasis digital. Optimalisasi bea masuk dan pajak daerah

akan meningkatkan pendapatan asli daerah. Penerapan teknologi informasi dalam pelayanan publik merupakan solusi yang memperluas proses digitalisasi transaksi PAD dengan menyediakan berbagai kanal pembayaran. Mengembangkan transaksi digital harus digunakan sebagai strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Agar efektif, efisien dan produktif dalam lingkungan birokrasi, peran strategis harus dioptimalkan. Tujuan utama penerapan proses digitalisasi transaksi PAD adalah untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam semua transaksi.

Digitalisasi transaksi di pemerintah daerah bertujuan untuk memperluas masyarakat rentan sosial dan mewujudkan inklusi keuangan melalui peningkatan layanan pembayaran non tunai. Dalam penelitiannya, Nugraha berpendapat bahwa proses pembangunan digitalisasi dapat dibagi antara pemerintah daerah dan pemerintah daerah (*governance to governance*), pemerintah daerah dan pihak ketiga (*governance to business*), Pemda dengan masyarakat (*Governance to Citizen*) (Oktoviana Banda Saputri, Nurul Huda dan Mulawarman, 2022). Penataan manajemen informasi dan pelayanan publik perlu diterapkan secara tepat, terutama dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan sarana informasi. Berbagai jenis transaksi keuangan di Pemda yang dapat dikonversi menjadi transaksi non tunai. Transaksi yang dilakukan dari *governance to governance* misalnya kegiatan distribusi APBN dan APBD. Transaksi dengan *governance to bussiness* seperti misalnya transaksi pembayaran pajak, retribusi, denda, kurator, pembayaran barang dan jasa, dan pendapatan *non-keuangan* pemerintah seperti subsidi. *Transaksi governance to citizen* transaksi pembayaran pajak, penyaluran subsidi, penyaluran bansos, dan pembayaran gaji. Inovasi di daerah memang cukup penuh tantangan, namun bukan berarti tidak mungkin. Salah satu referensi inovasi dengan menciptakan smart city berbasis digital yang bertujuan mempermudah pekerjaan dan meningkatkan pelayanan yang dilakukan pemerintah (Dwi dan Darmawan, 2018). Hal ini disimpulkan bahwa dalam rangka percepatan dan perluasan elektronifikasi dibutuhkan alokasi

anggaran yang cukup besar. Penyebab permasalahan dari faktor material dipetakan sebagai berikut: fasilitas jaringan internet. Kabupaten Kebumen seluruhnya sudah tercover jaringan internet minimal 3G. Namun masih terdapat permasalahan ketersediaan jaringan internet di kantor desa, dari jumlah 460 desa yang ada, baru 41 kantor desa yang masih yang terkoneksi jaringan *fiber optic* dan *wireless* namun sebagian besar desa sudah terkoneksi internet secara mandiri menggunakan dana APDes (RPJMD Kebumen, Tahun 2021-2026). Hasil penelitian di lapangan sektor retribusi dan pajak telah mulai menerapkan digitalisasi transaksi keuangan meskipun belum maksimal. Hal ini kerap terjadi karena koneksi internet tidak lancar *device* tidak berfungsi dengan baik jaringan internet dan sinyal di beberapa desa kurang stabil. Misalnya saat akan melakukan pembayaran pajak secara *online*, masih mengalami *error*. Faktor material selanjutnya terkait dengan retribusi parkir yaitu kurangnya lahan parkir yang memadai. Bertambahnya jumlah kendaraan setiap tahunnya berdampak pula pada peningkatan pajak dan retribusi parkir serta ketetiban lalu lintas (Sevira dan Meirinawati, 2021). Parkir penring diperlukan sebagai proses pengaturan arus lalu lintas dalam mobilitas keseluruhan sistem (Zhang, Liu, Wang, & Yang, 2020). Sehingga mengembangkan kebijakan untuk menciptakan fasilitas parkir cocok dengan dinamika pertumbuhan dan perubahan kabupaten/kota tidak hanya dilihat sebagai faktor kebutuhan, tetapi juga sebagai respon peluang menambahkan kemakmuran (Pereda, Schneider, Perico, dan Cristia, 2017). Hasil wawancara dengan responden di salah satu parkir pasar Alian mengungkapkan lahan parkir kurang memadai dan penataannya kurang rapi. Pada salah satu parkir pasar di Petanahan area parkir terbuka tanpa pagar sehingga keamanannya kurang terjamin.

Retribusi pasar masuk dalam kategori retribusi jasa umum yaitu retribusi yang disediakan oleh pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan. Retribusi pasar masuk dalam kategori jasa umum karena memberikan manfaat bagi orang pribadi atau badan yang diharuskan

membayar retribusi disamping untuk melayani kemanfaatan umum (Ardila, dkk, 2022).

Beberapa pasar yang berada di Kabupaten Kebumen masih terdapat permasalahan. Permasalahannya beragam seperti misalnya ketika petugas datang ke kios/toko ternyata sudah tutup atau berganti kepemilikan kios, sampai ada yang enggan untuk membayar. Selain itu masih terdapat beberapa kios yang kosong, sehingga penarikan terhadap retribusi pasar kurang maksimal. Hasil wawancara dengan Ibu Herlina perwakilan Disperindagsar Kebumen menyatakan bahwa mempertimbangkan potensi yang ada saat ini, retribusi pasar kedepan akan naik. Perlu menjadi pertimbangan terkait kartu keanggotaan pasar yang menentukan jumlah retribusi. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi risiko pedagang enggan membayar retribusi.

Aspek Man Power

Penyebab masalah faktor *man*/sumber daya manusia adalah keterbatasan jumlah SDM yang berada di Disperkimhub dalam mengawasi pengelolaan parkir di lapangan, sehingga menyebabkan kurang maksimalnya pelayanan. Juru parkir yang berada di lapangan beberapa belum mengetahui konsep penerapan digitalisasi transaksi. Penggunaan tepi jalan umum sebagai tempat parkir bila dikelola secara optimal dapat menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui retribusi pelayanan parkir di tepi jalan umum. Di sisi lain, retribusi parkir yang relatif rendah akan lebih menarik minat masyarakat untuk parkir kendaraan di tepi jalan umum. Penggunaan tepi jalan umum yang berlebihan sebagai ruang parkir akan berdampak pada berkurangnya lebar efektif jalan yang menyebabkan turunnya kapasitas ruas jalan yang akan menimbulkan gangguan arus lalu lintas (Safitri & Amelia, 2018).

Persoalan *man* pada retribusi pasar pada hasil wawancara di lapangan adalah pedagang pasar yang lanjut usia enggan untuk mengurus kelengkapan seperti membuka rekening pribadi. Padahal pembayaran dengan e-retribusi pasar, menjadi hal yang menarik dan dapat dinikmati. Hal ini dapat ditunjukkan dengan cara pembayaran yang

dilakukan di lapangan yaitu dengan menggunakan mesin EDC dan kartu ATM. Hal tersebut menciptakan prosedur pembayaran yang terlaksana secara singkat. Jenis pembayaran *e-retribusi* menjadi hal yang tidak memberatkan dan mengkhawatirkan bagi pedagang pasar (Tio Arriela D & Rizalnur Firdaus, 2022).

Persoalan man pada pajak adalah Sebagian masyarakat objek pajak belum siap digitalisasi. Mereka setuju akan dilakukan digitalisasi transaksi, akan tetapi modelnya belum tau. Selain itu juga terdapat Sebagian masyarakat yang belum sadar akan membayar pajak dan pentingnya pajak untuk pembangunan. Daroyani dalam Putra (2019) mengungkapkan bahwa kesadaran perpajakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan pajak. Kesadaran perpajakan berkonsekuensi logis untuk para wajib pajak agar mereka rela memberikan kontribusi dana untuk pelaksanaan fungsi perpajakan, dengan cara membayar kewajiban pajaknya secara tepat waktu dan tepat jumlah. Kewajiban perpajakan yang tepat jumlah akan berpengaruh terhadap kejujuran wajib pajak. Perpajakan sebagai tindak lanjut dan turunan dari Undang-Undang Cipta Kerja yang pada kerangkanya terdapat beberapa perubahan pada jenis dan tarif sehingga diproyeksikan akan mempengaruhi optimalisasi pada pajak daerah dan retribusi daerah. Secara umum sumber-sumber perpajakan sudah dioptimalkan dan dimaksimalkan berdasarkan potensi riil yang ada. Sementara itu rata-rata pertumbuhan Pendapatan Transfer selama 5 tahun ke depan adalah sebesar diasumsikan menurun sebesar -0,11% karena pada Tahun 2021 terdapat bantuan keuangan provinsi sedangkan pada Tahun 2022-2026 tidak diasumsikan sesuai ketentuan Provinsi Jawa Tengah (RPJMD Kebumen 2021-2026).

Aspek Machine

Penyebab masalah dari faktor machine atau sarana dan prasarana yakni kurangnya layar LED di Disperkimhub untuk memantau pengelolaan parkir dan potensi pendapatan parkir secara berkala. Pentingnya pengawasan agar tidak ada kebocoran pendapatan retribusi parkir.

Penerapan digitalisasi retribusi pasar masih terkendala kurangnya alat *e-retribusi* pasar. Pemda telah mengajukan ke Bank Jateng sebagai mitra sebanyak 26 pasar dan yang sudah ada alatnya 18 pasar. Delapan pasar yang sudah diterapkan *e-retribusi* adalah Tumenggungan, Karanganyar, Demangsari, Karangjambu, Dorowati, Prembun, Rowokele, dan Kebekelan. Proses ke depan jangka waktu terdekat di pasar Sruni, Jatisari, Giwangretno, Kuwarasan, dan Nitikan.

Mou dengan pihak ketiga masih proses. Dalam hal ini dukungan perbankan dalam program digitalisasi transaksi PAD sangat penting. Bank dapat mendukung Pemda dengan menyediakan sistem *Cash Management System* (CMS), menawarkan uang elektronik, Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu (APMK), dan menyediakan infrastruktur pendukung sebagai berikut: ATM, EDC, dan agen bank. Pemda Kebumen dalam proses bekerja sama dengan Bank Jateng dalam hal *e-billing* yang lebih efektif.

Menemukan Sebab Potensial yang Menjadi Akar Permasalahan

Setelah menyusun diagram *fishbone*, selanjutnya merujuk pada teori terkait *fishbone diagram analysis* mengidentifikasi dan menemukan akar permasalahan yang menjadi sebab-sebab potensial. Hal ini dilakukan dengan menganalisis akar penyebab utama dari proses implementasi digitalisasi transaksi pendapatan asli daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Identifikasi akar penyebab dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.
Identifikasi akar permasalahan

Permasalahan	Akar Permasalahan	Area Penguatan
Aspek Method	- Belum terdapat item	Kebijakan atau

Permasalahan	Akar Permasalahan	Area Penguatan
- Belum disahkan peraturan daerah terkait digitalisasi transaksi keuangan PAD - Potensi penarikan secara digital retribusi parkir pasar, pelayanan pasar, wisata, dan pajak belum dimaksimalkan - Wajib pajak Sebagian belum sadar pajak	- sanksi bagi pelanggar retribusi dan pajak - Penarikan masih menggunakan cara konvensional, belum semuanya digital - Masyarakat kurang mengetahui terkait informasi pembayaran pajak (jumlah, tempat, dan cara)	Regulasi
Aspek Material - Belum semua kantor desa memiliki jaringan internet - Sinyal jaringan internet masih mengalami gangguan/error - Kurangnya lahan parkir yang memadai	- Pelayanan dalam hal penarikan retribusi dan pajak masih terganggu akibat error dan susah jaringan. - Lahan parkir yang kurang memadai membuat masyarakat merasa kurang aman dan nyaman.	Jaringan internet dan penyediaan lahan parkir
Aspek Man - Terbatasnya jumlah SDM di Disperkimhub - Sebagian masyarakat belum siap menghadapi digitalisasi transaksi	- Terbatasnya pengawasan parkir di lapangan, masih terjadi kebocoran pendapatan retribusi - Sebagian masyarakat masih enggan menggunakan digitalisasi transaksi terutama yang sudah lanjut usia.	Menambah jumlah SDM dan edukasi tentang internet dan digitalisasi transaksi keuangan
Aspek Machine Kurangnya sarana dan prasarana seperti LED untuk pengawasan parkir dan alat untuk menarik e-retribusi	Alat-alat untuk melaksanakan penerapan digitalisasi transaksi keuangan PAD masih kurang	Menambah sarana dan prasarana penunjang penarikan retribusi dan pajak.

Menetapkan Solusi dan Rekomendasi

Menurut Nugraha, penelitiannya menunjukkan bahwa proses transformasi digital yang efektif di lingkungan birokrasi membutuhkan pengembangan model manajemen satu arah (*top-down*). Efektivitas penerapan digitalisasi transaksi PAD sangat dipengaruhi oleh peran Pemerintah pusat sebagai *top management*. Dukungan yang dapat diberikan dalam pelaksanaan digitalisasi transaksi, (1) Penetapan visi dan misi yang jelas dan terarah, (2) pengalokasian sumber daya yang tepat, (3) sarana dan prasarana pendukung, dan (4) keadilan bagi semua pemangku kepentingan, dan sosialisasi berkelanjutan, dan (5) membangun koordinasi dan sinergi (Nugraha, 2018).

Berdasarkan hasil observasi pasar, wisata, dan desa di wilayah Kecamatan Alian, Ayah, Petanahan, Kebumen, dan Gombang, implementasi digitalisasi transaksi keuangan PAD secara umum sudah mulai diterapkan namun belum maksimal. Pemerintah Kabupaten Kebumen sudah menunjukkan komitmennya untuk melaksanakan transaksi keuangan non tunai sesuai dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 910/1867/SJ tentang Pelaksanaan Transaksi Keuangan Non Tunai pada Pemerintah Daerah/Kota dan Peraturan Pemerintah (PP) No 12/2019 Tentang Pengelolaan Daerah.

Hasilnya peningkatan jumlah retribusi parkir, pasar, pariwisata, dan pajak meningkat setiap tahunnya (RPJMD Kabupaten Kebumen

2021-2026). Hal ini sejalan dengan penelitian Oktoviana Banda Saputri (2021) bahwa manfaat elektronifikasi dalam transaksi keuangan Pemda adalah (1) praktis dan simpel, karena tidak membutuhkan uang tunai dalam transaksi, disamping itu juga dinilai lebih higienis; (2) akses lebih luas, karena transaksi dilakukan melalui kanal elektronik dan sarana digital, sehingga transaksi non tunai dinilai mampu menjangkau area yang lebih luas; (3) transparansi transaksi, melalui transaksi non tunai maka proses transaksi menjadi lebih transparan dan mampu dipertanggungjawabkan secara akurat; (4) efisiensi mata uang Rupiah, setiap transaksi yang dilakukan mampu menekan biaya pengelolaan uang Rupiah (dari pencetakan, peredaran dan pemusnahan mata uang) dan cash handling; (5) perencanaan transaksi lebih sistematis, setiap transaksi yang dilakukan dapat tercatat secara lengkap baik dari sisi perencanaan maupun realisasi.

Setelah menelaah penentuan akar permasalahan, solusi dan rekomendasi berikut diajukan kepada Pemerintah Kabupaten Kebumen.

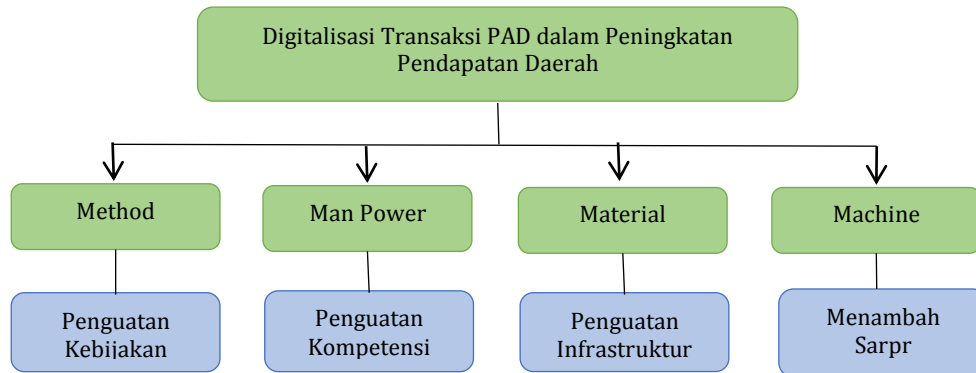
1. Mengesahkan peraturan daerah tentang digitalisasi transaksi PAD Kabupaten Kebumen yang mengatur pelaksanaan pengelolaan digitalisasi transaksi PAD yang ditindaklanjuti dengan penyusunan pedoman pelaksanaan.
2. Meningkatkan transaksi cashless sektor retribusi dan pajak. Sampai pada saat ini Pemerintah Daerah Kebumen sudah menerapkan transaksi cashless melalui aplikasi-aplikasi seperti berikut: SIDAMEN (Sistem Informasi Pendapatan Daerah), SIMPRITANE (Sistem Informasi Manajemen Parkir Online), SIKOPAT (Sistem Informasi Konsolidasi Pendapatan, dan *E-ticketing* retribusi pariwisata. Namun, pelaksanaannya masih belum maksimal.
3. Mengupayakan menambah jaringan internet sehingga semua kantor desa memiliki jaringan internet. Berdasarkan data pada RPJMD Kebumen 2021 masih terdapat desa yang belum mempunyai jaringan internet.
4. Menyediakan lahan parkir yang cukup dan menentukan permodelan parkir yang tepat pada lahan parkir yang ada. Sehingga masyarakat yang parkir merasa aman dan nyaman untuk menipkan kendaraan.
5. Menambah jumlah SDM di lingkungan Disperkimbub, dapat melalui pihak ketiga atau menambah PHL (Pekerja Harian Lepas) sesuai dengan aturan yang berlaku. Tujuannya agar pengawasan dan pelaksanaan pengelolaan retribusi parkir bisa lebih baik dan terhindar dari kebocoran.
6. Memberikan edukasi digitalisasi transaksi untuk meningkatkan transaksi *cashless* pada semua lingkup masyarakat. Harapannya masyarakat semua kalangan baik usia muda maupun tua dapat memanfaatkan transaksi digital karena kedepannya akan lebih mudah. Selain itu pelaksanaan transaksi digital sektor PAD dapat dikelola secara efektif, efisien, tertib, dan akuntabel sesuai dengan undang-undang yang berlaku
7. Menambah sarana dan prasarana untuk mendukung peningkatan transaksi digital yang bertujuan meningkatkan PAD, misalnya menambah alat untuk *e-retribusi*.

Berdasarkan identifikasi dan analisis *fishbone*, direkomendasikan bahwa empat area dapat ditingkatkan sebagai bagian dari digitalisasi transaksi PAD. Pertama adalah bidang penguatan kebijakan dan regulasi (*Methods*). Kedua, meningkatkan jaringan internet dan penyediaan lahan parkir memadai (*Material*). Ketiga, memaksimalkan sumber daya manusia yang ada dan memberikan edukasi tentang internet (*Man Power*). Keempat, perbaikan sarana dan prasarana yang menunjang penerapan digitalisasi transaksi keuangan (*Machines*).

Rekomendasi ini berfungsi sebagai model untuk fokus lebih lanjut pada empat bidang. Penyempurnaan kebijakan (metode) akan menjadikan digitalisasi transaksi PAD lebih sistematis, terukur dan akuntabel dalam pengelolaannya. Penguatan SDM bidang dapat mendukung pelaksanaan pedoman dan aturan yang telah disusun sehingga manfaat PAD lebih optimal. Penguatan sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan digitalisasi transaksi, sebagai salah satu aspek untuk membantu penguatan kebijakan dan penguatan sumber daya manusia. Memperkuat koordinasi dan sinergi dengan membangun komitmen bersama antar

pemangku kepentingan. Keempat bidang pemberdayaan tersebut dapat diilustrasikan

dengan contoh rekomendasi sebagai berikut:



Gambar 3. Area Penguatan Digitalisasi Transaksi PAD

KESIMPULAN

Era digitalisasi menuntut pemerintah daerah untuk beralih ke teknologi modern termasuk pada urusan pembayaran yang sering dikenal dengan transaksi digital. Transaksi digital memudahkan masyarakat dalam urusan pembayaran, salah satu alasannya bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun. Digitalisasi transaksi PAD menjadi salah satu upaya pemerintah Kabupaten Kebumen untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Pajak dan retribusi menjadi item yang paling banyak dalam menyumbang PAD. Sehingga transaksi digital perlu untuk segera direalisasikan agar efektif dan efisien dalam pengelolaannya.

Berdasarkan hasil pemetaan masalah dengan metode *fishbone diagram analysis* ditemukan beberapa akar permasalahan terkait implementasi digitalisasi transaksi Pendapatan Asli Daerah dilihat pada 4 aspek seperti berikut:

1. Belum terdapat unsur item sanksi bagi pelanggar retribusi.
2. Penarikan retribusi dan pajak masih menggunakan cara konvensional dan sebagian digital.
3. Sebagian masyarakat belum sadar akan pajak (jumlah, tempat pembayaran, dan cara).
4. Jaringan internet di sebagian kantor desa masih sering mengalami gangguan/error jaringan.
5. Pengelolaan parkir belum maksimal.

6. Terbatasnya jumlah SDM untuk mengawasi pengelolaan parkir di lapangan.
7. Sebagian masyarakat belum paham terkait pembayaran secara digital.
8. Alat-alat penunjang pelaksanaan transaksi digital masih kurang.

Oleh karena itu difokuskan pada empat area penguatan dalam rangka meningkatkan ekosistem keuangan digital untuk meningkatkan PAD yaitu:

1. Mengesahkan peraturan daerah tentang pelaksanaan transaksi digital disertai item sanksi bagi pelanggar.
2. Membuat program-program inovasi transaksi digital dalam hal pembayaran retribusi dan pajak.
3. Mengupayakan jaringan internet pada kantor desa yang belum memiliki jaringan dengan berkoordinasi dengan pemerintah pusat.
4. Menambah fasilitas untuk meningkatkan transaksi digital.
5. Memberikan edukasi tentang internet dan transaksi digital pada semua lingkup masyarakat.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terbatas pada sumber PAD dari sektor retribusi parkir, retribusi pasar, retribusi wisata, pajak bumi dan bangunan, dan pajak hotel. Saran penelitian selanjutnya, dapat mengambil objek semua unsur sumber pendapatan asli daerah,

misalnya semua jenis pajak daerah dan semua retribusi daerah. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis masalah selain dengan pendekatan fishbone diagram, sehingga dapat dibandingkan hasil penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, S. D. (2018). *Fishbone Diagram Analysis*. Binus University School of Information System.
- Badan Penelitian dan Pengembangan SDM Puslitbank Aptika dan IKP. (2019). *Perkembangan Ekonomi Digital Indonesia*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi Publik Badan Penelitian dan Pengembangan SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika.
- Dwi, P. N. A. & Darmawan, E. (2018). E-readiness Provinsi Kepulauan Riau dalam penerapan e- government (studi terhadap Kepri smart province). *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 173-192.
- Hamidy, F. (2016). Pendekatan analisis fishbone untuk mengukur kinerja proses bisnis informasi e- koperasi. *Jurnal Teknoinfo*, 10(1), 11-13.
- Hamzah, A. S. (2007). Analisis Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Dana Alokasi Umum, Dana Alokasi Khusus, dan Belanja Pembangunan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi, Kemiskinan, dan Pengangguran: Pendekatan Analisis Jalur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 4 (2):211-228.
- Hantono. et.al. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia
- Herawati, M. & Mukhsin, M. (2020). Pelaksanaan sertifikasi tanah wakaf dengan pendekatan fishbone diagram analysis (studi di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul). *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf*, 7(1), 68-85.
- Juwita, N. R., & Fahevi, H. (2017). Identifikasi Tantangan Adopsi E-commerce Pada Rumah Produksi Seulanga. *Sistem Informasi Bisnin*, 07(02), 105. <https://doi.org/https://doi.org/10.21456/vol7iss2pp104-113>
- Kamaroellah, Agoes. (2021). *Pajak dan Retribusi Daerah (Konsep Aplikasi Analisis Pendapatan Asli Daerah melalui Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah dalam Meninjau peraturan Daerah)*. Surabaya: cV. Jakad Media Publishing.
- K. Bruemnermeier. Markus. Dkk, *The Digitalization Of Money*, Cambridge: National Bureau Of Economic Research, 2019.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi: Yogyakarta.
- Mulya, Carunia F. (2017). *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Pustaka Obor Indonesia.
- Niken Lestari. (2018). Membangun pasar ekonomi Digital Perspektif Syariah. *Labatila: Jurnal Ilmu Ekonomi Islam*. 1(2), 80-103.
- Nugraha, J. T. (2018). E-government dan pelayanan publik (studi tentang elemen sukses pengembangan e-government di pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media*, 2(1), 32-42.
- Oktavina, D. (2012). Analisis pendapatan asli daerah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam rangka otonomi daerah: Pendekatan error correction model. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 10(2), 89-101.

Rahman, Abdul S. et. al. (2021). *Perekonomian Indonesia*. Yayasan Kita Menulis: kita menulis.id)

Rays, Djufri. (2018). Strategi Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Buru Selatan. Cita Ekonomika. Jurnal Ekonomi, 12, (1).

Rika, Usman, T. & Darmawan, D. (2019). Implementasi kebijakan elektronifikasi dana operasional RT/RW di Kelurahan Benua Melayu Darat Kecamatan Pontianak Selatan Kota Pontianak. Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 8(3).

Safar, Muhammad. (2019). Analisis Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah setelah Satu Dekadeotonomi Daerah. Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan, 2(1), 30-45.

Septiani, S. & Kusumastuti, E. (2019, Agustus). Penerapan transaksi non tunai dalam pelaksanaan belanja pemerintah daerah untuk mewujudkan prinsip good governance (studi kasus pada badan pengelolaan keuangan dan aset daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat). In Proceeding Industrial Research Workshop and National Seminar, 10(1), 1171-1181.

Widyastuti, Kirana, Putu Wuri H, dan lik Wilarso. (2017). Tantangan dan Hambatan Implementasi Produk Uang

Elektronik Di Indonesia: Studi Kasus PT.XYZ. Jurnal Sistem Informasi, 13(1).

<https://nasional.kontan.co.id/news/pokok-pokok-perbandingan-aturan-pajak-daerah-yang-baru-dengan-yang-lama?page=2>
<https://idih.maritim.go.id/id/hubungan-keuangan-antara-pemerintah-pusat-dan-pemerintah-daerah>
<https://djpk.kemenkeu.go.id/?p=22499>
<https://kemenkeupedia.kemenkeu.go.id/se-arch/konten/24085>

BIODATA PENULIS

Mukhsinun, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Niken Lestari, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen