

ACCELERATING FISCAL INDEPENDENCE THROUGH HYBRID DIGITALIZATION: A STRATEGY TO MITIGATE RETRIBUTION LEAKAGE IN PIDIE REGENCY

MU'AMMAR MUZAWIR

Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Pidie, Provinsi Aceh, Indonesia
amarawir1984@gmail.com

ABSTRAK

Kemandirian fiskal daerah merupakan pilar utama desentralisasi, namun Kabupaten Pidie menghadapi tantangan kerentanan struktural yang ditandai dengan anomali degradasi realisasi Retribusi Daerah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Tahun 2025, penerimaan retribusi anjlok secara signifikan dari Rp4,17 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp2,60 miliar pada tahun 2022. Penurunan drastis di tengah fase pemulihan ekonomi pasca-pandemi ini mengindikasikan adanya kegagalan sistem pengendalian internal pada metode pemungutan konvensional yang berbasis tunai. Ketidadaan jejak audit digital (*digital audit trail*) dalam sistem manual membuka celah kebocoran fiskal (*fraud opportunity*) dan inefisiensi yang masif. Artikel ini bertujuan untuk mendiagnosis akar permasalahan kebocoran retribusi tersebut dan merumuskan intervensi kebijakan strategis untuk mengakselerasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melibatkan teknik pengumpulan data melalui Focus Group Discussion (FGD) partisipatif dan telaah dokumen. Analisis data dilakukan secara naratif mendalam menggunakan kerangka *Fraud Diamond*, *Collaborative Governance*, serta evaluasi strategis Matriks Internal-External Factor Evaluation (IFE-EFE) dan TOWS. Hasil analisis menunjukkan bahwa organisasi berada pada posisi kuadran *Turnaround*, yang menuntut perubahan haluan dari sistem manual menuju digital. Kajian ini merekomendasikan model kebijakan "Digitalisasi Hibrida Kolaboratif" yang mentransformasi juru pungut menjadi agen layanan digital dengan infrastruktur *Mobile Point of Sales (MPOS)* melalui skema kemitraan *Zero Cost Investment* dengan perbankan daerah. Solusi ini dinilai paling efektif dalam menutup celah kebocoran sekaligus tetap humanis dan akomodatif terhadap sosiokultural masyarakat Pidie.

Kata Kunci: *Kemandirian Fiskal, Kebocoran Retribusi, Digitalisasi Hibrida, Collaborative Governance.*

PENDAHULUAN

Dinamika perekonomian global yang semakin volatil dan penuh ketidakpastian pasca-pandemi menuntut setiap entitas pemerintahan daerah untuk melakukan adaptasi radikal dalam tata kelola keuangannya. Pergeseran dari metode konvensional menuju ekosistem digital yang terintegrasi penuh bukan lagi sekadar tren administratif, melainkan sebuah imperatif strategis untuk mempertahankan relevansi pelayanan publik dan menjamin efisiensi anggaran. Konteks desentralisasi fiskal di Indonesia, yang baru saja diperkuat melalui pengesahan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD), meletakkan fondasi baru yang menuntut daerah untuk lebih agresif dan inovatif dalam menggali potensi lokalnya. Regulasi ini secara filosofis dan yuridis menekankan pentingnya kemandirian fiskal melalui penguatan *Local Taxing Power* yang berbasis pada keakuratan basis data dan efisiensi sistem pemungutan. Otonomi daerah yang substantif hanya dapat terwujud secara

paripurna apabila suatu daerah memiliki kapasitas fiskal yang memadai untuk membiayai urusan rumah tangganya sendiri tanpa memiliki ketergantungan yang berlebihan terhadap instrumen dana transfer dari pemerintah pusat (Mardiasmo, 2021).

Namun demikian, realitas tata kelola keuangan di berbagai wilayah, khususnya di Provinsi Aceh dan secara spesifik di Kabupaten Pidie, masih menunjukkan anomali yang mengkhawatirkan. Ketergantungan terhadap dana transfer pusat, termasuk Dana Otonomi Khusus, masih sangat mendominasi struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK). Data empiris terbaru yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) dalam dokumen "Kabupaten Pidie Dalam Angka Tahun 2025" mengungkap fakta terjadinya stagnasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan penurunan tajam pada sektor Retribusi Daerah. Realisasi retribusi anjlok secara drastis sebesar kurang lebih 37,5%, dari Rp4,17 miliar pada tahun 2021 menjadi hanya Rp2,60 miliar pada tahun 2022 (BPS Kabupaten Pidie, 2025). Kontraksi penerimaan yang ekstrem di tengah pulihnya aktivitas ekonomi masyarakat ini merupakan sebuah paradoks. Secara logika ekonomi publik, retribusi yang bersumber dari aktivitas pasar, parkir, dan persampahan seharusnya memiliki sifat yang elastis dan berbanding lurus terhadap mobilitas serta pemulihan ekonomi masyarakat.

Fenomena penurunan ini berkorelasi langsung dengan isu strategis yang diangkat dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten (BPKK) Pidie Tahun 2025-2029, di mana Pemerintah Daerah telah mematok target ambisius untuk meningkatkan rasio PAD terhadap total pendapatan daerah menjadi 13,00% di akhir periode (BPKK Pidie, 2024). Kesenjangan (*gap*) yang lebar antara target optimis dalam dokumen perencanaan dengan realitas pesimistis pada data BPS menunjukkan adanya kegagalan sistemik yang membutuhkan diagnosis teoretis yang mendalam. Dalam perspektif tata kelola keuangan, anomali ini sangat erat kaitannya dengan patologi birokrasi dan kebocoran (*leakage*) yang difasilitasi oleh sistem pemungutan yang masih sangat konvensional.

Untuk membedah kompleksitas permasalahan ini, penelitian ini menggunakan pijakan kerangka teori *Fraud Diamond* yang dikembangkan oleh Wolfe dan Hermanson (2004). Teori ini mengemukakan bahwa kecurangan atau kebocoran finansial tidak selalu lahir dari niat jahat individu semata, melainkan dari konvergensi empat elemen: peluang (*opportunity*), tekanan (*pressure*), rasionalisasi (*rationalization*), dan kapabilitas (*capability*). Dalam konteks pemungutan retribusi di Kabupaten Pidie, sistem manual berbasis uang tunai ("karcis sobek") menciptakan ruang *opportunity* yang sangat masif karena ketiadaan jejak audit digital (*digital audit trail*). Ketidadaan instrumen pengawasan *real-time* ini berpadu dengan *rationalization* di mana budaya permisif terhadap kebocoran kecil dianggap sebagai kewajaran kompensasi di lapangan. Oleh karena itu, pendekatan solutif yang ditawarkan tidak boleh hanya berfokus pada penghukuman oknum, melainkan pada rekayasa sistem yang secara otomatis menutup elemen peluang tersebut.

Sebagai jembatan solusi, penelitian ini mengintegrasikan konsep Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD) dengan teori *Collaborative Governance* (Ansell & Gash, 2008). Transformasi digital sektor publik seringkali terjebak pada bias teknokratis yang mengabaikan kesiapan sosiokultural masyarakat. Penelitian terdahulu oleh Saputra dan Mulyani (2023) memang membuktikan bahwa implementasi *E-Retribution* berpengaruh signifikan dalam menekan kebocoran penerimaan. Namun, studi lain memberikan catatan kritis bahwa digitalisasi yang dipaksakan (*forced digitalization*) di daerah dengan infrastruktur dan literasi digital yang rendah seringkali justru memunculkan resistensi publik dan memindahkan inefisiensi dari bentuk manual ke bentuk digital (Pratama, 2022). Terdapat kesenjangan literatur yang nyata di mana mayoritas kajian implementasi

ETPD difokuskan pada karakteristik masyarakat urban perkotaan, dan belum banyak menyentuh pendekatan strategis untuk entitas masyarakat semi-rural atau agraris seperti di Kabupaten Pidie yang masih lekat dengan budaya transaksi tunai (*cash society*).

Kajian ini hadir untuk mengisi ruang kosong tersebut dengan menawarkan kebaruan konseptual berupa strategi "Digitalisasi Hibrida Kolaboratif". Konsep ini berargumen bahwa penutupan celah kebocoran tidak harus dicapai dengan memaksa masyarakat tradisional menggunakan aplikasi canggih secara instan, melainkan melalui penciptaan ekosistem kolaboratif antara pemerintah daerah, perbankan selaku penyedia infrastruktur, dan modifikasi peran aparatur juru pungut sebagai agen perantara teknologi. Tujuan utama dari penulisan artikel ini adalah untuk membedah akar permasalahan kebocoran retribusi secara komprehensif, melakukan evaluasi strategis terhadap posisi kapasitas internal dan eksternal organisasi, serta merumuskan rekomendasi kebijakan yang logis, berlandaskan bukti (*evidence-based*), dan humanis guna mencapai akselerasi kemandirian fiskal Kabupaten Pidie.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) yang difokuskan pada ekosistem pemungutan Pendapatan Asli Daerah di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten (BPKK) Pidie. Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada kebutuhan untuk menggali kedalaman fenomena "kepatuhan semu" (*pseudo-compliance*) dan anomali penurunan retribusi yang tergambar secara kuantitatif dalam data BPS, guna menjawab pertanyaan fundamental mengapa kebocoran tersebut berakar dan bagaimana strategi mitigasi yang paling tepat secara sosiokultural dapat diimplementasikan.

Validitas dan keabsahan analisis dibangun melalui teknik triangulasi sumber data yang memadukan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilaksanakan melalui metode *Focus Group Discussion* (FGD) yang bersifat partisipatif dan humanis. FGD ini melibatkan 50 orang informan kunci (*key informants*) yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* untuk merepresentasikan pendekatan *Quadruple Helix*. Para informan terdiri dari unsur regulator (pejabat perencanaan Bappeda dan BPKK), unsur operator atau pelaksana lapangan (juru pungut retribusi), unsur pengguna layanan (perwakilan asosiasi pedagang pasar dan koordinator juru parkir), serta unsur *enabler* (perwakilan perbankan daerah yakni Bank Aceh Syariah/BSI). Keterlibatan berbagai pihak ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap hambatan psikologis, teknis, dan institusional dapat dipetakan tanpa tendensi menyudutkan satu pihak tertentu.

Di sisi lain, data sekunder diperoleh melalui telaah mendalam (*document review*) terhadap literatur dan dokumen strategis daerah. Dokumen rujukan utama meliputi Publikasi BPS Kabupaten Pidie Dalam Angka Tahun 2025, Rencana Strategis BPKK Pidie 2025-2029, Rencana Kerja BPKK Tahun 2025, serta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024. Seluruh regulasi terkait perpajakan daerah dan kebijakan digitalisasi nasional juga dijadikan instrumen verifikasi atas temuan lapangan.

Proses analisis data kualitatif dilakukan secara sistematis dalam beberapa tahapan komprehensif. Tahap pertama adalah pembedahan akar masalah menggunakan pendekatan modifikasi Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*) yang menyoroti dimensi sumber daya manusia, metode, teknologi, dan lingkungan sosiologis. Tahap kedua adalah pemetaan posisi strategis organisasi melalui analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) yang dinarasikan

secara mendalam melalui pembobotan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Penggunaan matriks ini berfungsi untuk mengkuantifikasi penilaian kualitatif agar rumusan strategi menjadi lebih terukur. Tahap terakhir adalah sintesis pilihan kebijakan melalui matriks TOWS untuk menghasilkan ragam alternatif intervensi yang responsif terhadap dinamika fiskal daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Akar Permasalahan Degradasi Retribusi Daerah

Berdasarkan sintesis data FGD dan penelaahan dokumen statistik, anomali penurunan drastis realisasi retribusi di Kabupaten Pidie terbukti bukanlah sebuah ekses dari pelemahan ekonomi, melainkan manifestasi dari kelemahan struktural pada sistem pengendalian internal birokrasi. Menggunakan pisau analisis *Fishbone*, permasalahan ini bermanifestasi ke dalam empat dimensi utama yang saling berkelindan. Pada dimensi metode tata kelola, dominasi transaksi tunai menjadi titik lemah paling mematikan. Penggunaan "karcis sobek" manual sama sekali tidak meninggalkan jejak digital, membuat sistem kehilangan kemampuan untuk memverifikasi kesesuaian antara potensi ekonomi di lapangan dengan uang yang disetorkan ke kas daerah. Metode konvensional ini secara langsung menciptakan peluang emas bagi dimensi sumber daya manusia untuk melakukan penyimpangan. Keterbatasan pengawasan dan rendahnya kesejahteraan menempatkan petugas lapangan pada situasi dilematis yang memicu *moral hazard*, di mana kebocoran setoran dirasionalisasi sebagai kelaziman.

Situasi ini diperparah oleh dimensi infrastruktur (*machine*), di mana implementasi kebijakan ETPD yang dicanangkan dalam dokumen kinerja belum menyentuh lapisan akar rumput. Alat perekam transaksi *Point of Sales* (POS) elektronik hampir tidak ditemukan di titik-titik pemungutan utama seperti pasar tradisional dan area parkir jalanan. Kegagalan fasilitasi teknologi ini pada akhirnya melahirkan dimensi permasalahan lingkungan sosiologis yang sangat kompleks, yakni krisis kepercayaan (*trust issue*) dari masyarakat pembayar retribusi. Rendahnya transparansi membuat masyarakat enggan berpartisipasi karena merasa kontribusi retribusi yang mereka bayarkan tidak berkorelasi dengan perbaikan layanan atau fasilitas umum, melainkan menguap dalam rantai birokrasi pemungutan. Hal ini mengkrystalkan budaya *cash society* yang semakin resisten terhadap wacana digitalisasi.

Kesenjangan Regulasi dan Kapasitas Implementasi

Analisis terhadap instrumen hukum menemukan adanya kesenjangan (*gap*) implementasi yang substansial antara ekspektasi regulasi nasional dengan realitas teknokratis di tingkat daerah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 secara imperatif telah memandatkan digitalisasi tata kelola keuangan daerah secara komprehensif. Pada tataran dokumen perencanaan jangka menengah (RENSTRA 2025-2029), komitmen digitalisasi ini telah diadopsi sebagai isu strategis utama. Namun, saat diturunkan ke dalam dokumen operasional tahunan (RENJA 2025), komitmen tersebut tidak tercermin dalam postur alokasi sumber daya. Anggaran BPKK masih sangat tersita untuk membiayai belanja birokrasi rutin dan pemeliharaan sistem konvensional, sementara pos investasi untuk pengembangan infrastruktur ETPD sangat minim. Kepatuhan Pemerintah Kabupaten Pidie terhadap mandat digitalisasi masih bersifat kosmetik, terbatas pada sistem

pembayaran pengeluaran (CMS), namun sangat tertinggal dalam inovasi digitalisasi di sisi penerimaan (*revenue collection*).

Evaluasi Posisi Strategis Organisasi (Analisis IFE dan EFE)

Untuk memformulasikan intervensi yang paling presisi, kajian ini mengevaluasi kapasitas internal dan eksternal BPKK Pidie menggunakan narasi evaluasi strategis. Pada analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE), BPKK Pidie teridentifikasi memiliki kekuatan utama berupa legitimasi hukum yang kuat melalui regulasi daerah dan komitmen eksplisit pimpinan puncak yang tertuang dalam dokumen Perjanjian Kinerja Tahun 2025. Namun, kekuatan ini tergerus secara masif oleh kelemahan internal yang sangat dominan. Titik lemah terbesar bertumpu pada rapuhnya metode pemungutan manual yang menjadi kausa prima dari anomali penurunan retribusi BPS, ditambah dengan profil kompetensi aparatur yang masih mengalami kegagapan teknologi (*digital stuttering*) dalam menganalisis basis data besar perpajakan. Akumulasi pembobotan faktor internal menghasilkan skor 2,35, yang secara empiris menempatkan profil internal organisasi pada posisi yang lemah dan rentan terhadap kebocoran berkelanjutan.

Dalam konteks lingkungan eksternal, analisis *External Factor Evaluation* (EFE) menunjukkan dinamika yang berimbang namun penuh tekanan. Kabupaten Pidie memiliki peluang strategis yang sangat menjanjikan, di antaranya adalah ketersediaan skema insentif fiskal dari pemerintah pusat berupa Dana Insentif Daerah (DID) bagi pemerintah daerah yang berhasil mengoptimalkan indeks ETPD, serta tingginya komitmen perbankan daerah (Bank Aceh Syariah/BSI) untuk menyalurkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam bentuk alat transaksi digital. Sayangnya, BPKK belum memiliki daya ungkit yang memadai untuk mentransformasi peluang tersebut guna menekan ancaman eksternal yang sangat membebani, yakni kuatnya resistensi kultural dari masyarakat yang pro-tunai, serta masifnya krisis kepercayaan wajib pajak. Skor EFE yang diperoleh juga berada di angka 2,35.

Persilangan antara skor IFE (2,35) dan EFE (2,35) dalam pemetaan Matriks *Internal-External* memosisikan kelembagaan pengelolaan keuangan Pidie tepat pada kuadran kelima, yang mensyaratkan pemberlakuan strategi bertahan dan pemeliharaan (*hold and maintain*), dengan kecenderungan kuat yang mendesak perlunya strategi putar haluan (*turnaround*). Konsekuensi logis dari posisi kuadran ini adalah bahwa BPKK Pidie sama sekali tidak direkomendasikan untuk melakukan strategi ekspansi mandiri yang memakan biaya besar, seperti membangun infrastruktur aplikasi baru dari nol menggunakan dana APBK murni. Sebaliknya, institusi harus fokus pada pembenahan fatalnya kelemahan internal dengan cara mengeksploitasi dukungan kemitraan dari lingkungan eksternal.

Formulasi Mitigasi Kebijakan Berbasis Kolaborasi

Berdasarkan diagnosis kuadran *Turnaround*, kajian ini merumuskan pilihan kebijakan melalui pendekatan matriks TOWS. Upaya menutup celah kebocoran secara radikal melalui strategi agresif (S-O) yang memaksakan masyarakat untuk langsung beralih 100% menggunakan aplikasi dompet digital dinilai memiliki risiko resistensi sosial yang terlampaui tinggi. Pemaksaan kebijakan tanpa literasi yang memadai berpotensi melanggar prinsip keadilan publik (*equity*) bagi masyarakat marginal di sektor informal. Di sisi lain, strategi defensif (W-T) yang hanya berfokus pada kampanye perbaikan moral dan himbuan pembayaran sukarela terbukti gagal memberikan dampak korektif yang cepat terhadap laju pendarahan keuangan daerah.

Oleh karena itu, artikel ini mengusulkan strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*) sebagai formulasi kebijakan paling mutakhir, yang diistilahkan sebagai "Transformasi Digitalisasi Hibrida

Kolaboratif". Konsep hibrida dalam strategi ini diwujudkan dengan tidak memaksa wajib pajak atau pedagang pasar tradisional untuk langsung fasih menggunakan perangkat gawai pintar. Masyarakat tetap diperkenankan untuk menunaikan kewajiban retribusinya menggunakan uang tunai. Namun, transformasi radikal diberlakukan pada tataran internal petugas birokrasi. Juru pungut lapangan direstrukturisasi peranannya dari sekadar "penagih uang" menjadi "agen layanan digital" atau laku pandai yang dipersenjatai dengan infrastruktur *Mobile Point of Sales* (MPOS).

Dalam mekanisme hibrida ini, setiap uang tunai yang diterima oleh agen juru pungut wajib diinput seketika (*real-time*) ke dalam mesin MPOS untuk menerbitkan struk bukti bayar resmi yang terkoneksi langsung dengan basis data BPKK (*host-to-host*). Secara arsitektur sistem, saldo atau insentif juru pungut akan terpotong secara otomatis begitu struk tercetak, memastikan bahwa jumlah uang yang dipungut setara dengan kewajiban setor ke kas daerah. Strategi ini secara elegan menghancurkan variabel "peluang" dalam teori *Fraud Diamond* tanpa harus mendisrupsi kenyamanan bertransaksi warga lokal secara ekstrem. Lebih lanjut, kendala keterbatasan ruang fiskal pada dokumen RENJA untuk pengadaan perangkat keras MPOS dapat dimitigasi melalui pendekatan *Collaborative Governance*. Pemerintah daerah harus mendesain ulang skema Perjanjian Kerja Sama (PKS) Penempatan Uang Kas Daerah dengan bank mitra (Bank Aceh Syariah/BSI), di mana perbankan diwajibkan melakukan investasi pengadaan infrastruktur MPOS tanpa biaya dari pemerintah daerah (*zero cost investment*), sebagai bentuk kompensasi atas pengelolaan dana likuiditas kas daerah. Model hibrida dan kolaboratif ini merupakan sintesis yang menjembatani kelemahan SDM internal, keterbatasan anggaran, dan tantangan kultural, menjadi sebuah arsitektur kebijakan yang solid, aplikatif, dan berdimensi humanis.

Evaluasi Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria William N. Dunn

Menindaklanjuti posisi strategis organisasi yang berada pada kuadran *Turnaround*, langkah krusial selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap berbagai opsi intervensi yang tersedia. Proses pemilihan kebijakan dalam studi ini tidak didasarkan pada asumsi atau intuisi birokratis semata, melainkan diuji secara metodologis menggunakan enam kriteria evaluasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh William N. Dunn, yakni efektivitas, efisiensi, kecukupan, perataan, responsivitas, dan ketepatan (Dunn, 2018). Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap alternatif kebijakan yang diusulkan memiliki rasionalitas teknokratis yang dapat dipertanggungjawabkan serta meminimalisasi potensi kegagalan implementasi (*policy failure*) di masa mendatang. Dalam kajian ini, terdapat tiga skenario alternatif kebijakan yang dievaluasi secara komprehensif untuk merespons anomali degradasi retribusi di Kabupaten Pidie.

Alternatif pertama yang dievaluasi adalah Kebijakan Mandatori Digital Penuh (*Full Cashless Enforcement*). Pendekatan ini merepresentasikan kebijakan koersif (*hard policy*) di mana pemerintah daerah mewajibkan seluruh transaksi retribusi, baik di pasar tradisional, lahan parkir, maupun sektor persampahan, untuk sepenuhnya menggunakan kanal digital mandiri seperti *Quick Response Code Indonesian Standard* (QRIS) atau transfer perbankan, dan secara mutlak melarang peredaran uang tunai. Dari perspektif efektivitas, alternatif ini dinilai sangat mumpuni (skor maksimal) karena mampu menutup celah kebocoran secara instan (*zero leakage*); uang retribusi langsung bermuara ke Rekening Kas Umum Daerah (RKUD) tanpa melalui perantara fisik petugas. Namun demikian, ketika diuji menggunakan kriteria perataan (*equity*) dan ketepatan (*appropriateness*), alternatif ini menuai skor yang sangat rendah. Kebijakan mandatori penuh dinilai mendiskriminasi kelompok masyarakat marginal dan pedagang tradisional yang belum memiliki akses memadai terhadap

infrastruktur perbankan maupun literasi telepon pintar. Pemaksaan adopsi teknologi yang mengabaikan kesiapan sosiokultural ini berisiko memicu konflik sosial horizontal dan penolakan publik yang masif, sehingga secara filosofis bertentangan dengan prinsip pelayanan publik yang inklusif (Adhi & Suwandi, 2023).

Alternatif kedua bergeser pada kutub yang berlawanan, yakni Kebijakan Insentif dan Edukasi Sukarela (*Voluntary Persuasion*). Opsi ini merupakan manifestasi dari kebijakan lunak (*soft policy*) yang lebih menitikberatkan pada kampanye kesadaran, pembangunan citra (*branding*) kepatuhan pajak, dan penyediaan insentif bagi warga yang bersedia beralih ke transaksi non-tunai secara sukarela. Dalam kerangka teori Dunn (2018), alternatif ini mendapatkan penilaian yang sangat tinggi pada indikator perataan dan ketepatan karena pendekatannya yang sangat humanis, nir-konflik, dan menghargai transisi alamiah masyarakat. Akan tetapi, kelemahan fatal dari alternatif ini terletak pada kriteria efektivitas, efisiensi, dan responsivitas. Pendekatan persuasif membutuhkan rentang waktu yang sangat panjang (*long-term impact*) untuk dapat mengubah arsitektur perilaku masyarakat yang telah puluhan tahun terbiasa dengan budaya tunai (*cash society*). Hal ini membuat opsi kedua gagal merespons urgensi kondisi kedaruratan fiskal, di mana data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa laju penurunan retribusi daerah sedang terjadi secara drastis (BPS Kabupaten Pidie, 2025). Mengandalkan kesukarelaan di tengah sistem internal yang masih bocor sama halnya dengan membiarkan pendarahan keuangan daerah terus berlangsung. Selain itu, kampanye masif membutuhkan beban anggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK) yang tidak sedikit, sehingga bertentangan dengan prinsip efisiensi.

Alternatif ketiga yang ditawarkan dan dievaluasi adalah Kebijakan Transformasi Digitalisasi Hibrida Kolaboratif (*Tech-Assisted Agent*). Skenario ini diposisikan sebagai pendekatan jalan tengah (*middle path*) yang memadukan ketegasan sistem arsitektur digital dengan fleksibilitas kearifan lokal. Secara operasional, alternatif ini mendesain sebuah ekosistem di mana digitalisasi tidak dibebankan kepada masyarakat pembayar retribusi, melainkan diwajibkan kepada aparatur birokrasi, khususnya juru pungut. Wajib pajak tetap diberikan keleluasaan untuk membayar menggunakan uang tunai sesuai dengan kultur kenyamanan mereka, namun petugas juru pungut diwajibkan menggunakan mesin *Mobile Point of Sales* (MPOS) untuk menginput transaksi secara waktu nyata (*real-time*) dan mencetak struk digital sebagai satu-satunya bukti pembayaran yang sah. Hasil skoring berdasarkan metode William N. Dunn menunjukkan bahwa alternatif ketiga ini unggul secara absolut dengan akumulasi nilai tertinggi (4,85 dari skala 5,00) dibandingkan kedua alternatif sebelumnya.

Keunggulan absolut dari skenario hibrida kolaboratif ini terletak pada kemampuannya memenuhi seluruh dimensi evaluasi secara proporsional. Pada dimensi efektivitas dan kecukupan, model ini secara otomatis menghancurkan elemen "peluang" (*opportunity*) dalam kerangka *Fraud Diamond* (Wolfe & Hermanson, 2004). Sistem *host-to-host* pada mesin MPOS membuat setiap rupiah yang diterima petugas seketika tercatat sebagai piutang setoran wajib, sehingga menutup sama sekali ruang manipulasi setoran yang sebelumnya difasilitasi oleh karcis sobek manual. Pada dimensi efisiensi, model ini dinilai sangat revolusioner karena mengintegrasikan konsep tata kelola kolaboratif (*Collaborative Governance*). Berbeda dengan proyek digitalisasi pemerintah pada umumnya yang membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) secara masif, pengadaan infrastruktur keras seperti perangkat EDC Android maupun MPOS tidak dibiayai oleh APBK Pidie. Kebutuhan infrastruktur tersebut didelegasikan melalui kemitraan strategis dengan Bank Aceh Syariah atau Bank Syariah Indonesia selaku pemegang Kas Daerah, yang menyalurkan alat tersebut melalui skema Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) atau

kompensasi bagi hasil pengelolaan likuiditas daerah (Yusuf & Darmawan, 2022). Selanjutnya, pada dimensi perataan dan responsivitas, model ini terbukti sangat humanis karena sama sekali tidak mendiskriminasi masyarakat gagap teknologi, sekaligus tetap menjamin keselamatan keuangan daerah. Berdasarkan argumentasi akademis dan kalkulasi teknokratis tersebut, Kebijakan Transformasi Digitalisasi Hibrida Kolaboratif ditetapkan sebagai rekomendasi kebijakan utama yang paling tangguh untuk memecahkan problematika kebocoran retribusi di Kabupaten Pidie.

Formulasi Implementasi Kebijakan dan Peta Jalan Strategis

Penetapan model Hibrida Kolaboratif sebagai solusi terpilih menuntut adanya formulasi implementasi yang konkret, imperatif, dan mengikat. Transformasi kebijakan publik yang radikal tidak akan berjalan efektif apabila hanya bersandar pada himbuan moral; ia membutuhkan instrumen legal yang memiliki daya paksa dan daya atur yang kuat. Oleh karena itu, langkah implementatif pertama yang harus dieksekusi oleh tataran pengambil kebijakan di Kabupaten Pidie adalah penerbitan Peraturan Bupati (Perbup) tentang Wajib Digitalisasi Transaksi Pendapatan Daerah, atau yang dapat diistilahkan sebagai *Cashless Mandate Regulation*. Regulasi ini berfungsi sebagai payung hukum yang memberikan justifikasi legal untuk menonaktifkan seluruh instrumen pemungutan manual di wilayah Kabupaten Pidie. Esensi dari regulasi ini bukanlah melarang peredaran uang tunai di masyarakat, melainkan melarang secara absolut petugas pemerintah daerah untuk menerima setoran tunai tanpa menerbitkan bukti transaksi elektronik yang dicetak langsung melalui sistem mesin pencatat (POS) yang sah. Kebijakan ini juga harus memuat instrumen penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*), di mana petugas yang kedapatan masih memungut tanpa menggunakan alat rekam digital akan dikenakan sanksi disiplin berat, sementara mereka yang berhasil mencapai target transaksi harian melalui ekosistem digital akan diberikan insentif tambahan penghasilan pegawai berbasis kinerja. Penerbitan dasar hukum ini sangat krusial untuk mencegah terjadinya asimetri informasi dan memberikan jaminan kepastian hukum bagi masyarakat bahwa setiap rupiah yang mereka bayarkan benar-benar masuk ke kas daerah (Putra & Arza, 2023).

Langkah strategis kedua menyoar pada dimensi restrukturisasi sumber daya manusia dan tata kelola kelembagaan. Penyakit kronis dalam manajemen birokrasi tradisional adalah perlakuan terhadap juru pungut yang seringkali hanya diposisikan sebagai pekerja kasar dengan minim pembinaan integritas. Untuk menyukseskan model hibrida ini, Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Pidie harus melakukan rekayasa kelembagaan dengan mentransformasi nomenklatur dan peran "juru pungut" menjadi "Agen Laku Pandai Daerah" atau operator layanan digital tingkat akar rumput. Transformasi ini harus diikuti dengan program sertifikasi kompetensi penggunaan perangkat digital yang komprehensif. Pendekatan ini merupakan manifestasi dari penyelesaian masalah secara humanis; alih-alih melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara massal terhadap petugas lama dengan dalih rasionalisasi digitalisasi, pemerintah daerah justru mengangkat derajat profesionalisme mereka dengan memberikan kapasitas keahlian baru. Dalam praktiknya, para agen digital ini dapat menggunakan sistem deposit Prabayar (*pre-paid system*) pada akun kepegawaian mereka. Setiap kali agen ini menerbitkan struk retribusi melalui mesin MPOS untuk wajib pajak, saldo virtual mereka akan terpotong secara otomatis oleh sistem pusat. Mekanisme ini menciptakan kontrol *waskat* (pengawasan melekat) berbasis sistem komputasi yang secara empiris terbukti mengeliminasi niat dan kesempatan aparat untuk melakukan korupsi berskala kecil (*petty corruption*) di lapangan (Saputra & Mulyani, 2023).

Langkah ketiga berkaitan dengan rekayasa kemitraan lintas sektoral yang berpedoman pada prinsip tata kelola kolaboratif. Mengingat kapasitas fiskal Kabupaten Pidie yang rentan akibat ketergantungan pada dana transfer pusat yang fluktuatif (Afifuddin & Seftarita, 2024), pemerintah daerah tidak diperkenankan memaksakan alokasi belanja modal yang besar untuk membeli ribuan perangkat keras MPOS beserta biaya pemeliharaan jaringannya. Eksekusi program ini mengharuskan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) untuk mengkaji ulang dan menegosiasikan kembali Perjanjian Kerja Sama (PKS) dengan entitas perbankan yang ditunjuk sebagai pengelola Rekening Kas Umum Daerah. Konsep *Zero Cost Investment* harus menjadi posisi tawar (*bargaining position*) utama pemerintah daerah. Dalam negosiasi ini, bank diwajibkan untuk menanggung seluruh biaya penyediaan alat, infrastruktur jaringan, hingga penyediaan dasbor pemantauan maha data (*big data monitoring dashboard*) yang terpasang di ruang kerja pimpinan daerah. Sebagai imbal baliknya, perbankan akan mendapatkan keuntungan dari masifnya perputaran dana mengendap (*floating fund*) harian yang langsung masuk ke sistem perbankan mereka, alih-alih tertahan berminggu-minggu di laci para bendahara penerimaan. Simbiosis mutualisme ini mencerminkan tingkatan tertinggi dari inovasi kebijakan publik, di mana pemerintah daerah bertindak sebagai fasilitator dan regulator yang cerdas dalam memanfaatkan sumber daya entitas privat untuk memaksimalkan kepentingan publik (Ansell & Gash, 2008).

Untuk memastikan keberlanjutan intervensi kebijakan ini, pemerintah daerah perlu merumuskan **Peta Jalan (Roadmap) Jangka Menengah** yang terintegrasi secara holistik dengan Rencana Strategis BPKK 2025-2029. **Fase Pertama** pada tahun awal implementasi berfokus pada tahapan "Penyelamatan dan Fondasi". Pada fase ini, pemerintah daerah berkonsentrasi pada penghentian laju penurunan (*stop bleeding*) retribusi melalui penetapan *pilot project* sistem hibrida di kantong-kantong potensi utama, seperti kompleks Pasar Induk Kota Sigli dan titik-titik parkir zona pusat bisnis. Uji coba terkendali ini penting untuk memitigasi galat sistem (*system error*) dan mengevaluasi tingkat penerimaan (*acceptability*) masyarakat dan petugas sebelum diekspansi secara luas. Memasuki **Fase Kedua** pada tahun-tahun berikutnya, strategi dilanjutkan dengan "Ekspansi Masif" (*Massive Deployment*). Pada titik ini, regulasi mandatori nir-tunai bagi petugas lapangan diberlakukan secara absolut di seluruh pelosok kecamatan, diiringi dengan kampanye literasi digital kepada masyarakat agar mereka secara mandiri menuntut petugas untuk selalu memberikan struk cetak digital.

Puncak dari peta jalan ini berada pada **Fase Ketiga "Kemandirian Fiskal Berkelanjutan"**. Ketika infrastruktur pencatatan telah berjalan sempurna dan menghasilkan tumpukan maha data (*big data*) penerimaan yang valid, pemerintah daerah dapat menggunakan data analitik tersebut untuk menyusun kebijakan lanjutan, seperti penyesuaian tarif retribusi yang lebih berkeadilan dan identifikasi objek pajak baru yang selama ini tidak terdeteksi oleh radar manual. Peta jalan ini memproyeksikan bahwa dalam kurun waktu lima tahun ke depan, Kabupaten Pidie akan terbebas dari jerat kebocoran fiskal struktural, memulihkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan pada gilirannya berhasil mendongkrak rasio kemandirian fiskal menuju target ideal yang dicita-citakan.

KESIMPULAN

Kemandirian fiskal merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan penyelenggaraan desentralisasi dan otonomi daerah. Namun, kajian ini mengonfirmasi bahwa anomali penurunan

realisasi retribusi secara drastis di Kabupaten Pidie sebagaimana terekam dalam data statistik BPS Tahun 2025 bukanlah disebabkan oleh kontraksi makroekonomi, melainkan akibat rapuhnya arsitektur pengendalian internal pada metode pemungutan manual yang berbasis tunai. Metode konvensional ini telah membuka celah kesempatan (*fraud opportunity*) yang sangat masif, memfasilitasi terjadinya kebocoran struktural akibat tidak adanya instrumen jejak audit digital. Berlarut-larutnya penggunaan sistem ini merepresentasikan kegagalan adaptasi birokrasi yang mengancam tercapainya target kemandirian fiskal daerah. Mempertahankan status quo berarti melegitimasi terjadinya inefisiensi dan menggerus kepercayaan publik terhadap integritas pemerintah.

Berdasarkan evaluasi strategis yang komprehensif, implementasi digitalisasi murni (*full cashless*) belum dapat direkomendasikan karena tingginya resistensi kultural dari masyarakat agraris dan masih melebarnya kesenjangan literasi digital. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa intervensi kebijakan yang paling rasional, efektif, dan humanis untuk diimplementasikan di Kabupaten Pidie adalah model "Transformasi Digitalisasi Hibrida Kolaboratif". Kebijakan ini secara inovatif tidak memaksa wajib pajak untuk beradaptasi dengan teknologi rumit, melainkan merestrukturisasi peran petugas juru pungut menjadi agen perantara digital (*tech-assisted agent*) yang dipersenjatai dengan infrastruktur gawai perekam elektronik mutakhir (*Mobile Point of Sales*). Melalui desain tata kelola kolaboratif bersama entitas perbankan daerah dalam skema pendanaan investasi nol rupiah (*zero cost investment*), celah manipulasi transaksi dapat ditutup secara presisi tanpa membebani kapasitas fiskal APBK. Rekomendasi konkret yang mendesak untuk dieksekusi meliputi penerbitan regulasi pengikat mandatori non-tunai bagi aparat, adopsi skema perbankan *host-to-host*, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Jika diakselerasi dengan komitmen penuh oleh pucuk pimpinan, transformasi ini diproyeksikan tidak hanya sekadar menghentikan pendarahan keuangan, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk merealisasikan visi kemandirian fiskal Kabupaten Pidie secara bermartabat dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4. Jakarta: Sekretariat Negara.*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244. Jakarta: Sekretariat Negara.*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta: Sekretariat Negara.*
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (Satgas P2DD). Jakarta: Sekretariat Kabinet.*
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2021 tentang Tim Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota serta Tata Cara Implementasi Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah. Jakarta: Berita Negara Republik Indonesia.*
- Qanun Kabupaten Pidie tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Menyesuaikan dengan Nomor Qanun yang berlaku di Pidie).*

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Pidie. (2025). *Kabupaten Pidie Dalam Angka 2025*. Sigli: BPS Kabupaten Pidie.
- Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten (BPKK) Pidie. (2024). *Rencana Strategis (RENSTR_A) BPKK Tahun 2025-2029*. Sigli: Pemerintah Kabupaten Pidie.
- Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten (BPKK) Pidie. (2024). *Rencana Kerja (RENJA) BPKK Tahun 2025*. Sigli: Pemerintah Kabupaten Pidie.
- Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten (BPKK) Pidie. (2024). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024*. Sigli: Pemerintah Kabupaten Pidie.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. (Rujukan Teori Collaborative Governance).
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach (6th ed.)*. New York: Routledge. (Rujukan Teori Analisis Kebijakan).
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business. (Rujukan Konteks Disrupsi Digital).
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*. *The CPA Journal*, 74(12), 38-42. (Rujukan Teori Fraud Diamond).
- Adhi, Y. P., & Suwandi, S. (2023). *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Melalui Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD) di Era Digital*. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 7(1), 25-38. <https://doi.org/10.37950/jkpd.v7i1>
- Afifuddin, A., & Sefarita, C. (2024). *Analisis Kemandirian Keuangan Daerah dan Ketergantungan Fiskal Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Pembangunan*, 9(1), 12-25.
- Halim, A. (2022). *Reformasi Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah: Tinjauan Kritis Atas UU HKPD*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Pemerintah*, 3(2), 101-118.
- Mardiasmo, M. (2021). *Otonomi Daerah dan Manajemen Keuangan Daerah (Edisi Terbaru)*. Penerbit Andi.
- Nai, H. M. (2024). *Identifikasi Potensi dan Strategi Peningkatan Retribusi Pasar dalam Mendukung Pendapatan Asli Daerah*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 45-56.
- Pratama, A. (2022). *Barriers to Digital Transformation in Local Government Finance: Evidence from Indonesia*. *Journal of Governance and Public Policy*, 9(1), 1-18.
- Putra, A., & Arza, F. I. (2023). *Pengaruh Implementasi E-Government dan Kualitas Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Daerah*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan (JRAP)*, 10(1), 88-102.
- Sari, R. P. (2024). *Analisis Flypaper Effect pada Dana Otonomi Khusus dan PAD terhadap Belanja Daerah di Aceh*. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*, 13(1), 55-68.
- Saputra, D., & Muhyani, S. (2023). *The Impact of E-Retribution Implementation on Local Revenue Leakage Reduction: An Empirical Study*. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 12(3), 345-360.
- Yusuf, M., & Darmawan, A. (2022). *Strategi Collaborative Governance dalam Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah*. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 12(2), 150-165.