

**STRATEGI PEMERINTAH KOTA BANDA ACEH DALAM
MENGGALI PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)
TAHUN 2020**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

FURQAN NURZI

NIM. 160801063

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2022 M/1444 H**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Furqan Nurzi
NIM : 160801063
Program Studi : Strata Satu (S-1)
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Tempat, Tanggal Lahir : Banda Aceh, 12 Juni 1998
Alamat : Gampong Jambo Apha, Kec. Tapaktuan, Aceh Selatan

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 22 Juni 2022

Yang Menyatakan



FURQAN NURZI

NIM: 160801063

**STRATEGI PEMERINTAH KOTA BANDA ACEH DALAM
MENGGALI PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) TAHUN
2020**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana (S1) Dalam Ilmu Politik

Oleh :

FUROQAN NURZI
NIM. 160801063

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Politik

Disetujui untuk dimunaqasyahkan oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II,


Muhammad Thalal, Lc., M.A
NIP. 197810162008011011


Renaldi Safriansyah, S.E., M.HSc.
NIDN. 200701903

**STRATEGI POLITIK PEMERINTAH KOTA BANDA ACEH
DALAM MENGGALI PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)
TAHUN 2020**

SKRIPSI

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi .
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Ilmu Politik**

Pada Hari/Tanggal : Selasa, 27 Juli 2022 M
28 Zulhijjah 1443 H

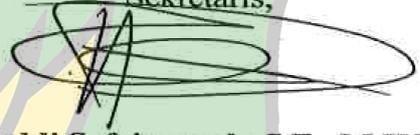
Banda Aceh,
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi

Ketua,



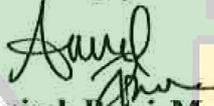
Muhammad Thalal, Lc., M.A.
NIP. 197810162008011011

Sekretaris,



Renaldi Safriansyah, S.E., M.HSc.
NIDN. 200701903

Penguji I,



Annisah Putri, M. IP.
NIP. 199208232022032009

Penguji II,



Aklima, S. FilL., M.A.
NIP. 198810062019032009

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh**



Dr. Ernita Dewi, A.Ag., M.Hum
NIP. 197307232000032002

ABSTRAK

Pemerintah Kota Banda Aceh pada tahun 2020 menjadi pemerintah Kabupaten/Kota dengan PAD terbesar se-Provinsi Aceh. Upaya Pemerintah Kota Banda Aceh dalam meningkatkan PAD menjadi salah satu strategi yang seharusnya mampu diterapkan oleh daerah lainnya di Aceh. Mengingat pembiayaan terbesar pembangunan daerah di Provinsi Aceh bersumber dari dana Transfer Pusat, baik Dana Otonomi Khusus dan Dana Alokasi Umum. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sektor utama penyumbang PAD serta strategi Pemko Banda Aceh dalam menggali sumber-sumber PAD tahun 2020. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sektor utama penyumbang PAD di Kota Banda Aceh terbagi dalam 5 sumber dengan sektor penyumbang PAD terbesar diperoleh dari sumber Lain-lain PAD yang Sah. Sektor utama penyumbang PAD dari 5 sumber PAD, yaitu: *Pertama*, sektor penerangan jalan dari sumber Pajak Daerah. *Kedua*, Sektor Pelayanan Sampah/Kebersihan pada Retribusi Jasa Umum, sektor Pemakaian Kekayaan Daerah pada Retribusi Jasa Usaha, dan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) pada Retribusi Perizinan Usaha Tertentu, ketiganya sebagai sektor utama penyumbang PAD dari sumber Retribusi Daerah. *Ketiga*, Sektor Bagi Laba atas Penyertaan Modal Pada Perusahaan Daerah dari sumber Pengelolaan Kekayaan Daerah. *Keempat*, Sektor Zakat Harta dari sumber Zakat. *Kelima*, Sektor Pendapatan BLUD dari sumber Lain-lain PAD yang dipisahkan. Strategi Pemko Banda Aceh dalam menggali sumber-sumber PAD tahun 2020 pada umumnya terbagi menjadi dua, *pertama* strategi dengan melakukan sosialisasi dan memudahkan pembayaran melalui rapat bulanan, sosialisasi ke objek pajak, bekerjasama dengan berbagai pihak serta membuat *Tapping Box*. *Kedua*, kontrol dan pengawasan DPRK terhadap setiap SKPK Banda Aceh agar mencapai target PAD setiap tiga bulan sekali.

Kata Kunci : Sektor utama PAD, Strategi Pemko Banda Aceh

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji syukur saya panjatkan atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah-Nya kepada kita. Shalawat beserta salam juga kita sanjungkan kepada Rasulullah SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kebodohan ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Alhamdulillah peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh Dalam Menggali Pendapatan Asli Daerah (Pad) Tahun 2020”

Penyusunan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik berkat adanya do'a dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Yang teristimewa, kedua orang tua saya tercinta, Bapak tercinta Zikri, SE dan Mamak tersayang Nurhayati, S.Ip yang telah membesarkan dan mendidik saya dengan penuh kesabaran, keikhlasan dan penuh cinta. Juga tidak pernah berhenti mendoakan, mendukung, memberi semangat sehingga dengan izin Allah, saya mampu menyelesaikan pendidikan hingga sampai jenjang sarjana. Begitu juga dengan adik saya Zhafran Azis dan M. Risqun.
2. Ibu Ernita Dewi, S.Ag., M. Hum, sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada semua mahasiswa.

3. Bapak Dr. H. Abdullah Sani, Lc, M.A, sebagai Ketua Program Studi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Ibu Rizkika Lhena Darwin, M.A selaku sekretaris prodi dan jajarannya.
5. Bapak Muhammad Thalal, Lc., M.Si., M.Ed sebagai pembimbing 1 yang menyediakan waktu untuk bimbingan dan banyak memberikan masukan kepada peneliti sehingga membantu dalam penyempurnaan skripsi ini.
6. Bapak Renaldi Safriansyah, S.E., M.HSc sebagai pembimbing II yang selalu memberikan masukan kepada peneliti, juga sedia meluangkan waktu untuk melakukan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada Tuanku Muhammad selaku Anggota Banggar DPRK Banda Aceh dan Bapak Zuhri selaku Kabid. Promosi Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh yang telah bersedia diwawawacara dan memberikan informasi kunci dalam penyelesaian skripsi ini.

Terlepas dari semua itu, peneliti menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi isi maupun penelitian skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga tulisan ini dapat memberi manfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Banda Aceh, 22 Juni 2022

Peneliti,

Furqan Nurzi

NIM: 160801063

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	ii
PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN SIDANG	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJUAN PUSTAKA	11
2.1. Kajian Pustaka	11
2.2. Landasan Teori	13
2.2.1. Konsep Pendapatan Asli Daerah	14
2.2.2. Strategis Pemerintah	22
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1. Pendekatan Penelitian	26
3.2. Fokus Penelitian.....	26
3.3. Lokasi Penelitian.....	27
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	27
3.5. Informan Penelitian.....	28
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.7. Teknik Analisis Data	29
3.8. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
4.1. Profil Kota Banda Aceh.....	31
4.2. Sektor Utama Penyumbang PAD Kota Banda Aceh	34
4.2.1. Hasil Pajak Daerah	38
4.2.2. Hasil Retribusi Daerah	42
4.2.3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	50
4.2.4. Zakat	53
4.2.5. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan.....	55

4.1. Politik Anggaran dalam Defisit Anggaran Pemerintah Kota Banda Aceh Tahun 2021	59
4.2. Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam Menggali Sumber-Sumber PAD 2020	65
BAB V PENUTUP	72
5.1. Kesimpulan	72
5.2. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	77



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Informan Penelitian.....	28
Tabel 4.1. SKPK Kota Banda Aceh.....	32
Tabel 4.2. Penerimaan PAD Kota Banda Aceh Tahun 2016 dan 2020	35
Tabel 4.3. Pengyumbang PAD Kota Banda Aceh Berdasarkan SKPK	36



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Grafik Batang Perbandingan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten/Kota Se-Provinsi Aceh Tahun 2020 (diolah)	5
Gambar 1.2.	Grafik Batang Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh Tahun 2016-2020 (diolah) ..	6
Gambar 1.3.	Persentase Sumber Utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh (diolah)	7
Gambar 4.1.	Peta Kota Banda Aceh.....	31
Gambar 4.2.	Persentase Realisasi PAD Kota Banda Aceh Tahun 2016.....	37
Gambar 4.3.	Persentase Realisasi PAD Kota Banda Aceh Tahun 2020.....	37
Gambar 4.4.	Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah 2016 dan 2020.....	39
Gambar 4.5.	Target dan Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah Tahun 2020.....	40
Gambar 4.6.	Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah Tahun 2016.....	41
Gambar 4.7.	Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah Tahun 2020.....	41
Gambar 4.8.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2016 dan 2020.....	43
Gambar 4.9.	Grafik Batang Target dan Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2020....	44
Gambar 4.10.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2016	45
Gambar 4.11.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2020	45
Gambar 4.12.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha 2016-2020	46
Gambar 4.13.	Target dan Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha Tahun 2020	46
Gambar 4.14.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha Tahun 2026.....	47
Gambar 4.15.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha Tahun 2020.....	47
Gambar 4.16.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2016 dan 2020.....	48
Gambar 4.17.	Target dan Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2020	49
Gambar 4.18.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2016.....	49
Gambar 4.19.	Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2020.....	50

Gambar 4.20. Realisasi PAD dari Sumber Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Tahun 2016 dan 2020.....	50
Gambar 4.21. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Sektor Bagi Laba Atas Penyertaan Modal Pada Perusahaan Daerah Tahun 2020	52
Gambar 4.22. Realisasi PAD dari Sumber Zakat Tahun 2016 dan 2020.....	53
Gambar 4.23. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Zakat Sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah Tahun 2020.....	54
Gambar 4.24. Realisasi PAD dari Sumber Zakat Sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah Tahun 2016	54
Gambar 4.25. Realisasi PAD dari Sumber Zakat Sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah Tahun 2020	55
Gambar 4.26. Realisasi PAD dari Sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2016 dan 2020	56
Gambar 4.27. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2020	57
Gambar 4.28. Realisasi PAD dari Sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2016	58
Gambar 4.29. Realisasi PAD dari Sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2020	58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup Penulis.....	77
Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan Wawancara Penelitian	78
Lampiran 3 : Dokumentasi Kegiatan Penelitian	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara hukum yang memiliki berbagai konstitusi untuk mengatur dan melindungi berbagai bidang guna mensejahterakan penduduk Indonesia. Berdasarkan tujuan kesejahteraan tersebut, aspek perekonomian diatur dalam UUD 1945 pasal 33 ayat (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan; (2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. Dalam artian, negara memiliki tanggungjawab dalam memberikan kesejahteraan bagi masyarakatnya.

Reformasi Indonesia menuntut berubahnya sistem sentralistik kekuasaan pada Pemerintah Pusat menjadi sistem desentralisasi yang menyerahkan sebahagian kekuasaan pada Pemerintah Daerah. Hal ini diandai dengan lahirnya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian mengalami beberapa kali revisi hingga menjadi UU No. 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah. Sistem desentralisasi ini biasanya disebut dengan Otonomi Daerah.¹

Tujuan utama dari adanya otonomi tersebut adalah mendukung proses pembangunan dan kemandirian daerah-daerah di Indonesia dalam aspek perekonomian yang berdampak langsung terhadap kesejahteraan masyarakat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam memenuhi

¹ Carunia Mulya Firdausyi. Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Pembangunan Nasional. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2017), hlm. 1.

tuntutan otonomi daerah tersebut adalah dengan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).²

Pembangunan daerah di Indonesia pada umumnya menggunakan pembiayaan dari APBN, APBD Provinsi dan APBD Kabupaten/Kota. Pemerintah Daerah sendiri memiliki kewenangan mengelola kebijakan fiskal yang diberikan oleh Pemerintah Pusat. Terutama mulai dari proses administrasi atas perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban APBD adalah kewenangan daerah masing-masing.³

Hal ini sesuai ketentuan dalam UU No. 9 tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah. Sesuai ketentuan pada pasal 282 undang-undang tersebut. Pengelolaan keuangan daerah harus memenuhi aspek efisien, ekonomis, efektif, transparan dan kemanfaatan bagi masyarakat agar dapat menuntaskan permasalahan yang terjadi seperti ketimpangan sosial dan kemiskinan.⁴

Provinsi Aceh adalah provinsi yang memiliki kewenangan khusus melampaui otonomi daerah lainnya. Hal ini ditandai dengan konsideran Pertimbangan UU No. 11 Tahun 2006, yang menyebutkan bahwa Aceh adalah satuan pemerintahan daerah yang bersifat khusus atau istimewa atas perjuangan masyarakat Aceh di masa lampau.⁵

Oleh karena itu, Aceh memiliki kewenangan khusus dalam bidang politik, administrasi dan fiskal yang berbeda dengan daerah otonomi secara umum. Terfokus pada aspek fiskal, Pemerintah Pusat memberikan 5 kewenangan kepada

² Ibid., hlm. 2

³ Hendra Karianga. *Carut-Marut Pengelolaan Keuangan Daerah di era Otonomi Daerah Perspektif Hukum dan Politik*. (Depok: Kencana, 2017), hlm. 1.

⁴ Ibid., hlm. 2

⁵ Mohammad Effendy. *Membangun Kemandirian Melalui Otonomi Khusus*. (Bandung: Penerbit Unpad Press, 2010), Hlm. 103.

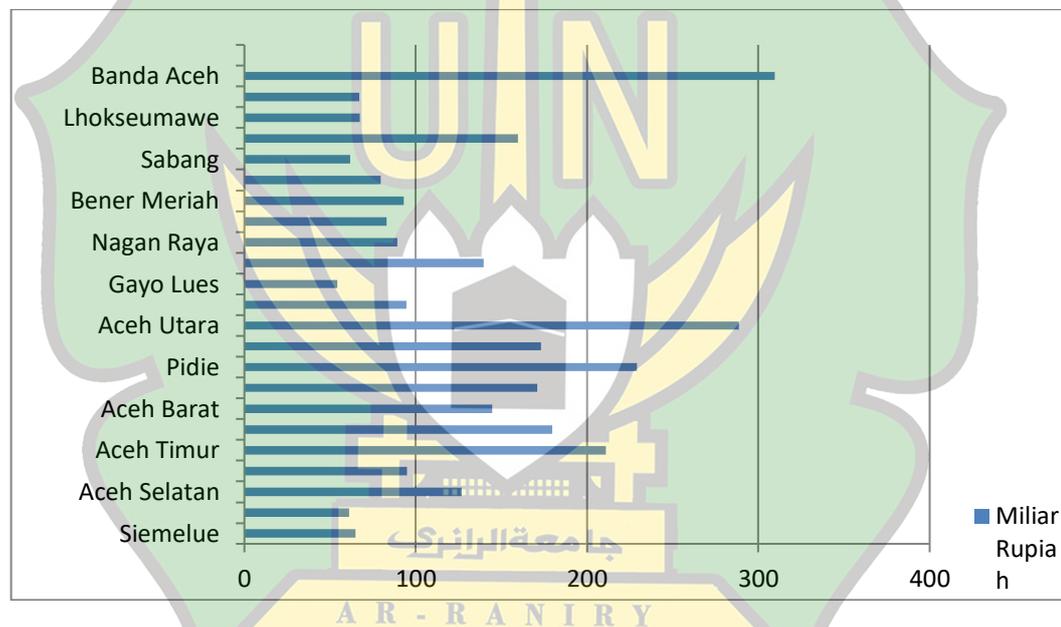
pemerintah Aceh. *Pertama* adanya penambahan dana bagi hasil (DBH) pertambangan minyak bumi menjadi 55% tanpa dibatasi waktu. *Kedua* adanya penambahan dana bagi hasil (DBH) pertambangan gas bumi menjadi 40% tanpa dibatasi waktu. Dana bagi hasil (DBH) minyak bumi dan gas bumi tersebut ditetapkan 30% untuk pembiayaan pendidikan di Aceh, dan 70% untuk program pembangunan yang disepakati oleh Provinsi dan Kabupaten/Kota. *Ketiga*, adanya dana alokasi khusus (DAK) sebesar 2% dari tahun pertama sampai dengan tahun kelima belas (2022) dari Dana alokasi umum (DAU) Nasional, dan akan turun 1% setelah tahun kelima belas sampai dengan tahun kedua puluh (2027). *Keempat*, sebagian pendapatan pemerintah yang bersumber dari BUMN yang beroperasi di Aceh sesuai kesepakatan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Aceh. *Kelima*, pengelolaan dana bagi hasil yang telah disebutkan di atas, diserahkan kepada Pemerintah Aceh tanpa diatur mekanisme pembagiannya ke daerah Kabupaten/Kota, yang diatur hanyalah mekanisme penggunaannya.⁶

Besarnya dana transfer Pemerintah Pusat memperlihatkan kerenggangan yang cukup besar dalam hal pendanaan. Dibuktikan dari Pemerintah Aceh yang sering kali tidak memiliki Pendapatan Asli Daerah yang sepadan dengan jumlah dana otonomi khusus yang diberikan oleh Pemerintah Pusat. Misalnya, pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA) Tahun 2017, Pendapatan Asli Aceh (PAD) hanya Rp. 2 triliun, sedangkan Belanja Aceh adalah Rp. 14,3 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa pembiayaan dari Pemerintah Pusat lebih tinggi dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Begitu juga dengan PAD Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh, hampir keseluruhan lebih rendah dari dana tranfer Pemerintah

⁶ Nyimas Latifah Letti Aziz dan Siti Zuhro. *Politik Pengelolaan Dana Otonomi Khusus dan Istimewa*. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2018), hlm. 3-4.

Pusat. Sedangkan Dana Otsus tersebut tidak abadi, melainkan memiliki rentan waktu tertentu sebagaimana yang disebutkan di atas, sehingga dibutuhkan kemandirian untuk memenuhi kebutuhan pembangunan di masa depan.⁷

Tentunya, adanya daerah di Provinsi Aceh yang mampu meningkatkan PAD yang cukup besar menjadi pertimbangan utama dalam kemandirian daerah. Salah satu daerah di Provinsi Aceh yang memiliki pendapatan tertinggi adalah Pemerintah Kota Banda Aceh.⁸ Hal ini dapat dilihat dari perbandingan PAD Kabupaten/Kota se-Provinsi Aceh tahun 2020 dalam grafik batang sebagai berikut:



Gambar 1.1. Grafik Batang Perbandingan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten/Kota Se-Provinsi Aceh Tahun 2020 (diolah).⁹

Berdasarkan grafik perbandingan PAD secara keseluruhan Kabupaten/Kota se-Provinsi Aceh, Pemerintah Kabupaten Gayo Lues adalah Kabupaten dengan

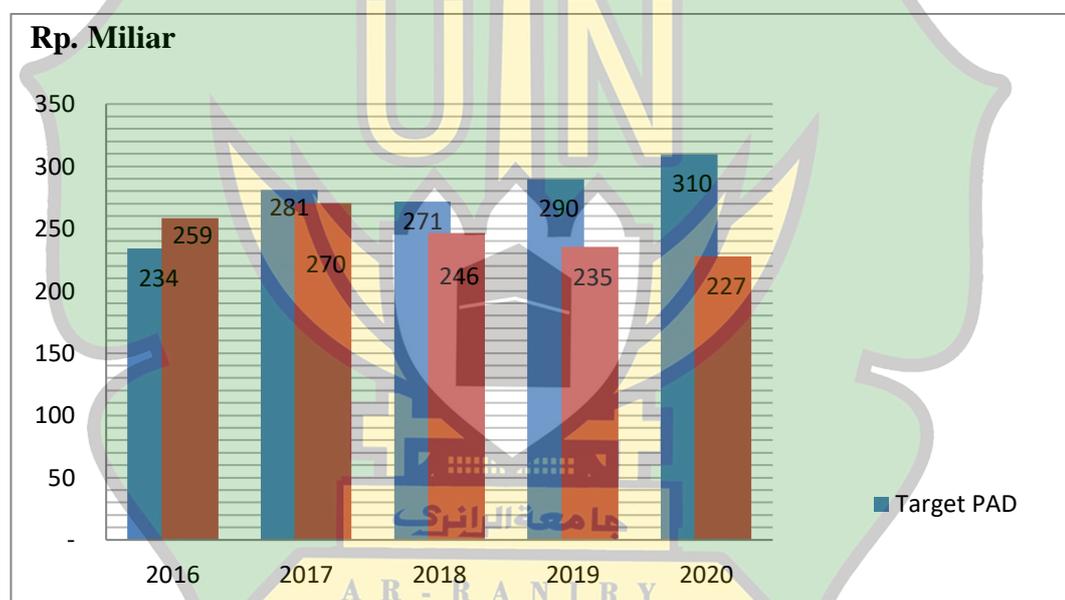
⁷ Restu Diantina Putri. *Dana Otsus dicabut, Aceh Siap Bangkrut*. Diakses pada 28 September 2021 pada situs: <https://tirto.id/dana-otsus-dicabut-aceh-siap-bangkrut-cP54>.

⁸ BPS Aceh. *Statistik Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Provinsi Aceh Tahun 2019-2020*. (Banda Aceh: BPS Aceh, 2020), hlm. 14-15.

⁹ BPS Aceh. *Statistik Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Provinsi Aceh Tahun 2019-2020*. (Banda Aceh: BPS Aceh, 2020), hlm. 58-79.

PAD terendah pada tahun 2020 dengan PAD sebesar Rp. 54,1 Miliar. PAD terbesar secara keseluruhan Kabupaten/Kota se-Provinsi Aceh adalah Pemerintah Kota Banda Aceh dengan PAD sebesar Rp. 309,7 Miliar.¹⁰

Pemerintah Kota Banda Aceh pada tahun 2020 menjadi pemerintah Kabupaten/Kota dengan PAD terbesar se-Provinsi Aceh, sehingga Kota Banda Aceh menjadi objek kajian yang menarik dibandingkan dengan daerah lainnya di Provinsi Aceh. PAD Pemerintah Kota Banda Aceh pun tersebut berfluktuasi setiap tahun, bahkan pada tahun 2020 mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari grafik berikut ini:



Gambar 1.2. Grafik Batang Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh Tahun 2016-2020 (diolah).¹¹

Grafik tersebut menunjukkan bahwa target PAD Kota Banda Aceh terus mengalami fluktuasi sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Target PAD

¹⁰Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Aceh. *Laporan Kajian Fiskal Regional Triwulan II Tahun 2020*. (Banda Aceh: Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Aceh, 2020), Hlm. 14-15.

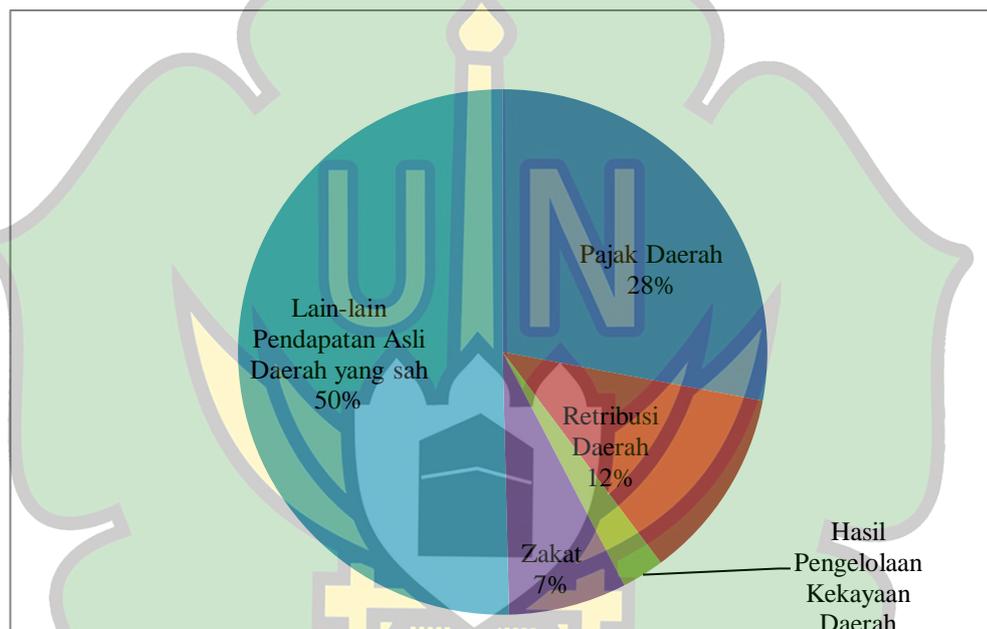
¹¹ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2020 & Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2021* (Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2020 & 2021), hlm. 36-37.

Kota Banda Aceh cenderung tinggi, namun dalam realisasinya mengalami penurunan pada PAD tahun 2020 sebesar Rp. 227 Miliar dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini tentu menjadi fenomena menarik tersendiri karena Kota Banda Aceh kendatipun pada tahun 2020 mengalami penurunan realisasi target PAD namun tetap menjadi Pemerintahan Kota dengan PAD tertinggi se-Provinsi Aceh.

Sumber utama PAD atau jenis-jenis PAD tidak secara langsung disebutkan dalam perundang-undangan atau peraturan menteri kecuali Peraturan Daerah masing-masing, namun setiap jenis PAD memiliki perundangan khusus. Jenis-jenis PAD yang dimaksud yaitu: (1) Pajak Daerah, diatur dalam UU No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah; (2) Retribusi Daerah, diatur dalam UU No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah; (3) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan, yang diatur dalam perda masing-masing daerah; (4) Lain-lain PAD yang sah, yang terdiri dari (a) hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan; (b) hasil pemanfaatan atau pendayagunaan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan; (c) jasa giro; (d) pendapatan bunga; (e) tuntutan ganti rugi; (f) keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; dan (g) komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah. Keempat PAD tersebut tidak memiliki perundangan khusus, namun setiap daerah menetapkannya dalam proses Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) daerah masing-masing.¹²

¹² Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Evaluasi keuangan Daerah: Jenis-jenis PAD*. Diakses Pada 5 November 2021 dari situs: http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?epkb_post_type_1=apa-saja-jenis-jenis-pad.

Jenis-jenis PAD tersebut juga sama dengan PAD Pemerintah Kota Banda Aceh. Hal ini sebagaimana PAD Pemerintah Kota Banda Aceh secara umum diperoleh dari: (1) Hasil Pajak Daerah; (2) Hasil Retribusi Daerah; (3) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah; (4) Zakat; dan (5) Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah.¹³ PAD Kota Banda Aceh tersebut masih diulas secara umum, secara khusus ada berbagai sektor yang menyumbangkan PAD Kota Banda Aceh di setiap tahunnya.¹⁴ Berikut adalah PAD Kota Banda Aceh tahun 2020:



Gambar 1.3. Persentase Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh Tahun 2020 (diolah).¹⁵

Analisis ekonomi politik menyuguhkan berbagai upaya Pemerintah dalam meningkatkan pembiayaan negara sebagai langkah konkret dalam pembangunan. Upaya Pemerintah Kota Banda Aceh dalam meningkatkan PAD menjadi salah satu strategi yang seharusnya mampu diterapkan oleh daerah lainnya di Aceh. Mengingat pembiayaan terbesar pembangunan daerah di Provinsi Aceh pada

¹³ APBK Kota Banda Aceh tahun 2019-2021.

¹⁴ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2021* (Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2021), hlm. 37.

¹⁵ APBK Kota Banda Aceh Tahun 2020

umumnya bersumber dari Dana Perimbangan dan Lain-lain Pendapatan yang Sah, yang sumber anggarannya adalah Dana Transfer Pusat, baik Dana Otonomi Khusus dan Dana Alokasi Umum.

Pemerintah Kota Banda Aceh sendiri pada tahun 2020, tepatnya sejak bulan Maret, menghadapi pandemi Covid19 yang menyebabkan kondisi ekonomi mengalami kemunduran, terutama dalam upayanya untuk memenuhi target pendapatan asli daerah. Hal ini sebagaimana yang diulas di atas bahwa target PAD Kota Banda Aceh adalah Rp. 310 Miliar, namun yang mampu dicapai adalah Rp. 227 Miliar.

Secara politik, target PAD tahun 2020 adalah salah satu kebijakan Pemerintah Kota Banda Aceh guna memenuhi kebutuhan agar tidak terjadi defisit anggaran sebagai pembiayaan pembangunan Daerah. Kondisi Covid19 yang terjadi sejak tahun 2020 tersebut, menyebabkan pembiayaan tahun 2021 mengalami defisit anggaran, hingga akhirnya Pemerintah Kota Banda Aceh berhutang sebesar Rp. 118 Miliar.¹⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, substansi utama masalah penelitian yang berpusat pada PAD Kota Banda Aceh tahun 2020, terutama di tengah masa Covid19 pada tahun 2020, serta strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam meningkatkan PAD dibandingkan dengan Kabupaten/Kota se-Provinsi Aceh, kendatipun defisit anggaran berupa hutang Pemerintah Aceh untuk pembiayaan pemerintahan tahun 2021.

Pemerintah Banda Aceh juga seharusnya mampu menjadi *role model* dalam menyokong pembangunan daerah di provinsi Aceh secara mandiri di masa yang

¹⁶ Rahmat Fajri. *Pemko Banda Aceh Tehutang Rp. 118 Miliar*. Diakses pada 3 Agustus 2022 dari situs: <https://aceh.antaranews.com/berita/288725/pemko-banda-aceh-terutang-rp118-miliar>

akan datang. Terutama dalam kondisi Dana Otonomi Khusus Aceh yang suatu saat mungkin akan dicabut oleh Pemerintah Pusat. Akhirnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan judul “**Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Tahun 2020**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang diuraikan di latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang akan dikaji adalah sebagai berikut:

1. Apa saja sektor utama penyumbang PAD di Kota Banda Aceh?
2. Bagaimana Strategi Pemko Banda Aceh dalam menggali sumber-sumber PAD tahun 2020?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang berusaha dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui sektor utama penyumbang PAD di Kota Banda Aceh.
2. Mengetahui Strategi Pemko Banda Aceh dalam menggali sumber-sumber PAD tahun 2020.

1.4. Manfaat Penelitian

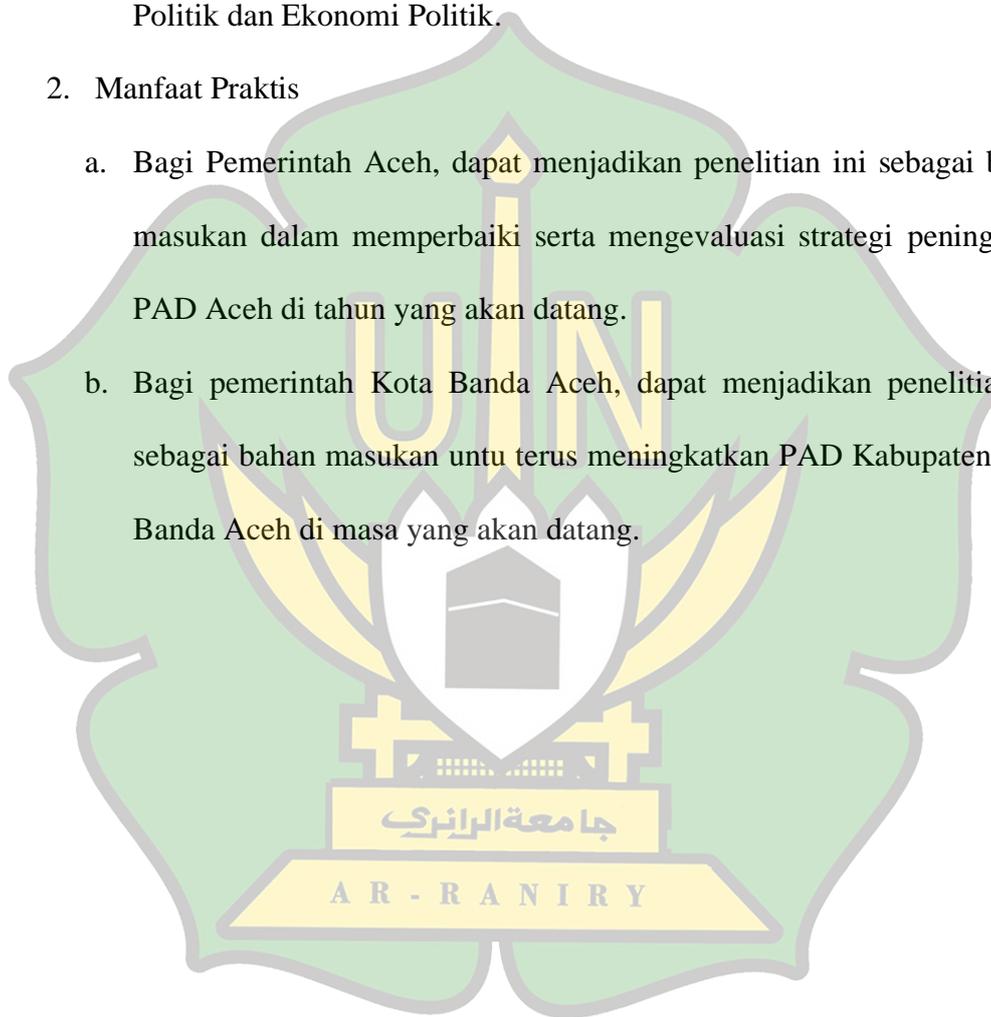
Berdasarkan tujuan penelitian, Manfaat yang menjadi harapan besar dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

- a. Untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan pada bidang ilmu politik tentang Pembangunan Politik dan Ekonomi Politik.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya dalam bidang ilmu politik, khususnya studi Pembangunan Politik dan Ekonomi Politik.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pemerintah Aceh, dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan masukan dalam memperbaiki serta mengevaluasi strategi peningkatan PAD Aceh di tahun yang akan datang.
- b. Bagi pemerintah Kota Banda Aceh, dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan masukan untuk terus meningkatkan PAD Kabupaten Kota Banda Aceh di masa yang akan datang.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Kajian Pustaka

Penelitian terdahulu menjadi tinjauan awal penelitian yang akan dilakukan berdasarkan penelitian yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti. Pembahasan penelitian yang relevan tersebut berada dalam beberapa kajian pustaka sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Raudhatinur dan Endang Surasetyo Ningsih pada tahun 2019 dalam bentuk jurnal ilmiah ekonomi akutansi (JIMEKA) yang diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala, dengan judul penelitian “Analisis Efektivitas Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah, Serta Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh”. Penelitian ini membahas tentang sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh pada tahun 2013-2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas sumber-sumber PAD tersebut ke PAD Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas setiap sumber-sumber PAD dari periode 2013-2017 memiliki beberapa perbedaan. Sumber PAD dari Pajak Daerah dikategorikan cukup efektif. Sumber PAD dari Retribusi Daerah dikategorikan kurang efektif. Sumber PAD

dari hasil kekayaan daerah yang dipisahkan dikategorikan sangat efektif. Sumber PAD dari Pendapatan Asli Daerah yang sah dikategorikan sangat efektif.¹⁷

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Sufi pada tahun 2020 dalam bentuk skripsi yang diterbitkan oleh FISIP Universitas Malikussaleh, dengan judul penelitian “Strategi Pemerintah Kota dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran (Studi Kasus Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Lhokseumawe)”. Penelitian terdahulu ini membahas tentang strategi pemerintah Kota Lhokseumawe dalam meningkatkan PAD dengan menetapkan pajak restoran, terutama dengan kondisi warung kopi yang cukup banyak di Kota Lhokseumawe. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dipakai oleh Pemerintah Kota Lhokseumawe dalam menerapkan kebijakan pajak restoran tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa yang digunakan adalah strategi intensifikasi dan strategi ekstensifikasi, dimana strategi intensifikasi adalah upaya BPKD Kota Lhokseumawe dalam melakukan peningkatan kepatuhan terhadap subjek pajak yaitu dengan mendisiplinkan subjek pajak dalam membayar pajak dengan cara memberikan sanksi bagi subjek pajak yang telat membayar pajak. Sedangkan dalam strategi ekstensifikasi BPKD telah melakukan pendataan yang bertujuan untuk penggalan dan pengembangan objek pungutan baru yang berpotensi dengan melakukan survei lapangan.¹⁸

¹⁷ Raudhatinur dan Endang Surasetyo Ningsih, *Analisis Efektivitas Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah, Serta Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh*, (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akutansi USK), Banda Aceh, 2019.

¹⁸ Sufi, *Strategi Pemerinath Kota dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran (Studi Kasus Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Lhokseumawe)*, (Universitas Malikussaleh), Banda Aceh, 2020.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh M. Ziaul Haq pada tahun 2019 dalam bentuk skripsi yang diterbitkan oleh FISIP Universitas Syiah Kuala, dengan judul penelitian “Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Penerimaan Retribusi Parkir.”. Peneliti membahas tentang upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Banda Aceh dalam meningkatkan PAD dari Retribusi Parkir. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui menganalisis strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam upaya meningkatkan PAD melalui penerimaan retribusi parkir. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam meningkatkan PAD melalui retribusi parkir belum efektif. Penyebab utamanya adalah pengelolaan retribusi parkir yang belum optimal dilakukan, Pemerintah Kota Banda Aceh juga kurang memanfaatkan karcis, kemudian tidak adanya metode khusus untuk menentukan potensi retribusi parkir. Setoran kepada daerah pun tidak sesuai dengan aturan, ditambah rendahnya pengawasan dan sumber daya manusia dalam mengatasi masalah tersebut.¹⁹

2.2. Landasan Teori

Landasan teori adalah acuan dasar yang digunakan untuk memberikan analisis terhadap masalah penelitian. Landasan teori harus berkaitan erat dengan kajian penelitian yang dipaparkan di atas.²⁰

¹⁹ M. Ziaul Haq, *Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Penerimaan Retribusi Parkir*, (Universitas Syiah Kuala), Kota Banda Aceh, 2019.

²⁰ I Made Laut Mertha Jaya, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan dan Riset Nyata*, (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020), hlm. 38.

Dalam strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam meningkatkan PAD tentunya tidak terlepas dari kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Banda Aceh. Hal ini sebagaimana pemaknaan ilmu politik oleh David Easton dalam bukunya *The Political System*, yang mengungkapkan bahwa ilmu politik adalah studi terbentuknya kebijakan publik (*zstudy of the making of public policy*). Pada dasarnya kehidupan politik mencakup berbagai kegiatan yang mempengaruhi kebijakan dari pihak berwenang yang diterima untuk masyarakat.²¹ Kebijakan publik memang dirancang untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah publik, karena pada dasarnya Pemerintah ada untuk menyelesaikan masalah.²² Dalam konteks ini, meningkatkan PAD Pemerintah Kota Banda Aceh tentunya akan berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan sebagai strategi dalam meningkatkan PAD Kota Banda Aceh. Adapun beberapa konsep dan pendekatan teori yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian tersebut yaitu:

2.2.1. Konsep Pendapatan Asli Daerah

Definisi Pendapatan Asli Daerah (PAD) berdasarkan penjelasan pada web resmi Kementerian Keuangan Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan, bahwa PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan PAD sendiri bertujuan memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi daerah sebagai perwujudan

²¹ Miriam Budiardjo, *Dasar-Dasar Ilmu Politik*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 21.

²² Kenneth Newton & Jan W. Van Deth, *Perbandingan Sistem Politik: Teori dan Fakta*, (Bandung: Penerbit Nusa Media, 2016), hlm. 397-398.

desentralisasi.²³ Definisi ini diambil dari Pasal 1 ayat 18 dan pasal 3 ayat 1 dalam UU No. 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah.

Dalam literatur kajian, menurut Abdul Halim PAD adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sumber PAD merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi Daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai mewujudkan asas desentralisasi. PAD adalah salah satu sumber dana pembiayaan pembangunan daerah pada kenyataannya belum cukup memberikan sumbangan bagi pertumbuhan daerah, hal ini mengharuskan pemerintah daerah menggali dan meningkatkan pendapatan daerah terutama sumber pendapatan asli daerah.²⁴

Secara khusus PAD adalah semua pendapatan yang berasal dari semua sumber ekonomi asli daerah atau penerimaan daerah yang diperoleh dari sumber-sumber dalam wilayah daerah itu sendiri, yang dipungut berdasarkan peraturan daerah yang sesuai perundang-undangan yang berlaku. PAD sendiri secara umum bersumber penerimaan sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan

²³ Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Apa saja sumber-sumber pendapatan daerah*. Diakses Pada 5 November 2021 dari situs: <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?ufaq=apa-saja-sumber-sumber-pendapatan-daerah>.

²⁴ Abdul Halim. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat, hlm. 94

milih daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan daerah asli yang dipisahkan.²⁵

Provinsi Aceh adalah daerah yang memiliki otonomi khusus, sehingga sumber PAD Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh sudah diatur pada UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh atau yang biasa disingkat UUPA. Hal ini termaktub dalam Pasal 180 yang menyebutkan 5 (lima) sumber utama PAD di Provinsi Aceh, yaitu sebagai berikut:

“Pasal 180

(1) Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Aceh dan PAD kabupaten/kota sebagaimana dimaksud Pasal 179 ayat (2) huruf a terdiri atas:

- a. pajak daerah;
- b. retribusi daerah;
- c. hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan milik Aceh/kabupaten/kota dan hasil penyertaan modal Aceh/kabupaten/kota;
- d. zakat; dan
- e. lain-lain pendapatan asli Aceh dan pendapatan asli kabupaten/kota yang sah”²⁶

Kelima sumber PAD Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh ini menjadi modal utama pembangunan Aceh di masa yang akan datang. Sumber-sumber PAD tersebut dapat dimaknai secara khusus dalam sub-sub bab selanjutnya.

2.2.1.1. Hasil Pajak Daerah

Berdasarkan Perundang-undangan, Pajak Daerah dimaknai sebagai kontribusi wajib dari individu tau kelompok kepada daerah atau kabupaten/Kota dan Provinsi yang menjadi tempat mereka tinggal. Hal ini

²⁵ Carunia Mulya Firdausy (ed.). *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional*. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor, 2017), hlm. 20.

²⁶ Pasal 180 UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh.

sebagaimana definisi dalam UU. No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, sebagaimana kutipan berikut:

“Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut Pajak, adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.”²⁷

Pajak Daerah dapat diminta kepada pribadi atau lembaga tertentu yang sifatnya wajib dan memaksa dengan tujuan untuk keperluan daerah bagi kemakmuran rakyat.

Berdasarkan teori sendiri, menurut Soelarna, Pajak Daerah adalah pajak asli daerah maupun pajak yang diserahkan kepada daerah, yang pemungutannya diselenggarakan oleh daerah di dalam wilayah kekuasaannya. Memiliki fungsi untuk membiayai pengeluaran daerah sebagai penunjang tugas dan kewajibannya untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.²⁸

Menurut Davey (1988) mengungkapkan beberapa definisi dan ketentuan dari Pajak Daerah tersebut, yaitu:²⁹

1. Pajak Daerah dipungut oleh Pemerintah Daerah dengan pengaturan dari daerah itu sendiri.
2. Pajak Daerah dipungut berdasarkan pengaturan nasional tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh Pemerintah Daerah.
3. Pajak Daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah serta dipungut oleh Pemerintah Daerah.

²⁷ Pasal 1 Ayat 10 UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

²⁸ Dimas Dwi Anggoro, *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*, (Malang: UB Press, 2017), hlm. 45-46.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 45.

4. Pajak Daerah yang dipungut dan diadministrasikan oleh Pemerintah Pusat tetapi hasil pemungutannya diberikan kepada Pemerintah Daerah, dibagikan dengan Pemerintah Daerah, dan dibebani pungutan tambahan oleh Pemerintah Daerah.

2.2.1.2. Hasil Retribusi Daerah

Retribusi Daerah berdasarkan perundang-undangan adalah pembayaran jasa yang disediakan oleh negara untuk kepentingan pribadi atau lembaga tertentu. Pribadi atau lembaga tertentu harus membayar biaya jasa tersebut kepada negara. Hal ini sebagaimana UU No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, yaitu sebagai berikut:

“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.”³⁰

Berdasarkan teori, menurut Munawir (1997), retribusi merupakan iuran orang pribadi atau lembaga tertentu kepada Pemerintah Daerah yang dapat dipaksakan atas pemberian jasa tertentu dari Pemerintah Daerah. Paksaan ini dimaksudkan kepada siapa saja yang memakai jasa tersebut.³¹

Menurut Halim (2007) Retribusi juga dapat diartikan sebagai pungutan yang dilakukan oleh Pemerintah akibat adanya pelayanan yang diberikan Pemerintah Daerah yang langsung dinikmati oleh warga negara yang palaksannannya didasarkan pada peraturan yang berlaku.³²

³⁰ Pasal 1 ayat 64 UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

³¹ *Op. Cit.*, hlm. 239.

³² *Ibid.*, hlm. 239.

2.2.1.3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah

Berdasarkan perundang-undangan, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah adalah bagian laba dari BUMD dan hasil kerja sama dengan pihak ketiga. Hasil Kekayaan Yang dipisahkan ini ditetapkan dengan Perda dengan tetap berpedoman pada peraturan peundang-undangan.³³

Hasil pengelolaan kekayaan daerah adalah hasil yang diperoleh dari pengelolaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Laba dari pengelolaan tersebut menjadi salah satu sumber pendapaan asli daerah. Hasil pengelolaan kekayaan daerah ini mencakup:³⁴

1. Bagian laba atas penyertaan modal pada Perusahaan Milik Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
2. Bagian laba atas penyertaan modal pada Perusahaan Milik Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
3. Bagian laba atas penyertaan modal perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.

2.2.1.4. Zakat

Menurut Hafidhuddin, zakat dalam definisi syariat atau istilah adalah nama bagi sejumlah harta tertentu yang telah mencapai syarat tertentu yang diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diberikan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula.³⁵

Kewajiban pembagian zakat juga telah ditetapkan dalam Al-Qur'an dalam surat At-Taubah ayat (60), yang artinya: "Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah

³³ Pasal 285 ayat 1 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

³⁴ Op.Cit., hlm. 23

³⁵ Fuadi, Zakat daam Sistem Hukum Pemerintahan Aceh, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 27.

untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang untuk jalan Allah, dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu yang diwajibkan Allah, dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana".³⁶

Dalam Perjalanan kekhilafahan Islam, Zakat tersebut mulai dikelola oleh pemerintahan. Pengumpulan zakat pun dilakukan dengan dua sistem yang berbeda di beberapa negara islam. Dua sistem tersebut adalah sistem pembayaran zakat secara wajib dan sistem pembayaran zakat secara sukarela.³⁷

Pemerintah Aceh sendiri mulai menjadikan zakat sebagai salah satu PAD sejak diterbitkannya UU No. 18 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Daerah Istimewa Aceh. Pelaksanaannya pun berlanjut hingga sekarang. Hal ini tentu mengingat potensi dari zakat itu sendiri yang dapat membantu mengentaskan kemiskinan di Aceh. Zakat tersebut, secara langsung dikelola oleh Baitul Mal Aceh dan Baitul Mal Kabupaten/Kota secara khusus sesuai dengan penerima zakat yang telah disebutkan dalam Ayat Al-Quran di atas. Baitul Mal tersebut menjadi salah satu Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD).³⁸

Terdapat beberapa perbedaan yang khusus antara zakat dibandingkan dengan empat jenis PAD lainnya, perbedaan yang dimaksud ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Dahlawi:³⁹

1. Dasar hukum pemungutan zakat ditetapkan dalam Al-Quran dan Hadits, bukan dengan peraturan yang ditetapkan Pemerintah.

³⁶ Dahlawi, Implementasi Zakat sebagai Pendapatan Asli Daerah. (Jurnal AL-IJTIMA`I-*International Journal of Government and Social Science*, vol. 5 No. 1 Oktober 2019), hlm. 22.

³⁷ Ibid., hlm. 23.

³⁸ Op.Cit., hlm. 23.

³⁹ Ibid., hlm. 27.

2. Subjek, objek serta persyaratan dalam pemungutan zakat telah diatur secara baku dalam nash-nash yang jelas, selanjutnya dikembangkan berdasarkan ijma' para ulama, sehingga berkembang menjadi subjek dan objek zakat kontemporer sesuai dengan perkembangan zaman.
3. Arah penggunaan zakat sudah ditetapkan, tidak boleh keluar dari delapan asnaf atau penerima zakat sebagaimana diatur dalam Al-Quran dan Hadits.
4. Pelaksanaan kewajiban zakat merupakan bukti kepatuhan terhadap perintah Allah, sedangkan manfaatnya ditunjukkan untuk kemaslahatan umat, terutama dalam rangka tanggung jawab sosial, meningkatkan taraf hidup kaum dhuafa.
5. Zakat hanya dipungut terhadap kaum muslimin dan/atau perusahaan yang dimiliki oleh orang Islam setelah memenuhi syarat-syarat tertentu sesuai ketentuan syari'at yang telah ditetapkan.

2.2.1.5. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan

Berdasarkan Perundang-undangan, Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah sebagaimana UU No 23 Tahun 2014 bahwa yang dimaksud dengan lain-lain pendapatan asli Daerah yang sah antara lain penerimaan Daerah di luar pajak daerah dan retribusi daerah seperti jasa giro dan hasil penjualan aset Daerah.

Menurut Devas (1989) jenis penerimaan dari lain-lain PAD yang sah yaitu jenis penerimaan lain-lain daerah yang mencakup penerimaan kecil seperti hasil penjualan alat berat dan bahan jasa, penerimaan dari sewa, bunga simpanan giro

dan bank serta penerimaan dari denda kontraktor.⁴⁰ Lain-lain pendapatan asli daerah yang dipisahkan meliputi sebagai berikut:

1. Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan.
2. Jasa Giro
3. Pendapatan Bunga
4. Keuntungan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.
5. Komisi, potongan atau bentuk lain dari penjualan atau pengadaan barang/jasa oleh Pemerintah Daerah.

2.2.2. Strategis Pemerintah

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam bukunya masing-masing. Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Satu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan proses penentuan rencana dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan.⁴¹

Konsep strategi pemerintah ini diambil dari pendapat Fred R. David yang mengungkapkan tentang manajemen strategik yang awalnya digunakan dalam dunia militer lalu kemudian digunakan dalam berbagai substansi penentuan strategi dalam sistem manajemen atau sistem kepemimpinan sebuah lembaga.⁴²

⁴⁰ Raudhatinur dan Endang Surasetyo Ningsih, *Analisis Efektivitas Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah, Serta Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh*, (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akutansi USK), Banda Aceh, 2019. Hlm. 444.

⁴¹ K. Marrus. *Desain penelitian manajemen strategik*. (Jakarta: Rajawali Press, 2002).

⁴²

Pertama kali sistem manajemen strategis setelah digunakan di dunia militer, baru digunakan dalam dunia bisnis dan organisasi profit, namun belakangan organisasi pemerintahan juga menerapkan manajemen strategis dalam sistem pengelolaan pemerintahan. Terutama dalam strategi-strategi untuk mencapai tujuan meraih laba secara berkelanjutan dengan memanfaatkan pendayagunaan semua sumber yang dimiliki. Hal tersebut tidak terlepas dari harapan terciptanya kesejahteraan bersama dalam masyarakat.⁴³

Secara teori, manajemen strategis dimaknai oleh Barney (2007) sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.⁴⁴

Pendapat lain tentang definisi manajemen strategis diungkapkan oleh Solihin (2012) sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁴⁵

Terakhir, Pondasi utama dalam manajemen strategis adalah strategi dalam mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya organisasi, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis.⁴⁶

Secara historis, menurut Fred R. David manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih

⁴³ Ni Ketut Dari Adnyanyi, *Hukum Pemerintahan Daerah Dalam Persepektif Kajian Pengelolaan Potensi Lokal*, (Depok: Rajawali Pers, 2018), hlm. 180-181.

⁴⁴ Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), hlm. 3.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 4

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 3

baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak (Fred R. David, 2011:24).⁴⁷

Fred R. David mengungkapkan tiga tahapan utama dalam menentukan strategi yang seharusnya dilakukan dalam struktur organisasi agar mampu mencapai tujuannya. Hal ini sebagai berikut:⁴⁸

1. Tahap Input, menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
2. Tahap Pencocokan, memunculkan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal.
3. Tahap Keputusan, menggunakan input informasi dari tahap yang pertama untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil Tahap ke-2 yang dapat diimplementasikan, sehingga bisa memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

Menurut Sofjan Assauri, pada dasarnya fungsi dari strategi adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:⁴⁹

⁴⁷ David, Fred R. *Strategic Management*, (Buku 1. Edisi 12 Jakarta, 2011), hlm. 14.

⁴⁸ Ibid., hlm. 14.

⁴⁹ Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, (Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi UI, 2011), hlm. 7.

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang Lain
2. Menghubungkan atau mengkaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru
4. Menghasilkan dan membandingkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang
5. Mengkoordinasikan dan mengerahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu

Penerapannya dalam penelitian ini terfokus pada manajemen strategis dalam mencapai tujuan peningkatan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dengan berbagai pemetaan sumber daya dan pemanfaatan sumber daya tersebut untuk meraih laba berkelanjutan sebagai amunisi utama tercapainya pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif-kualitatif menurut Best adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek penelitian sesuai dengan apa adanya.⁵⁰

Sebagaimana Lisa Harrison mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif memberikan kesempatan berekspresi sesuai bahasan penelitian secara luas, karena wawancara kualitatif memungkinkan pihak yang diwawancarai menggunakan bahasa mereka sendiri, sehingga diskusi bisa mengalir dengan lancar dan bebas.⁵¹

Pendekatan deskriptif-kualitatif merupakan metode khusus yang dikembangkan untuk penelitian ilmu sosial-humaniora agar mendapat gambaran secara kualitatif fakta, data, dan objek material berupa ungkapan bahasa atau wacana apapun dengan interpretasi yang tepat, terstruktur dan sistematis. Pendekatan ini juga membantu cara berpikir yang kritis dan mendalam untuk memaknai fenomena sosial.⁵²

3.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini akan terfokus pada sektor utama penyumbang PAD di Kota Banda Aceh serta strategi Pemko Banda Aceh dalam menggali sumber-sumber PAD tahun 2020.

⁵⁰ Sukardi, Metode Penelitian pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya, (Jakarta: Bumi Akasar, 2005), hlm. 157.

⁵¹ Lisa Harrison, Metodologi Penelitian Politik, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 86-87.

⁵² Wahyu Wibowo, Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah, (Jakarta: Penerbit Buku Kompas PT Kompat Media Nusantara, 2011), hlm. 43-44.

3.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah di Kota Banda. Lokasi ini dipilih karena objek kajian penelitian adalah tentang PAD Kota Banda Aceh yang pada tahun 2020 menjadi salah satu Pemerintah Kota di Provinsi Aceh dengan PAD tertinggi. Salah satu sumber data utama juga terletak di Badan Pengelola Keuangan Kota (BPKK) Kota Banda Aceh.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data penelitian kualitatif. Sumber data adalah berbagai rujukan yang memberikan informasi tentang data penelitian. Sumber data terbagi menjadi dua, yaitu:

Pertama, data primer adalah data yang paling utama dalam sebuah bahasan permasalahan penelitian. Data primer adalah data yang diperoleh dari perorangan melalui wawancara langsung, tanpa perantara. Adapun yang menjadi data primer dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam menggunakan draf pertanyaan khusus tentang aspek-aspek bahasan penelitian yang disesuaikan dengan teori yang dipakai. Kemudian ditanyakan langsung kepada setiap informan yang sudah ditentukan oleh peneliti. Jawaban dari informan akan menjadi data primer yang akan dianalisa secara intim dan merujuk kepada teori.⁵³

Kedua, data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku tentang bahasan penelitian. Dapat juga diperoleh dari jurnal ilmiah, dokumen, laporan dinas seperti BPKK Kota Banda Aceh yang bersinggungan dengan bahasan penelitian. Dapat juga diperoleh melalui media berita baik online maupun cetak.⁵⁴

⁵³ Ibid., hlm. 45.

⁵⁴ Ibid., hlm. 46.

3.5. Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, informan penelitian berjumlah 3 orang. Informan atau narasumber tersebut, ditentukan berdasarkan dari keterlibatan langsung dengan bahasan yang akan diteliti, seperti dari unsur Pemerintah Kota Banda Aceh yaitu Badan Pengelola Keuangan Kota (BPKK) Kota Banda Aceh dan dari legislatif yaitu DPRK Banda Aceh dan Tim Anggaran Pemerintah Kota Banda Aceh, serta yang akademisi sebagai pengamat. Informan tersebut sebagai berikut:

Tabel 3.1. Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan	Tanggal Wawancara
1.	Zuhri S.Sos.	Kepala Bidang Pendapatan BPKK Banda Aceh	10 Februari 2022
2.	Tuanku Muhammad	Banggar DPRK Banda Aceh	5 Februari 2022

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan, maka akan digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

Pertama, wawancara adalah pertemuan antara peneliti dan informan, kemudian melakukan tanya jawab tentang bahasan penelitian sesuai kapasitas informan. Wawancara kualitatif akan memberikan sumbangsih terbesar pada penelitian, karena dapat memberikan informasi yang tidak tercatat dalam dokumen ataupun sumber informasi tertulis. Wawancara juga merupakan metode paling bagus untuk mengkaji subjek kontemporer yang belum pernah dikaji secara ekstensif dari berbagai literatur yang ada. Sehingga wawancara akan dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan khusus, yang draf pernyataan tersebut

bisa saja berubah sesuai spesialisasi pengetahuan atau lingkup keterlibatan langsung informan. Seperti pertanyaan untuk informan akademisi akan berbeda dengan informan dari lembaga pemerintah.⁵⁵

Teknik ini digunakan agar peneliti dapat mengkaji lebih dalam bahasan penelitian yang tidak ditemukan secara tertulis dalam sumber data sekunder, terutama pendapat para informan yang terlibat secara langsung dalam pokok bahasan penelitian.

Kedua, dokumentasi adalah pengumpulan data melalui peninggalan tertulis seperti laporan tahunan, berita di media cetak, arsip-arsip, jurnal ilmiah, pendapat para akademisi dalam liputan khusus media massa, dan hasil penelitian sebelumnya yang mengulas bahasan penelitian yang akan diteliti. Teknik ini digunakan agar peneliti dapat mengkaji hubungan antara hasil wawancara dengan kajian tertulis yang sudah ada sebelumnya, baik dari pelaksanaan, perencanaan dan evaluasi program yang terkait dengan pokok bahasan penelitian.⁵⁶

3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya. Analisa ini perlu dilakukan untuk mencari makna. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dalam prakteknya tidak dapat dipisahkan dengan proses pengumpulan data, dan dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai. Dengan demikian secara teoritik, analisis dan

⁵⁵ Ibid., hlm. 44.

⁵⁶ Ibid., hlm. 45.

pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang untuk memecahkan masalah. Adapun teknik analisis data yang akan dilakukan peneliti yaitu:⁵⁷

1. Reduksi Data, berupa menulis dan menganalisis data lapangan, merangkumnya kemudian dipilih dan difokuskan pada hal-hal yang penting sesuai bahasan penelitian, sehingga mudah disusun secara sistematis.
2. Penyajian Data, berupa menyajikan data dalam bentuk laporan berupa uraian yang lengkap dan terperinci dari hasil reduksi data.
3. Menarik Kesimpulan, berupa mendeskripsikan dari sajian data yang ada untuk dianalisis sebagai hasil penelitian.

3.8. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan adalah dengan teknik kecukupan bahan referensial. Dalam artian memiliki pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh penulis. Contohnya seperti data media akan dicerifikasi dengan hasil temuan wawancara. Dapat juga diselaraskan antara argumentasi yang ada dalam rekamana wawancara sebagai bukti keabsahan data.⁵⁸

⁵⁷ Ismail Nurdin & Sri Hartati. *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya: Media Sahabat Cendekia., 2019) hlm. 207.

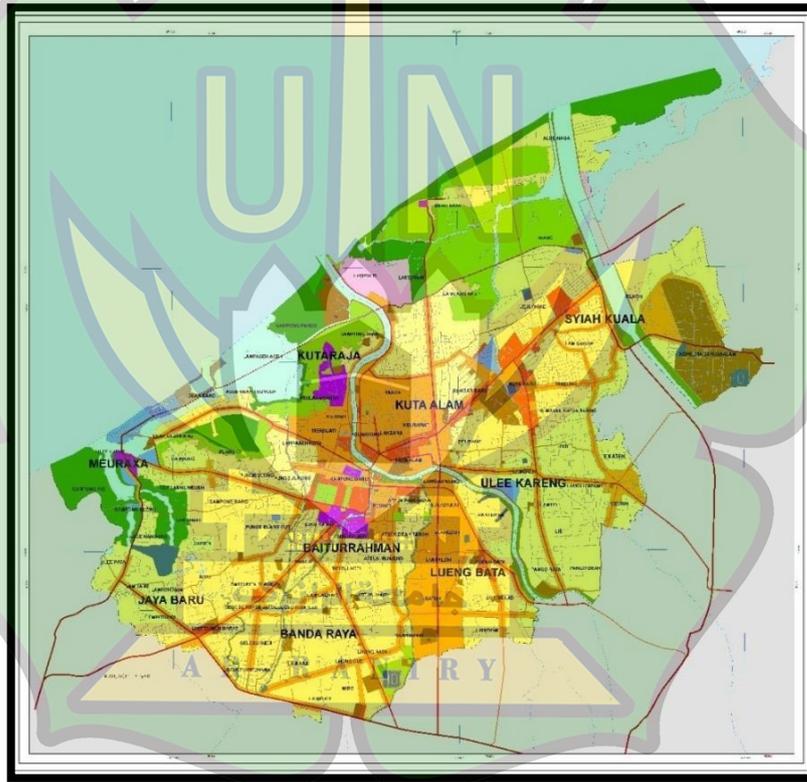
⁵⁸ Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi penelitian; Penelitian Kualitataif, Tindakan kelas dan Studi Kasus*, (Sukabumi: CV Jejak, 2017), hlm.95.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Pemerintah Kota Banda Aceh

Kota Banda Aceh secara geografis terletak di bagian paling barat pulau Sumatera. Kota Banda Aceh berbatasan di bagian utara dengan Selat Malaka, bagian selatan dan timur berbatasan dengan Kabupaten Aceh Besar, dan bagian barat berbatasan dengan Samudera Hindia. Luas area Kota Banda Aceh sekitar 61,36 KM Persegi. Hal ini dapat dilihat dari gambar peta berikut:⁵⁹



Gambar 4.1. Peta Kota Banda Aceh⁶⁰

Kota Banda Aceh mencakup 9 Kecamatan dengan 90 Gampong. Jumlah penduduk Kota Banda Aceh sampai tahun 2020 adalah 252.899 Jiwa.

⁵⁹ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2021* (Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2020 & 2021), hlm. 17.

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. iii.

Pertimbangan atas jumlah penduduk tersebut, Kota Banda Aceh memiliki 30 kursi DRPK. 30 kursi DPRK tersebut, 26 kursi diisi oleh laki-laki dan 4 kursi diisi oleh Perempuan.⁶¹

Pemerintah Kota Banda Aceh dipimpin oleh Wali Kota Banda Aceh yaitu Aminullah Usman dan Wakil Wali Kota Banda Aceh yaitu Zainal Abidin (Periode 2017-2022). Dalam Pemerintahan Kota Banda Aceh terdapat 49 Dinas/Kantor/Badan atau Satuan Kerja Perangkat Kota (SKPK), yaitu:

Tabel 4.1. SKPK Kota Banda Aceh⁶²

No.	DINAS/KANTOR/BADAN
SEKRETARIAT	
1	Sekretariat Daerah
2	KIP Kota Banda Aceh
3	Sekretariat Daerah DPRK Banda Aceh
DINAS	
4	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banda Aceh
5	Dinas Perhubungan Kota Banda Aceh
6	Dinas Pangan, Pertanian, Kelautan Dan Perikanan Kota Banda Aceh
7	Dinas Koperasi UKM Dan Perdagangan Kota Banda Aceh
8	Dinas Lingkungan Hidup Kebersihan Dan Keindahan Kota Banda Aceh
9	Dinas Pekerjaan Umum Kota Banda Aceh
10	Dinas Kesehatan Kota Banda Aceh
11	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Banda Aceh
12	Dinas Syariat Islam Kota Banda Aceh
13	Dinas Sosial Kota Banda Aceh
14	Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh
15	Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kota Banda Aceh
16	Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Banda Aceh
17	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Gampong Kota Banda Aceh
18	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kota Banda Aceh
19	Dinas Pendidikan Dayah Kota Banda Aceh
20	Dinas Pemuda Dan Olah Raga Kota Banda Aceh.

⁶¹ Ibid., hlm. 20

⁶² Ibid., hlm. 28-29.

21	Dinas Tenaga Kerja Kota Banda Aceh
22	Dinas Perpustakaan dan Arsip
23	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)
24	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Banda Aceh
BADAN	
25	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Banda Aceh
26	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Banda Aceh
27	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Banda Aceh
28	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Banda Aceh
29	Badan Pengelolaan Keuangan Kota Banda Aceh
30	Inspektorat Kota Banda Aceh
KANTOR	
31	Satpol PP dan WH Kota Banda Aceh
PARA DIREKTUR	
32	PDAM Kota Banda Aceh
33	RSU Meuraxa Kota Banda Aceh
KECAMATAN	
34	Kecamatan Kuta Alam
35	Kecamatan Syiah Kuala
36	Kecamatan Baiturrahman
37	Kecamatan Meuraxa
38	Kecamatan Jaya Baru
39	Kecamatan Banda Raya
40	Kecamatan Lueng Bata
41	Kecamatan Ulee Kareng
42	Kecamatan Kuta Raja
LEMBAGA ISTIMEWA	
43	MAA Banda Aceh
44	MPD
45	Baitul Mal Kota Banda Aceh
SEKRETARIAT KEISTIMEWAAN	
46	Kepala Sekretariat MPD Kota Banda Aceh
47	Kepala Sekretariat MAA Kota Banda Aceh
48	Sekretariat Baitul Mal Kota Banda Aceh
49	Kepala Sekretariat MPU Kota Banda Aceh

Semua Kantor/Dinas/Badan tersebut memiliki tugas dan fungsi tersendiri, namun tidak semua Kantor/Dinas/Badan memiliki potensi dalam menyumbang

Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh. Hal ini akan diulas pada sub bab selanjutnya.

4.2. Sektor Utama Penyumbang PAD Kota Banda Aceh

PAD adalah semua pendapatan yang berasal dari semua sumber ekonomi asli daerah atau penerimaan daerah yang diperoleh dari sumber-sumber dalam wilayah daerah itu sendiri, yang dipungut berdasarkan peraturan daerah yang sesuai perundang-undangan yang berlaku. PAD sendiri secara umum bersumber penerimaan sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan daerah asli yang dipisahkan.⁶³

Provinsi Aceh adalah daerah yang memiliki otonomi khusus, sehingga sumber PAD Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh sudah diatur pada UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh (UUPA). Hal ini termaktub dalam Pasal 180 yang menyebutkan 5 (lima) sumber utama PAD di Provinsi Aceh.⁶⁴ Lima sumber ini secara umum sama dengan sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh. Sumber utama ini dikategorisasikan berdasarkan 5 PAD sebagaimana UUPA tersebut, yaitu:

- (1) Hasil Pajak Daerah;
- (2) Hasil Retribusi Daerah;
- (3) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah;
- (3) Zakat;
- (4) Lain-lain pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan.

⁶³ Carunia Mulya Firdausy (ed.). *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional*. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor, 2017), hlm. 20.

⁶⁴ Pasal 180 UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh.

Adapun berdasarkan kelima sumber utama PAD tersebut, jumlah realisasi penerimaan PAD Kota Banda Aceh tahun 2016 dan 2020 dapat dibandingkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2. Penerimaan PAD Kota Banda Aceh Tahun 2016 dan 2020

No.	Penerimaan PAD Kota Banda Aceh	Tahun 2016 (Rp. Miliar)	Persentase (%)	Tahun 2020 (Rp. Miliar)	Persentase (%)
1.	Pajak Daerah	63,3 Miliar	17%	74,8 Miliar	32%
2.	Retribusi Daerah	176,4 Miliar	44%	19,9 Miliar	9%
3.	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	1 Miliar	0%	5,10 Miliar	3%
4.	Zakat	19,6 Miliar	5%	16,8 Miliar	7%
5.	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan	134,2 Miliar	34%	112,2 Miliar	49%

Sumber: DPKK Banda Aceh (2021)

Pada tahun 2016 dan 2020 menjadi patokan utama dalam melihat perbandingan penerimaan PAD Kota Banda Aceh dalam jangka 5 tahun sekali. sehingga dapat dilihat bahwa penerimaan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 menurun dibandingkan dengan tahun 2020. Kelima PAD tersebut tersebar pada SKPK Kota Banda Aceh, namun tidak pada semua SKPK. Sumber PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 hanya terfokus pada 15 SKPK. Hal ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.3. Penyumbang PAD Kota Banda Aceh Berdasarkan SKPK

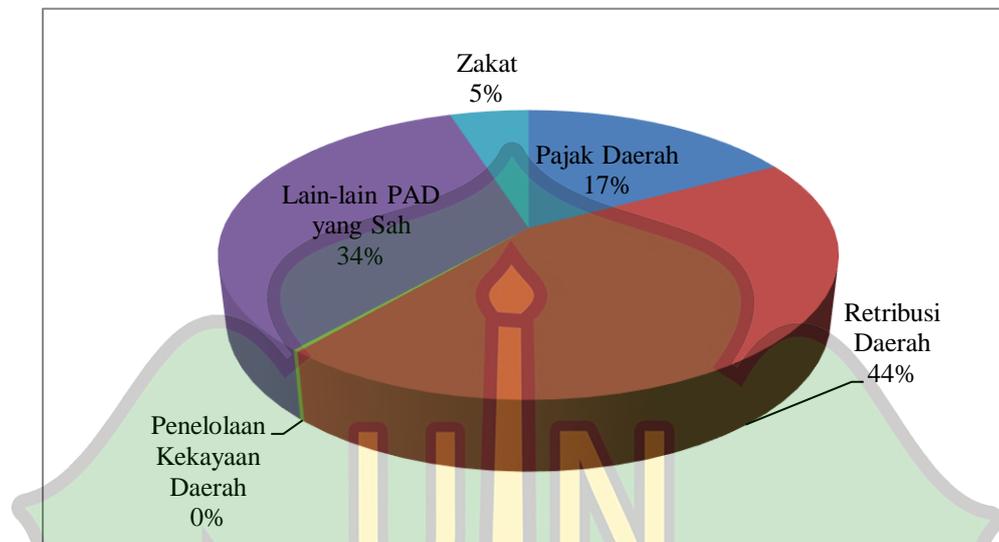
NO	JENIS PENERIMAAN DARI SKPK	TARGET PAD (Juta)	REALISASI PAD (Juta)
		TAHUN 2020	TAHUN 2020
1	Badan Pengelolaan Keuangan Kota	101.757,9 Juta	80.218,7 Juta
2	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	195 Juta	10 Juta
3	Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan	556,3 Juta	193 Juta
4	Dinas Kesehatan	3.100,4 Juta	13.100,4 Juta
5	Baitul Mal	22.349,1 Juta	15.924,4 Juta
6	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	4.254,3 Juta	1.400,5 Juta
7	Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman	1.485,7 Juta	1.506,2 Juta
8	Dinas Perhubungan	10.569,7 Juta	6.193,8 Juta
9	DLHK3	9.168,8 Juta	5.037,7 Juta
10	DP2KP	330 Juta	258,5 Juta
11	Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi & UKM Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pasar.	7.037,1 Juta	2.284,7 Juta
12	Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh	150 Juta	150 Juta
13	Blud Uptd Pasar Kota Banda Aceh	6.536,8 Juta	6.050,6 Juta
14	Dinas Pendidikan (BLUD)	195,2 Juta	195,2 Juta
15	Rsu Meuraxa (BLUD)	74.257,1 Juta	72.814,4 Juta
JUMLAH		309.702,5 Juta	227.729,3 Juta

Sumber: DPKK Banda Aceh (2021)

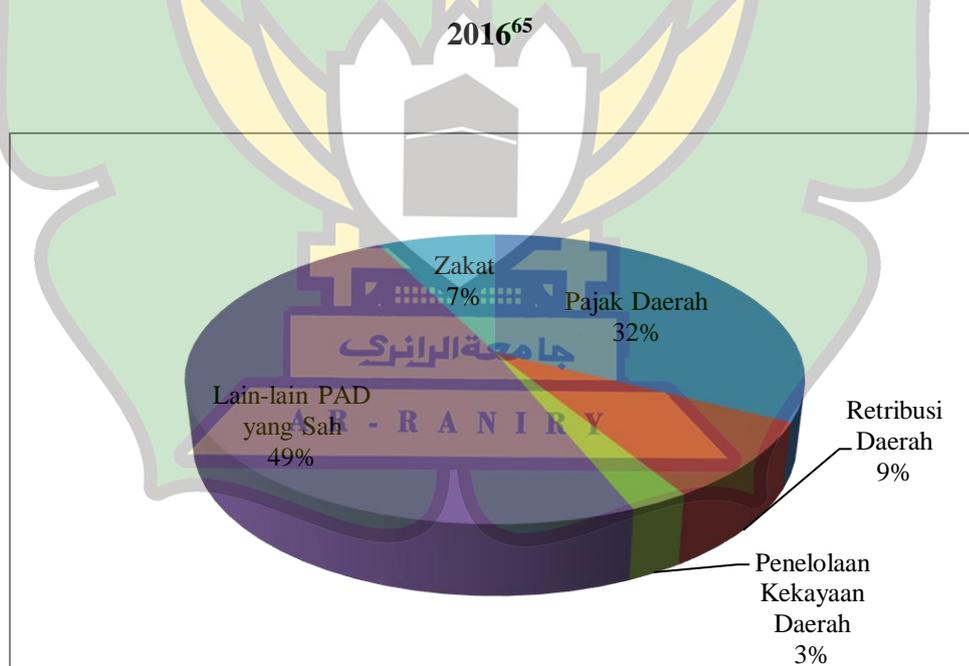
Berdasarkan data tersebut, tidak semua SKPK pada tahun 2020 memiliki PAD, target PAD setiap tahun pun berbeda-beda setiap dinas. Dapat dilihat bahwa tidak semua target PAD dapat dicapai, namun sebahagian bisa saja melebihi target. Hal ini seperti realisasi PAD pada Dinas Kesehatan lebih tinggi dibandingkan target PAD, yakni Rp. 3 Miliar, namun realisasinya adalah 13 miliar. Hal ini tentu dipengaruhi oleh periode awal Covid19 pada tahun 2020.

Berdasarkan Realisasi PAD Kota Banda Aceh dari sumber utama PAD tahun 2016-2020, menunjukkan bahwa sumber Lain-lain PAD yang sah menjadi sumber utama yang secara rata-rata sebagai penyumbang terbesar PAD Kota

Banda Aceh di setiap tahun. Pada tahun 2020, jumlah penerimaan dari sektor Lain-lain PAD yang sah lebih tinggi dibandingkan tahun 2019. Persentase penerimaan dari berbagai sumber utama PAD Kota Banda Aceh pada tahun 2016 dan 2020, dapat dibandingkan sebagai berikut:



Gambar 4.2. Persentase Realisasi Sumber Utama PAD Kota Banda Aceh



Gambar 4.3. Persentase Realisasi Sumber Utama PAD Kota Banda Aceh

2020⁶⁶

⁶⁵ Ibid., hlm. 41-44.

⁶⁶ Ibid., hlm. 41-44.

Berdasarkan persentase tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber utama penyumbang PAD Kota Banda Aceh terbesar pada tahun 2016 adalah sumber PAD dari Retribusi Daerah dengan persentase 44% dari keseluruhan realisasi PAD. Begitu juga sumber utama penyumbang PAD Kota Banda Aceh terbesar pada tahun 2020 adalah sumber PAD lain-lain PAD yang sah dengan persentase 49% dari keseluruhan realisasi PAD. Dalam hal ini, pada setiap sumber utama tersebut, ada sektor-sektor utama penyumbang PAD, baik dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan ketiga sumber lainnya yang akan dipaparkan pada sub bab berikut.

4.2.1. Hasil Pajak Daerah

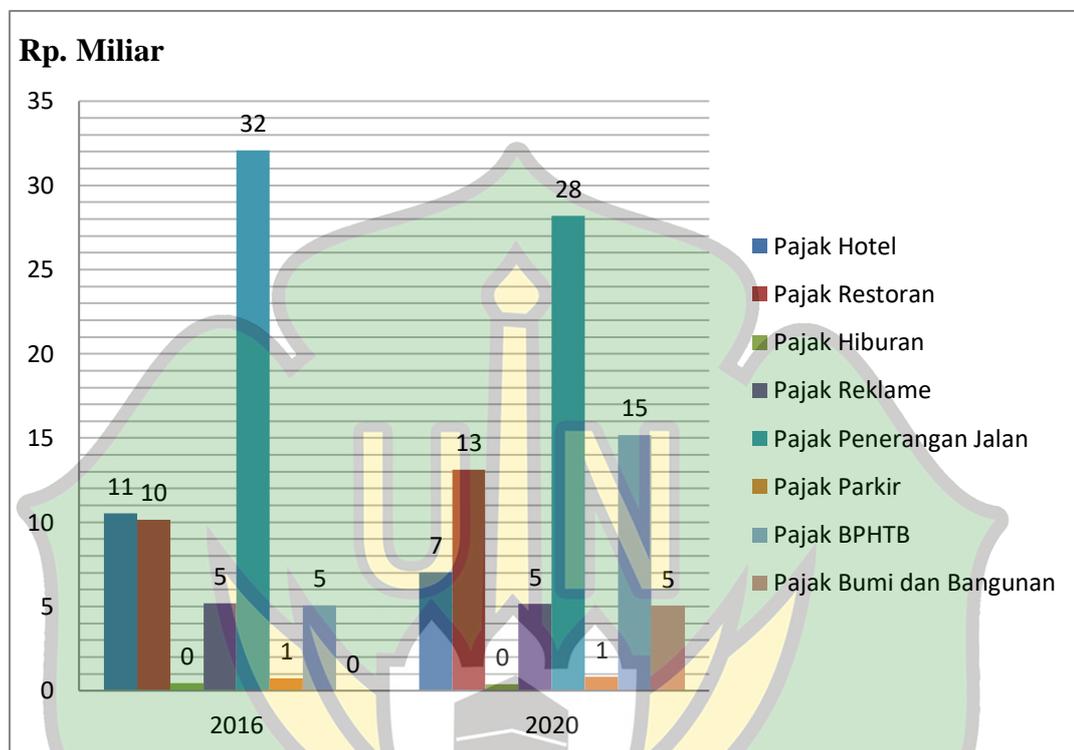
Pajak Daerah dimaknai sebagai kontribusi wajib dari individu atau kelompok kepada daerah atau kabupaten/Kota dan Provinsi yang menjadi tempat mereka tinggal. Pajak Daerah dapat diminta kepada pribadi atau lembaga tertentu yang sifatnya wajib dan memaksa dengan tujuan untuk keperluan daerah bagi kemakmuran rakyat.⁶⁷

PAD Kota Banda Aceh yang bersumber dari Pajak Daerah diperoleh dari sektor Hotel, Restoran, Hiburan, Reklame, Penerangan Jalan, Parkir, Pajak Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan (BPHTB), dan Pajak Bumi dan Bangunan. Berdasarkan grafik di atas, sektor penerangan jalan menjadi sektor utama penyumbang terbesar PAD dari sumber Pajak Daerah.

Semua sektor tersebut pada awalnya sudah ditargetkan jumlah PAD yang harus didapatkan, namun setiap tahunnya target tersebut sering tidak tercapai walaupun ada beberapa sektor yang memang dapat melebihi target PAD. Pajak

⁶⁷ UU. No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

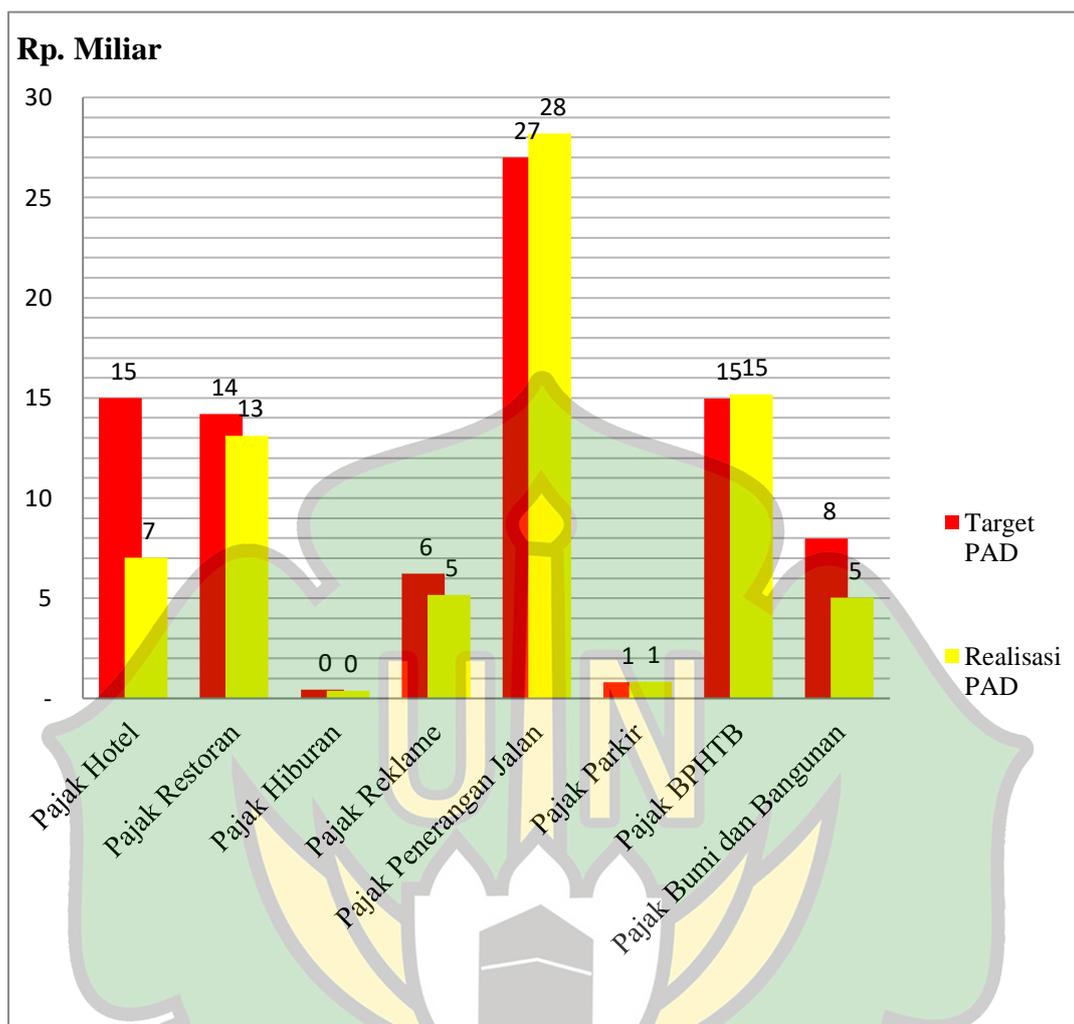
Daerah sebagai sumber PAD diperoleh dari beberapa sektor utama tersebut, sebagai perbandingan pada tahun 2016 dan tahun 2020, dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:



Gambar 4.4. Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah 2016 dan 2020⁶⁸

Pada tahun 2020, sektor penerangan jalan juga menjadi sektor utama penyumbang terbesar PAD dari sumber Pajak Daerah. Target PAD dari sumber Pajak Daerah yang diperoleh dari sektor penerangan jalan pada awalnya ditargetkan PAD berjumlah Rp. 27 Miliar, namun realisasi PAD yang didapatkan sejumlah Rp. 28 Miliar lebih. Dalam artian melebihi target, hal ini dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

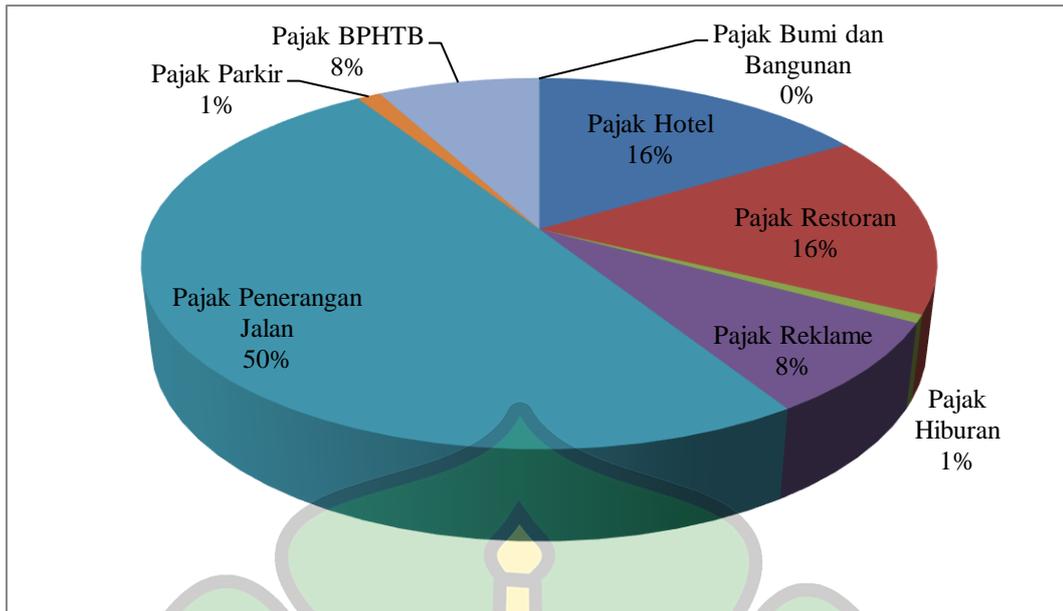
⁶⁸ Op.Cit., hlm. 41-44.



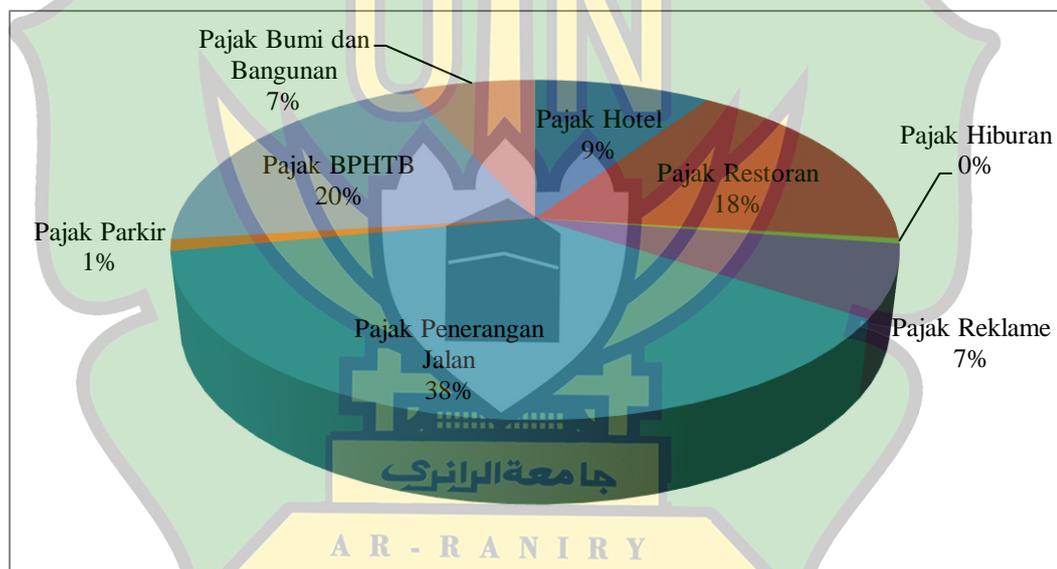
Gambar 4.5. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah Tahun 2020⁶⁹

Berdasarkan gambar target dan realisasi PAD dari sumber Pajak Daerah tersebut, dapat dilihat bahwa pada tahun 2020, PAD Kota Banda Aceh dari sumber Pajak Daerah dengan PAD tertinggi diperoleh dari sektor Penerangan Jalan. Realisasi PAD dari berbagai sektor sumber pajak daerah dapat dipersentasekan sebagai berikut:

⁶⁹ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2021* (Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2020 & 2021), hlm. 41-44.



Gambar 4.6. Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah Tahun 2016



Gambar 4.7. Realisasi PAD dari Sumber Pajak Daerah Tahun 2020

Berdasarkan persentase realisasi PAD Kota Banda Aceh yang bersumber dari Pajak Daerah tersebut, ada beberapa sektor utama yaitu: (1) Pajak Hotel; (2) Pajak Restoran; (3) Pajak Hiburan, (4) Pajak Reklame, (5) Pajak Penerangan Jalan; (6) Pajak Parkir; (7) Pajak Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan (BPHTB); dan (8) Pajak Bumi dan Bangunan. Delapan Sektor utama penyumbang

PAD dari sumber Pajak Daerah tersebut pada tahun 2020, sektor utama yang paling banyak menyumbangkan PAD sebagaimana target PAD 2020 adalah sektor Penerangan Jalan dengan nominal Rp. 28 Miliar atau 38% dari keseluruhan PAD yang bersumber dari Pajak Daerah.

4.2.2. Hasil Retribusi Daerah

Retribusi Daerah berdasarkan perundang-undangan adalah pembayaran jasa yang disediakan oleh negara untuk kepentingan pribadi atau lembaga tertentu. Pribadi atau lembaga tertentu harus membayar biaya jasa tersebut kepada negara.⁷⁰

Menurut Halim Retribusi juga dapat diartikan sebagai pungutan yang dilakukan oleh Pemerintah akibat adanya pelayanan yang diberikan Pemerintah Daerah yang langsung dinikmati oleh warga negara yang palaksannannya didasarkan pada peraturan yang berlaku.⁷¹

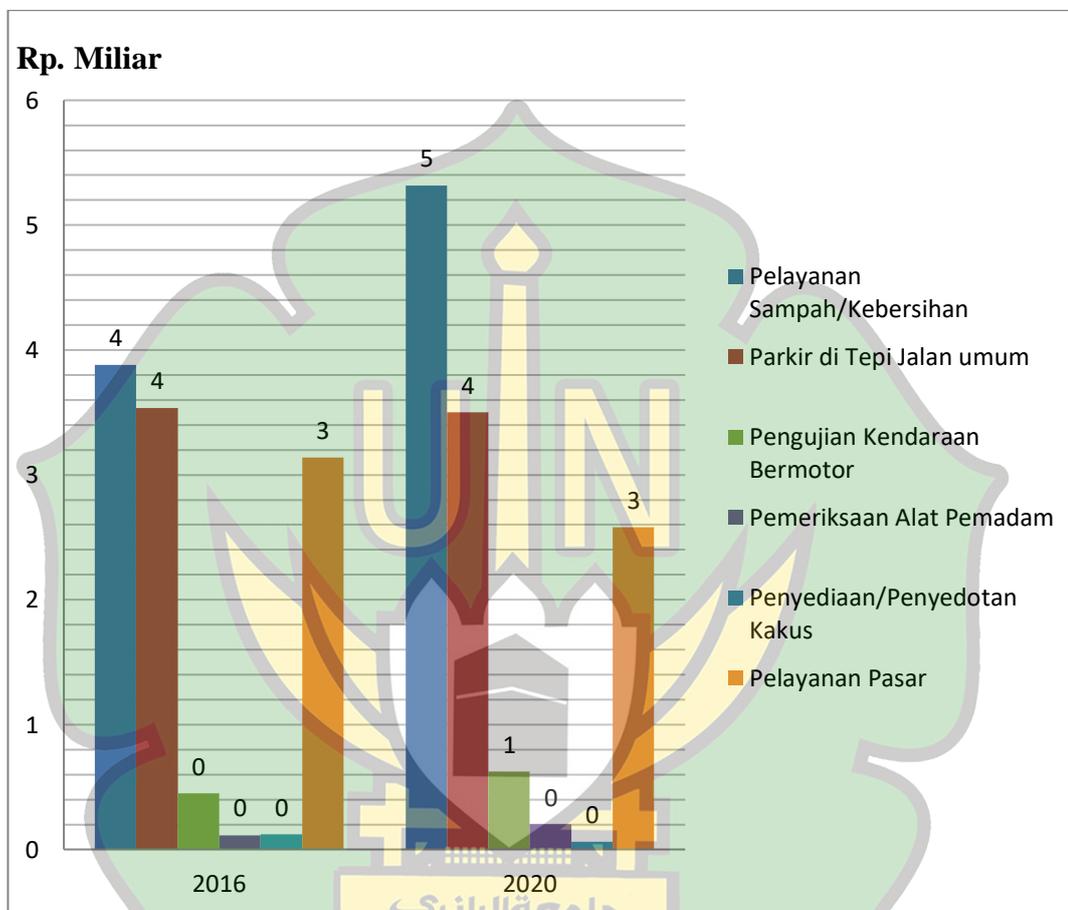
Sumber PAD dari Retribusi Daerah ini terbagi lagi menjadi 3 sub sektor, yaitu: (1) Retribusi Jasa Umum yang meliputi sektor Pelayanan Sampah/Kebersihan, Parkir di Tepi Jalan Umum, Pengujian Kendaraan Bermotor, Pemeriksaan Alat Pemadam, Penyediaan/Penyedotan Kakus serta Pelayanan Pasar; (2) Retribusi Jasa Usaha yang meliputi sektor Pemakaian Kekayaan Daerah, Jasa Usaha Terminal, Rumah Potong Hewan dan Pelayanan Kepelabuhan; (3) Retribusi Perizinan Tertentu yang meliputi sektor Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Izin Gangguan dan Izin Trayek.⁷²

⁷⁰ UU No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

⁷¹ Abdul Halim. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat, hlm. 239.

⁷² BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2021* (Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2020 & 2021), hlm. 41-44

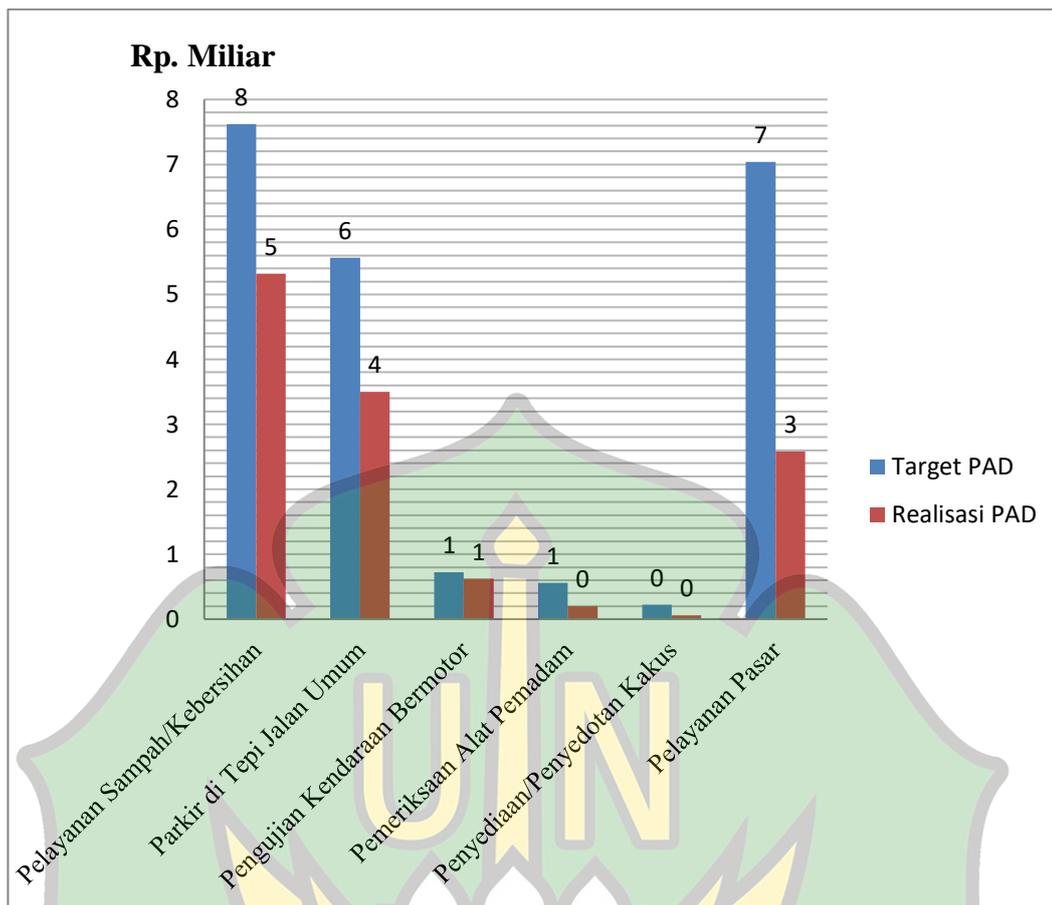
Berdasarkan ketiga sub sektor utama PAD dari sumber Retribusi Daerah tersebut, target dan realisasinya setiap sub sektor dapat dilihat pada gambar grafik ketiganya. *Pertama*, target dan realisasi PAD dari sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum dapat dibandingkan pada setiap sektor sebagai berikut:



Gambar 4.8. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2016 dan 2020

Berdasarkan grafik tersebut, setiap tahunnya sektor utama penyumbang PAD dari sumber Retribusi Daerah pada Retribusi Jasa Umum adalah sektor Pelayanan Sampah/Kebersihan. Pada tahun 2020, sumber retribusi daerah pada Retribusi Jasa Umum dapat dilihat pada grafik berikut:⁷³

⁷³ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka 2016-2021*(Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2016-2021), hlm. 41-44

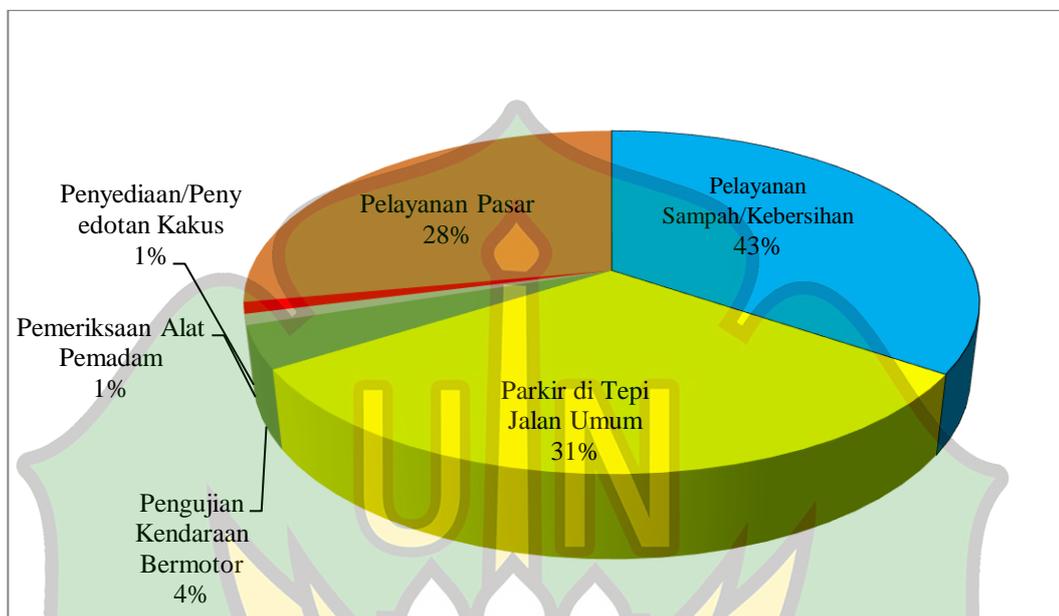


Gambar 4.9. Grafik Batang Target dan Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2020

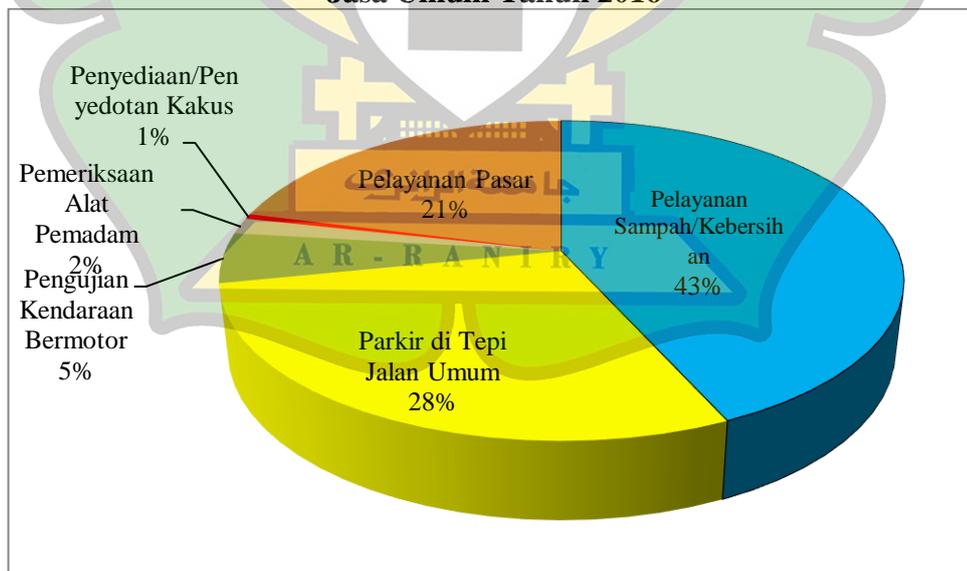
Dalam hal ini dapat dilihat bahwa Realisasi PAD dari sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum yang mendekati target PAD yaitu pada sektor pelayanan sampah/kebersihan.

Berdasarkan realisasi PAD dari sektor Retribusi Jasa Umum terdiri dari 6 sektor, yaitu; (1) Retribusi Pelayanan Sampah/Kebersihan; (2) Retribusi Parkir di tepi jalan umum; (3) Retribusi Pelayanan Pasar; (4) Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor; (5) Retribusi Pemeriksaan Alat Pemadam; dan (6) Retribusi Penyediaan/Penyedotan Kakus. Pada tahun 2020, Perolehan PAD tertinggi dari keenam PAD sektor retribusi jasa umum tersebut adalah retribusi pelayanan

sampah/kebersihan dengan PAD berjumlah Rp. 5 Miliar atau 43% dari keseluruhan realisasi PAD sumber Retribusi Daerah sektor retribusi jasa umum. Realisasi PAD dari Sektor Retribusi Jasa Umum dapat dipersentasekan setiap sektor sebagai berikut:



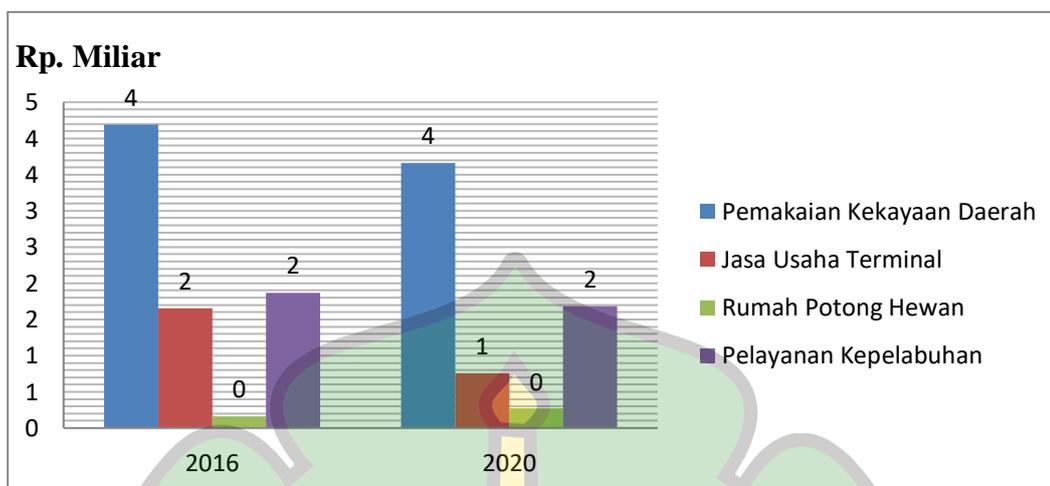
Gambar 4.10. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2016



Gambar 4.11. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Umum Tahun 2020

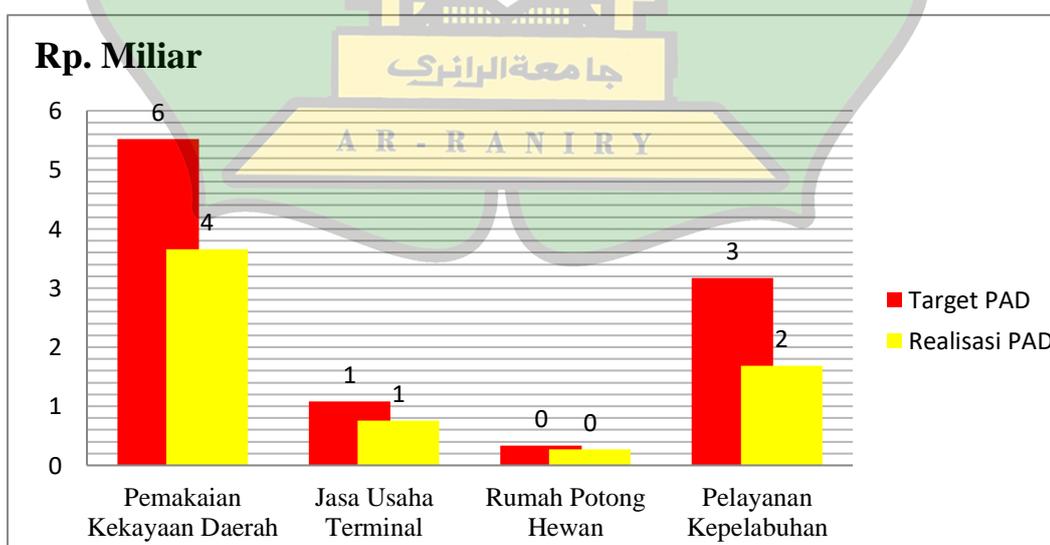
Kedua, Target dan Realisasi PAD dari sumber Retribusi Daerah Sektor

Retribusi Jasa Usaha dapat dilihat sebagai berikut:



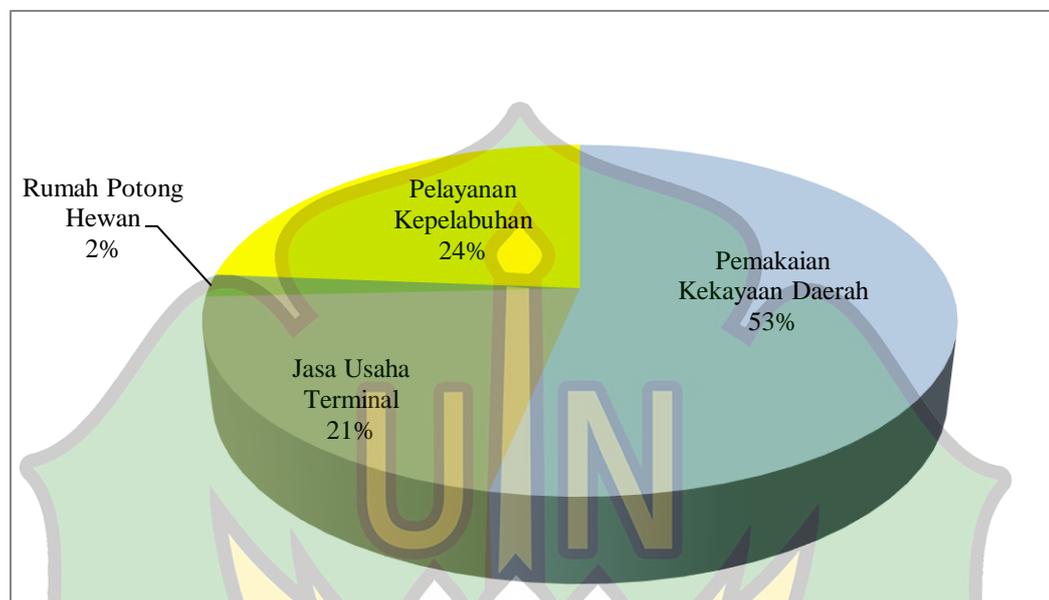
Gambar 4.12. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha 2016 dan 2020

Berdasarkan grafik tersebut, sektor utama penyumbang PAD dari sumber Retribusi Daerah pada retribusi Jasa Usaha tahun 2016-2020 adalah sektor Pemakaian Kekayaan Daerah. Hal ini juga terjadi pada tahun 2020, dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:

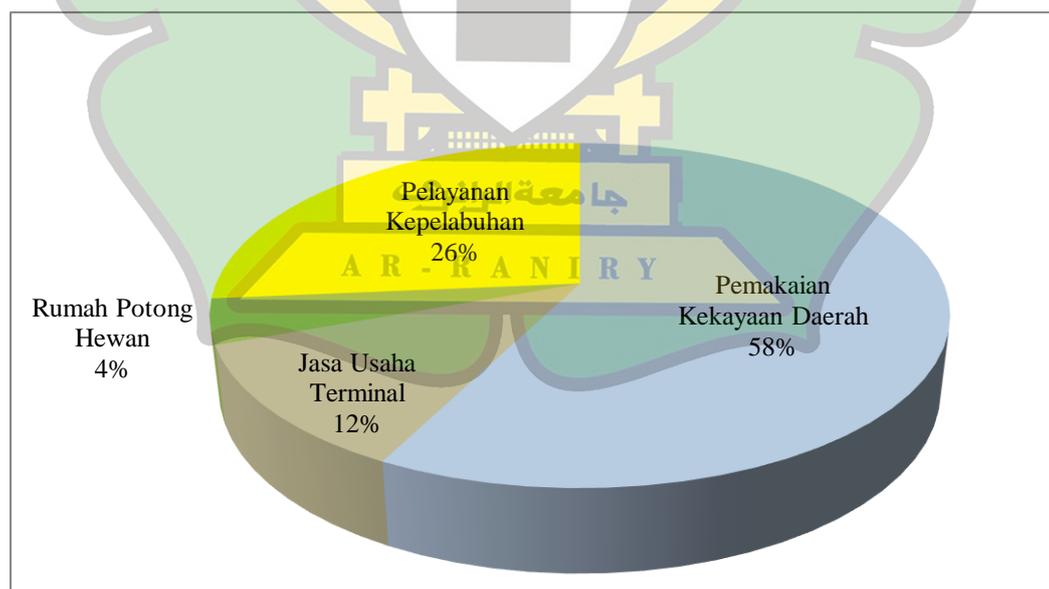


Gambar 4.13. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha Tahun 2020

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa Realisasi PAD dari sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha yang mendekati target PAD yaitu pada sektor Pemakaian Kekayaan Daerah. Realisasi PAD dari Sektor Retribusi Jasa Usaha dapat dipersentasekan setiap sektor sebagai berikut:⁷⁴



Gambar 4.14. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha Tahun 2016

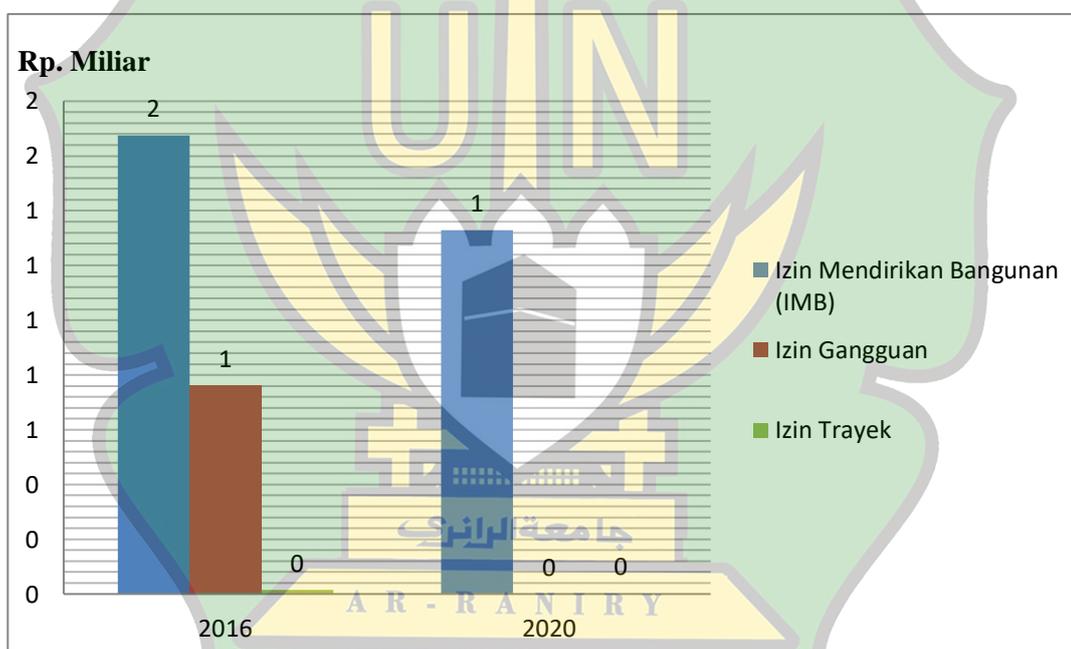


Gambar 4.15. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Jasa Usaha Tahun 2020

⁷⁴ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka 2016-2021*(Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2016-2021), hlm. 41-44

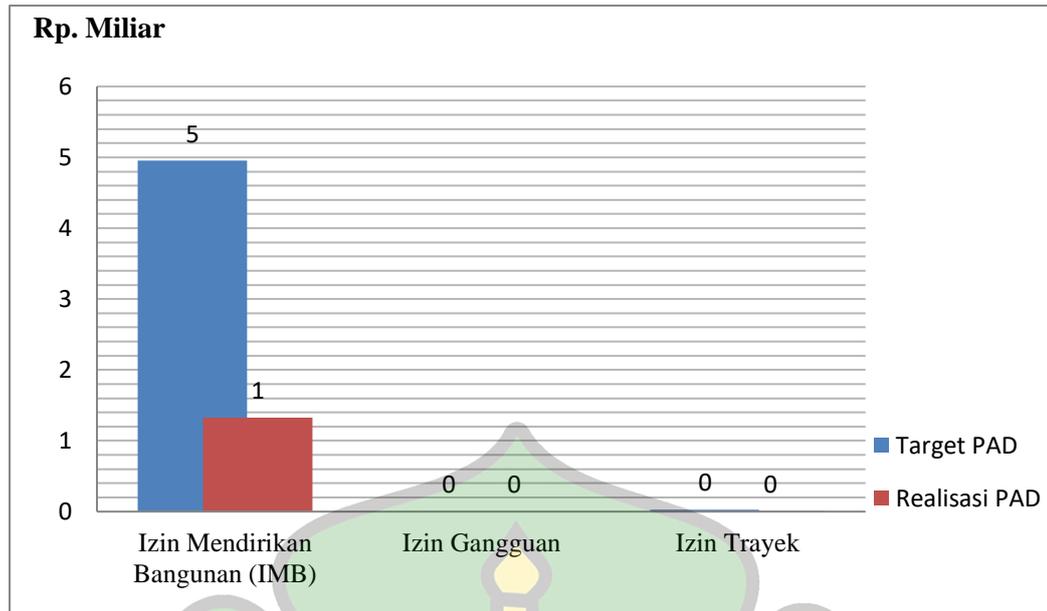
Berdasarkan realisasi PAD dari sektor Retribusi Jasa Usaha terdiri dari 4 sektor, yaitu; (1) Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah; (2) Retribusi Pelayanan Kepelabuhan; (3) Retribusi Jasa Usaha Terminal; (4) Retribusi Rumah Potong Hewan. Perolehan PAD tertinggi dari keempat PAD sektor retribusi jasa usaha tersebut adalah retribusi pemakaian kekayaan daerah dengan PAD berjumlah Rp. 3 Miliar atau 58% dari keseluruhan realisasi PAD sumber Retribusi Daerah sektor retribusi jasa usaha.

Ketiga, target dan realisasi PAD dari sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Tertentu dapat dilihat dari setiap sektor utama sebagai berikut:



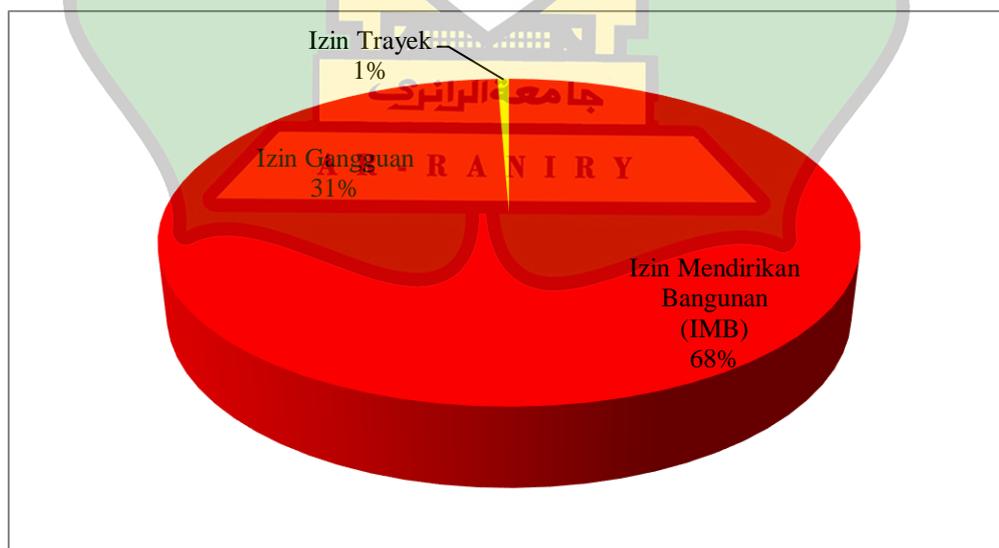
Gambar 4.16. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2016 dan 2020

Berdasarkan grafik tersebut, penyumbang PAD terbesar dari sumber Retribusi Daerah pada Retribusi Perizinan Usaha Tertentu tahun 2016-2020 diperoleh dari sektor Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Pada tahun 2020, sektor Izin Mendirikan Bangunan (IMB) juga menjadi sektor utama penyumbang PAD dari sumber Retribusi Daerah, hal ini dapat dilihat pada grafik berikut:

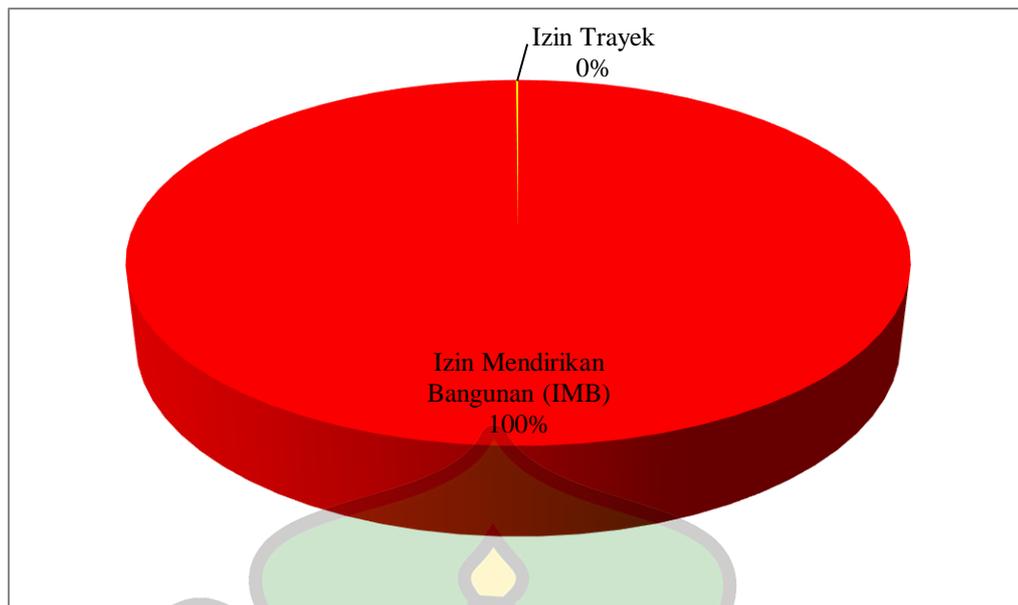


Gambar 4.17. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2020

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa Realisasi PAD dari sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu yang mendekati target PAD yaitu pada sektor Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Realisasi PAD dari Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu dapat dipersentasekan setiap sektor sebagai berikut:



Gambar 4.18. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2016



Gambar 4.19. Realisasi PAD dari Sumber Retribusi Daerah Sektor Retribusi Perizinan Usaha Tertentu Tahun 2020

Berdasarkan realisasi PAD dari sektor Retribusi Jasa Usaha terdiri dari 2 sektor, yaitu; (1) Retribusi Izin Mendirikan Bangunan (IMB); (2) Retribusi Izin Trayek.

Perolehan PAD tertinggi dari kedua PAD sektor retribusi perizinan usaha tertentu tersebut adalah retribusi izin mendirikan bangunan (IMB) dengan PAD berjumlah Rp. 1 Miliar atau 100% dari keseluruhan realisasi PAD sumber Retribusi Daerah sektor retribusi perizinan usaha tertentu.⁷⁵

4.2.3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah

Berdasarkan perundang-undangan, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah adalah bagian laba dari BUMD dan hasil kerja sama dengan pihak ketiga. Hasil Kekayaan Yang dipisahkan ini ditetapkan dengan Perda dengan tetap berpedoman pada peraturan peundang-undangan.⁷⁶

⁷⁵ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka 2016-2021*(Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2016-2021), hlm. 41-44

⁷⁶ Pasal 285 ayat 1 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Hasil pengelolaan kekayaan daerah adalah hasil yang diperoleh dari pengelolaan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Laba dari pengelolaan tersebut menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah. Hasil pengelolaan kekayaan daerah ini mencakup:⁷⁷

- 1) Bagian laba atas penyertaan modal pada Perusahaan Milik Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
- 2) Bagian laba atas penyertaan modal pada Perusahaan Milik Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- 3) Bagian laba atas penyertaan modal perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.

Dalam Sumber Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah pada tahun 2016-2020 hanya ada 1 sektor utama penyumbang PAD sebagaimana 3 poin bagian laba di atas, yaitu sektor bagi laba atas penyertaan modal pada perusahaan daerah. Dalam artian, hanya ada satu sektor dari sumber PAD Pengelolaan Kekayaan Daerah, tidak ada sektor penyumbang lainnya. Sektor Bagi Laba atas penyertaan modal pada perusahaan daerah tersebut mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal ini dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:⁷⁸

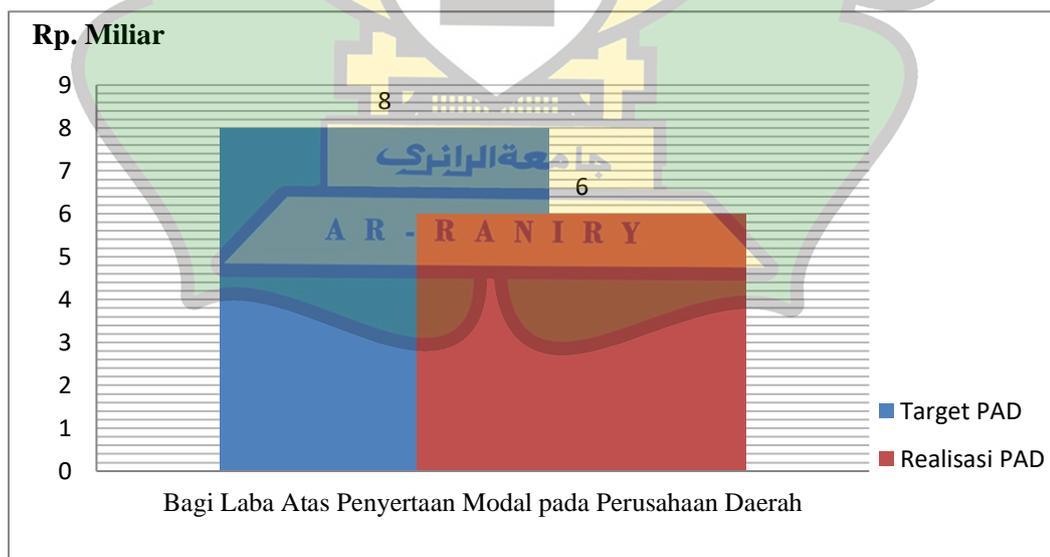
⁷⁷ Op.Cit., hlm. 23

⁷⁸ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka 2016-2021*(Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2016-2021), hlm. 41-44



Gambar 4.20. Realisasi PAD dari Sumber Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Tahun 2016 dan 2020

Dalam hal ini, Pemerintah Kota Banda Aceh menargetkan PAD Tahun 2020 dari sumber Pengelolaan Kekayaan Daerah sebesar Rp. 8 Miliar dengan realisasi sebesar Rp. 5,9 Miliar. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut:

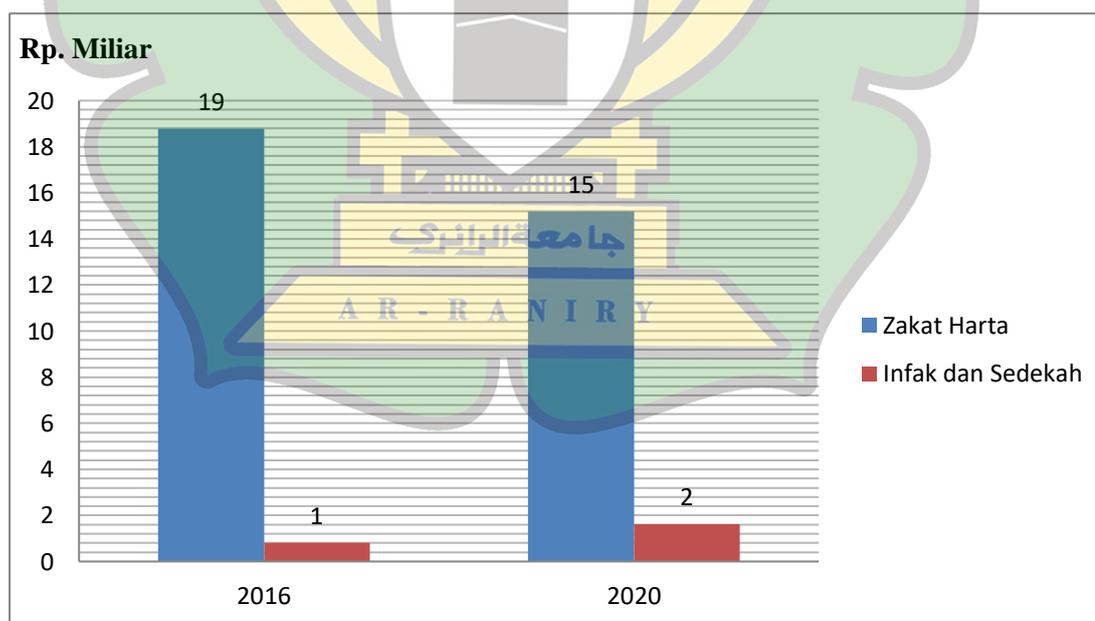


Gambar 4.21. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Sektor Bagi Laba Atas Penyertaan Modal Pada Perusahaan Daerah Tahun 2020

Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat bahwa sektor bagi laba atas penyertaan modal pada perusahaan daerah adalah penyumbang terbesar PAD dari sumber Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah.

4.2.4. Zakat

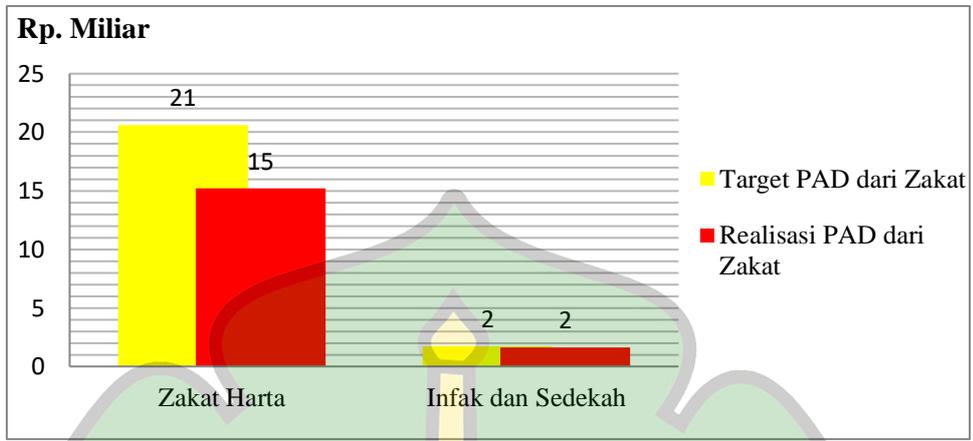
Pemerintah Aceh sendiri mulai menjadikan zakat sebagai salah satu PAD sejak diterbitkannya UU No. 18 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Daerah Istimewa Aceh. Pelaksanaannya pun berlanjut hingga sekarang. Hal ini tentu mengingat potensi dari zakat itu sendiri yang dapat membantu mengentaskan kemiskinan di Aceh. Zakat tersebut, secara langsung dikelola oleh Baitul Mal Aceh dan Baitul Mal Kabupaten/Kota secara khusus sesuai dengan penerima zakat yang telah disebutkan dalam Ayat Al-Quran di atas. Baitul Mal tersebut menjadi salah satu Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD).⁷⁹



Gambar 4.22. Realisasi PAD dari Sumber Zakat Tahun 2016 dan 2020

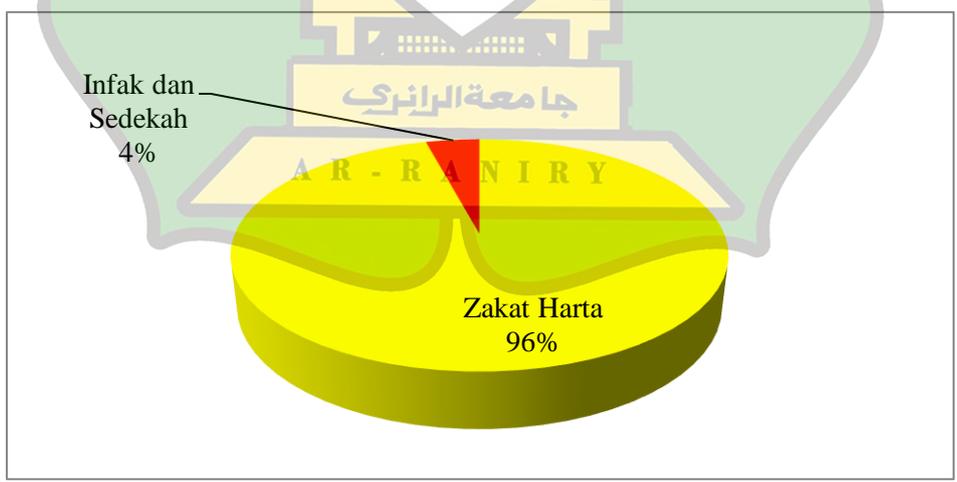
⁷⁹ Op.Cit., hlm. 23.

Dalam hal ini, sumber PAD dari Zakat terfokus pada dua sektor, yaitu sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah. Target dan Realisasi keduanya adalah sebagai berikut:



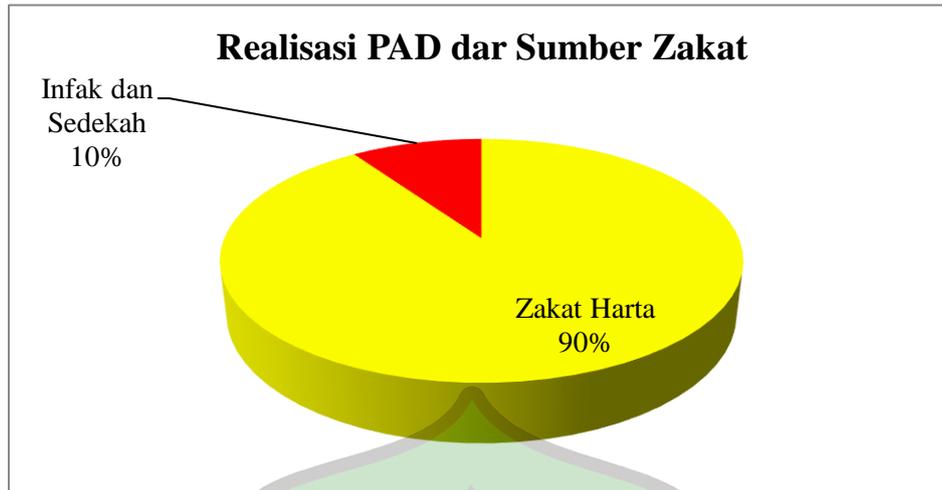
Gambar 4.23. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Zakat Sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah Tahun 2020

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa Realisasi PAD sumber Zakat dari sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah pada umumnya hanya sektor Zakat Harta yang tidak memenuhi target PAD. Persentase realisasi PAD dari sumber Zakat tersebut dapat dilihat sebagai berikut:⁸⁰



Gambar 4.24. Realisasi PAD dari Sumber Zakat Sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah Tahun 2016

⁸⁰ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka 2016-2021*(Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2016-2021), hlm. 41-44



Gambar 4.25. Realisasi PAD dari Sumber Zakat Sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah Tahun 2020

Berdasarkan realisasi PAD dari sumber Zakat sektor Zakat Harta serta Infak dan Sedekah. Perolehan PAD tertinggi dari kedua PAD zakat tersebut adalah sektor Zakat Harta dengan PAD berjumlah Rp. 15 Miliar atau 90% dari keseluruhan realisasi PAD sumber zakat.

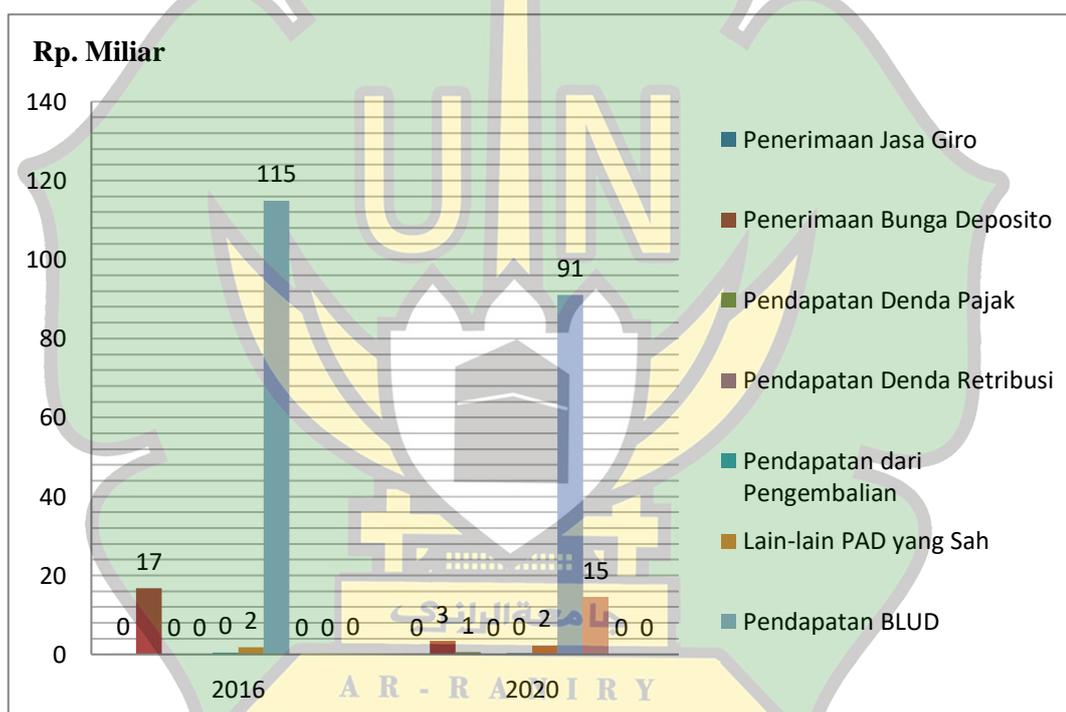
4.2.5. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan

Berdasarkan Perundang-undangan, Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah sebagaimana UU No 23 Tahun 2014 bahwa yang dimaksud dengan lain-lain pendapatan asli Daerah yang sah antara lain penerimaan Daerah di luar pajak daerah dan retribusi daerah seperti jasa giro dan hasil penjualan aset Daerah.

Menurut Devas (1989) jenis penerimaan dari lain-lain PAD yang sah yaitu jenis penerimaan lain-lain daerah yang mencakup penerimaan kecil seperti hasil penjualan alat berat dan bahan jasa, penerimaan dari sewa, bunga simpanan giro dan bank serta penerimaan dari denda kontraktor.⁸¹

⁸¹ Raudhatinur dan Endang Surasetyo Ningsih, *Analisis Efektivitas Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah, Serta Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh*, (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akutansi USK), Banda Aceh, 2019. Hlm. 444.

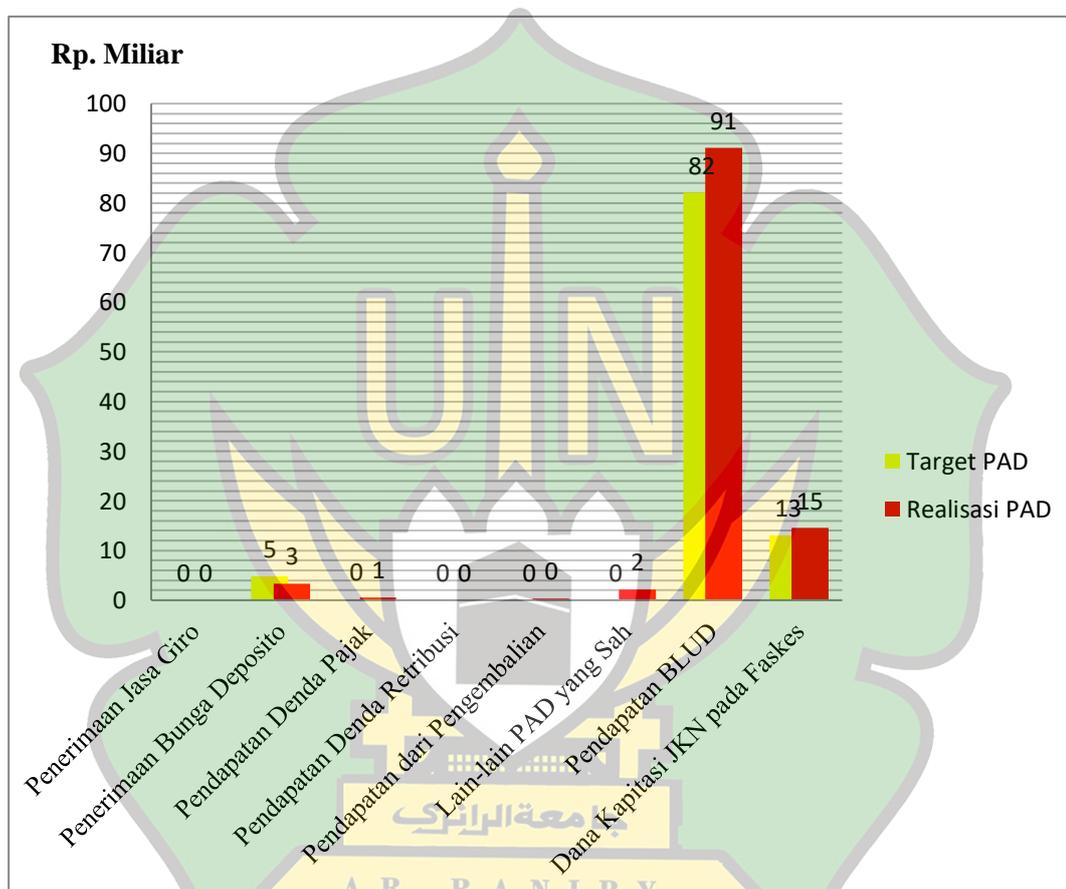
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan tersebut, ada 8 sektor utama yaitu: (1) Pendapatan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD); (2) Dana Kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) pada Fasilitas Kesehatan (Faskes); (3) Penerimaan Bunga Deposito; (4) Lain-lain PAD yang sah, (5) Pendapatan Denda Pajak; (6) Pendapatan Denda Retribusi; (7) Pendapatan dari Pengembalian; dan (8) Penerimaan Jasa Giro. Dalam hal ini, Realisasi PAD Kota Banda Aceh tahun 2016-2020 dari setiap sektor sumber Lain-lain pendapatan asli daerah yang dipisahkan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.26. Realisasi PAD dari Sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2016 dan 2020

Berdasarkan grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa, dari delapan Sektor utama penyumbang PAD dari sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan tersebut, penyumbang PAD terbesar dari sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan adalah dari sektor Pendapatan BLUD.

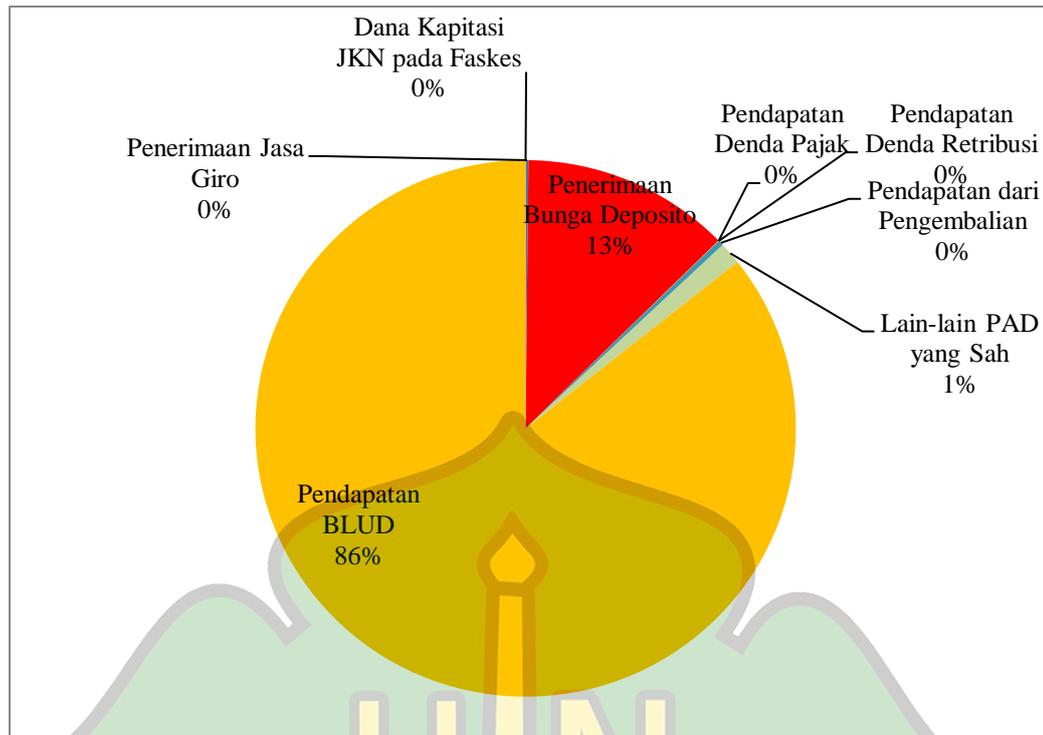
Pada tahun 2020, sektor utama yang paling banyak menyumbangkan PAD sebagaimana target PAD 2020 adalah sektor Pendapatan BLUD dengan nominal Rp. 91 Miliar atau 81% dari keseluruhan PAD yang bersumber dari Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan.⁸² Hal ini dapat dilihat dari grafik sebagai berikut:



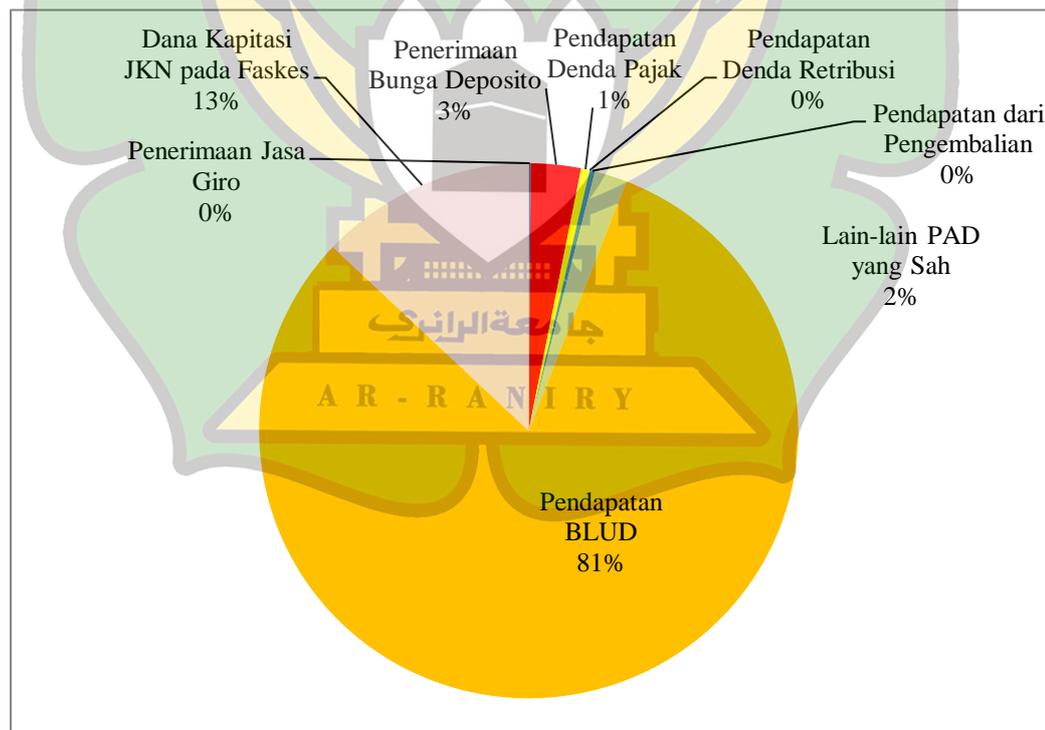
Gambar 4.27. Target dan Realisasi PAD dari Sumber Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2020

Dalam hal ini dapat dilihat bahwa Realisasi PAD dari sumber lain-lain pendapatan asli daerah yang dipisahkan, sektor Pendapatan BLUD menjadi target dan realisasi tertinggi. Realisasi PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dari berbagai sektor lain-lain pendapatan asli daerah yang dipisahkan adalah sebagai berikut:

⁸² BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka 2016-2021*(Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2016-2021), hlm. 41-44



Gambar 4.28. Realisasi PAD dari Sumber Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2016



Gambar 4.29. Realisasi PAD dari Sumber Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan Tahun 2020

Berdasarkan persentase realisasi PAD Kota Banda Aceh yang bersumber dari Lain-lain pendapatan Asli Daerah yang dipisahkan tahun 2020, Pendapatan BLUD menjadi sektor penyumbang terbesar untuk PAD Kota Banda Aceh dari sumber lain-lain Pendapatan yang dipisahkan.

4.3. Pengaruh Realisasi PAD 2020 Terhadap Defisit Anggaran Pemerintah Kota Banda Aceh Tahun 2021

Sebagaimana pemberitaan media sejak Maret 2022, Pemerintah Kota Banda Aceh disuguhkan dengan informasi perpolitikan tentang pengelolaan keuangan daerah, sehingga menimbulkan berbagai kasus. Salah satunya adalah terjadinya defisit anggaran yang menyebabkan Pemerintah Kota Banda Aceh terhutang setelah menyelenggarakan Pemerintahan tahun 2021.

Pada tahun 2020, Kota Banda Aceh dilanda kondisi Pandemi Covid19 yang menyebabkan hampir keseluruhan perekonomian masyarakat secara runtuh. Hal ini tentunya akan mempengaruhi jumlah pendapatan Pemerintah Kota Banda Aceh. Pendapatan Asli Daerah (PAD) sangat penting sebagai penopang keseluruhan hal tersebut.⁸³

Salah satu kesalahan terbesar hingga menyebabkan hutang adalah kondisi Pandemi Covid-19 pada tahun 2020, dimana Anggaran Pendapatan dan Belanja Kota (APBK) Banda Aceh tahun 2021 di sahkan pada tahun 2020, sehingga susah dalam penyesuaian program berjalan tahun 2021. Hal ini diungkapkan oleh Zainal Arifin sendiri selaku Wakil Wali Kota Banda Aceh, bahwa kondisi defisit

⁸³ Presilawati, Febyolla. *Hubungan COVID-19 Dengan Pariwisata Di Kota Banda Aceh (SWOT Analysis)*. (Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA) Vol. 10 No. 1, Edisi Jan-Jun 2020), hlm. 102.

anggaran tahun 2021 tidak terlepas dari kondisi Pandemi Covid19 pada tahun 2020.⁸⁴

Secara historis, menurut Fred R. David manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak (Fred R. David, 2011:24).⁸⁵

Kondisi Pandemi Covid19 yang sudah diketahui oleh publik dan Pemerintah Kota Banda Aceh sendiri seharusnya menjadi informasi masukan yang harus dijadikan modal dalam mengelola keuangan daerah. Hal ini sebagaimana manajemen strategi dalam pengelolaan keuangan yang dapat meningkatkan pendapatan. Tidak serta merta membiarkan kondisi Covid19 menimbulkan berbagai defisit anggaran dalam pembiayaan pembangunan.

LSM Gerakan Anti Korupsi (GeRAK) Aceh mengungkapkan kritiknya kepada Pemerintah Kota Banda Aceh yang gagal mengelola keuangan pemerintahan sehingga menimbulkan defisit anggaran. Fernan, selaku Kepala Devisi Advokasi Kebijakan dan Anggaran GeRAK Aceh mengungkapkan kritiknya terhadap Aminullah Usman, sebagaimana yang ia ungkapkan.⁸⁶

⁸⁴ Rahmat Fajri. *Pemko Banda Aceh Tehutang Rp. 118 Miliar*. Diakses pada 3 Agustus 2022 dari situs: <https://aceh.antaraneews.com/berita/288725/pemko-banda-aceh-terutang-rp118-miliar>

⁸⁵ David, Fred R. *Strategic Management*, (Buku 1. Edisi 12 Jakarta, 2011), hlm. 14.

⁸⁶ Agus Dwi. *Walikota Banda Aceh Tinggalkan Hutang di Akhir Masa Jabatan, GeRAK Aceh: Ia Harus Bertanggung Jawab*. Diakses pada 7 Agustus 2022 dari situs:

“Lebih bijaksana dan akan sangat bertanggung jawab jika utang itu diselesaikan sebelum mereka mengakhiri masa jabatan, Aminullah harus bertanggung jawab untuk menyelesaikan utang-utang itu,”⁸⁷

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disebutkan bahwa Pemerintah Kota Banda Aceh memang memiliki hutang pada periode 2021, hal ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan anggaran daerah, Pemerintah Kota Banda Aceh masih belum mampu melaksanakan pengelolaan dengan baik.

Fred R. David mengungkapkan tiga tahapan utama dalam menentukan strategi yang seharusnya dilakukan dalam struktur organisasi agar mampu mencapai tujuannya. Sayangnya, tahapan pertama input, yang merupakan menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi, tidak diterapkan sebagaimana seharusnya, sehingga kegagalan dalam melakukan input informasi pengaruh Covid19 sendiri menimbulkan berbagai kondisi keuangan yang buruk. Seperti terjadinya defisit anggaran dalam pembiayaan pembangunan atau pembiayaan pemerintahan⁸⁸

Pada dasarnya, jika dilihat dari jumlah hutang tersebut, yaitu Rp. 118 Miliar, jumlah ini cukup tinggi dan memenuhi hampir 20% dari anggaran Pemerintahan. Hal ini diungkapkan oleh Zainal Arifin sendiri selaku Wakil Wali Kota Banda Aceh:⁸⁹

“Jumlahnya lumayan (besar), 20 persen (dari APBK Banda Aceh) 2022. Pemkot Banda Aceh dua kali berutang akibat defisit anggaran.

<https://politik.rmol.id/read/2022/06/03/535728/walikota-banda-aceh-tinggalkan-utang-di-akhir-masa-jabatan-gerak-aceh-ia-harus-bertanggung-jawab>

⁸⁷ Agus Dwi. *Walikota Banda Aceh Tinggalkan Hutang di Akhir Masa Jabatan, GeRAK Aceh: Ia Harus Bertanggung Jawab*. Diakses pada 7 Agustus 2022 dari situs:

<https://politik.rmol.id/read/2022/06/03/535728/walikota-banda-aceh-tinggalkan-utang-di-akhir-masa-jabatan-gerak-aceh-ia-harus-bertanggung-jawab>

⁸⁸ Ibid., hlm. 14.

⁸⁹ Agus Dwi. *Walikota Banda Aceh Tinggalkan Hutang di Akhir Masa Jabatan, GeRAK Aceh: Ia Harus Bertanggung Jawab*. Diakses pada 7 Agustus 2022 dari situs:

<https://politik.rmol.id/read/2022/06/03/535728/walikota-banda-aceh-tinggalkan-utang-di-akhir-masa-jabatan-gerak-aceh-ia-harus-bertanggung-jawab>

Pada 2020, pemerintah kota berutang untuk menutupi kebutuhan anggaran. Utang ini didapat dari meminjam pada lembaga keuangan.”⁹⁰

Berdasarkan pernyataan Wakil Wali Kota Banda Aceh tersebut, memang defisit anggaran yang terjadi pada tahun 2021, ternyata bermula pada pembiayaan pembangunan pada tahun 2020. Imbasnya pun merembes ke tahun 2021. Pemerintah Kota Banda Aceh sendiri tidak serta merta mengalami defisit anggaran karena kondisi Covid19. Hal ini karena pengelolaan keuangan daerah seharusnya memang dilakukan sebagaimana mestinya dengan manajemen strategi yang baik.

Pada kenyataannya, pada tahun 2020 dan 2021 menjadi tahun dimana Pemerintah Kota Banda Aceh di bawah kepemimpinan politik Aminullah Usman dan Zainal Arifin mengalami terjangan politik keuangan yang cukup merugikan. Salah satunya adalah terhutang anggaran atau defisit anggaran yang akan membebani kondisi pembiayaan pembangunan di masa hadapan. Hal ini juga menjadi temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI. Menyangkut hal ini, Herman RN selaku Akademisi Universitas Syiah Kuala mengungkapkan pendapatnya, yaitu:⁹¹

“Ada beberapa hal yang menarik dari temuan BPK tersebut. Pertama, ternyata Pemko Banda Aceh punya utang untuk tahun 2021 mencapai Rp158,7 miliar. Kedua, BPK juga menyebutkan Pemko Banda Aceh membuat kebijakan pembayaran honorarium tim pelaksana kegiatan hanya pada dua SKPK, yakni Badan Pengelola Keuangan Kota (BPKK) dan Bappeda Kota Banda Aceh. Hal ini bukan hanya bermasalah dalam bentuk kebijakan, tetapi juga tidak sesuai dengan

⁹⁰ Agus Dwi. *Walikota Banda Aceh Tinggalkan Hutang di Akhir Masa Jabatan, GeRAK Aceh: Ia Harus Bertanggung Jawab*. Diakses pada 7 Agustus 2022 dari situs: <https://politik.rmol.id/read/2022/06/03/535728/walikota-banda-aceh-tinggalkan-utang-di-akhir-masa-jabatan-gerak-aceh-ia-harus-bertanggung-jawab>

⁹¹ Herman RN. *Selamatkan Pak Wali*. Diakses pada 8 Agustus 2022 dari situs: <https://aceh.tribunnews.com/2022/06/07/selamatkan-pak-wali>

regulasi karena pembayaran honor tersebut tidak memedomani Perpres Nomor 33 Tahun 2020 tentang Standar Satuan Harga Regional. Akibatnya, Pemko Banda Aceh mengalami kerugian hingga Rp4,49 miliar. Temuan BPK ini menarik dicermati publik. Mengapa SKPK yang ditunjuk tidak memedomani regulasi? Apakah mereka tidak paham atau memang sengaja agar posisi Aminullah semakin mudah digoyang dari luar dan dalam? Oleh karenanya, Pak Wali harus hati-hati.”⁹²

Herman RN, selaku Akademisi Universitas Syiah Kuala mengutarakan kondisi Pemerintah Kota Banda Aceh yang mengalami kerugian akibat pengelolaan keuangan yang buruk, terutama perpolitikan yang terjadi dan langkah yang dipilih Aminullah Usman selaku Pemimpin Pemerintahan Kota Banda Aceh tersebut sudah salah kaprah dalam mengambil langkah sehingga Pemerintah Kota Banda Aceh pada akhirnya harus berhutang sedemikian rupa pada pengelolaan anggaran tahun 2021 dan 2022.

Permasalahan politik anggaran ini, tentunya tidak terlepas dari PAD Pemerintah Kota Banda Aceh sendiri. Hal ini karena secara umum target PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 adalah Rp. 310 Miliar, namun dalam realisasinya mengalami penurunan pada PAD tahun 2020 sebesar Rp. 227 Miliar.⁹³

Logikanya jika Pemerintah Kota Banda Aceh mampu mengelola keuangan daerah dengan cukup baik, hingga dapat memenuhi target PAD tahun 2020, hutang Pemerintah Kota Banda Aceh sebesar Rp. 118 Miliar tidak akan menjadi masalah besar karena jumlah PAD seharusnya sebesar RP. 310 Miliar, jika dilihat dari RP. 227 Miliar, Pemerintah Kota Banda Aceh akan tetap memiliki keuangan daerah sebesar Rp. 83 Miliar. Namun kondisinya Pemerintah Kota Banda Aceh

⁹² Herman RN. *Selamatkan Pak Wali*. Diakses pada 8 Agustus 2022 dari situs: <https://aceh.tribunnews.com/2022/06/07/selamatkan-pak-wali>

⁹³ BPS Kota Banda Aceh. *Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2020 & Kota Banda Aceh dalam Angka Tahun 2021* (Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh, 2020 & 2021), hlm. 36-37.

tidak mampu mencapai hal tersebut karena tidak memanfaatkan strategi yang baik dalam meningkatkan PAD tersebut.

Menurut Sofjan Assauri, pada dasarnya fungsi dari strategi adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:⁹⁴

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang Lain
2. Menghubungkan atau mengkaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru
4. Menghasilkan dan membandingkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang
5. Mengkoordinasikan dan mengerahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu

Semua strategi tersebut jika diterapkan sebagaimana mestinya, Pemerintah Kota Banda Aceh tidak akan meninggalkan hutang sebagaimana yang terjadi pada pengelolaan politik anggaran tahun 2020, 2021 hingga 2022. Terutama tahapan input informasi dalam manajemen strategi sudah mumpuni untuk menyusun perencanaan pengelolaan keuangan daerah sebagaimana mestinya agar mampu mencapai target PAD di tahun 2020 kendatipun pada masa Pandemi Covid19.

⁹⁴ Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, (Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi UI, 2011), hlm. 7.

4.4. Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam Menggali Sumber-Sumber PAD tahun 2020

Sebagaimana Lima sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banda Aceh, yaitu: (1) Hasil Pajak Daerah; (2) Hasil Retribusi Daerah; (3) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah; (3) Zakat; dan (4) Lain-lain pendapatan Asli Daerah yang Dipisahkan. Kelima sumber PAD Kota Banda Aceh pada tahun 2020 tersebut, diperlukan upaya untuk menggali potensi yang ada dari berbagai dalam menyumbangkan PAD Kota Banda Aceh. Upaya menggali sektor PAD dari seluruh sumber tersebut adalah dengan strategi. Dalam hal ini manajemen strategis menjadi pilihan agar target PAD dapat dicapai sebagaimana mestinya.

Secara teori, manajemen strategis dimaknai oleh Barney (2007) sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.⁹⁵

Pondasi utama dalam manajemen strategis adalah strategi dalam mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya organisasi, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis.⁹⁶

Pemerintah Kota Banda Aceh memiliki pondasi utama tersendiri dalam manajemen strategis, namun secara keseluruhan, manajemen strategis yang digunakan dalam menggali sumber-sumber PAD Kota Banda Aceh pada tahun 2020 hanya terfokus pada kinerja SKPK Kota Banda Aceh dan kontrol dari DPRK Banda Aceh. Hal ini akan diulas dalam sub bab berikut.

⁹⁵ Zuriani Ritonga, Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi), (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), hlm. 3.

⁹⁶ Ibid., hlm. 3

Dalam hal ini, Pemerintah Kota Banda Aceh tidak memiliki strategi khusus dalam menggali sumber-sumber PAD sebagaimana yang telah dipaparkan datanya pada sub bab sebelumnya. Ada tiga strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Banda Aceh. Strategi tersebut sebagai berikut:

1. Mengadakan Rapat Rutin

Rapat bulanan ini membahas khusus untuk melihat pencapaian realisasi PAD Kota Banda Aceh, sehingga dapat dilakukan pengawasan yang mendalam agar target PAD dapat dicapai sebagaimana mestinya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Zuhri S. Sos:

“Melaksanakan Rapat rutin terkait PAD 1 bulan sekali disana akan dibicarakan bagaimana peningkatan penerimaan dan kendala dalam pemungutan.”⁹⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, strategi pertama Pemko Banda Aceh adalah dengan melakukan rapat rutin setiap bulan untuk melihat berbagai masalah terhadap setiap sektor penyumbang PAD yang belum memenuhi target, terutama yang PAD yang terdapat pada SKPK Kota Banda Aceh. Masalah tersebut dipecahkan bersama dan disepakati bersama solusi agar target PAD Kota Banda Aceh tetap tercapai sebagaimana mestinya.

2. Melakukan Sosialisasi Kepada Masyarakat atau Objek Pajak

Sosialisasi ini dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Sosialisasi secara langsung berupa kunjungan langsung kepada warung kopi, Cafe dan Restoran yang pada setiap hari Jumat yang dilakukan dengan rombongan Satpol PP dan WH Kota Banda Aceh dalam penegakan Prokes dan membayar pajak. Secara tidak langsung menggunakan media elektronik agar mudah untuk

⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Kabid. Pendapatan BPKK Banda Aceh, wawancara: 10 Februari 2022

menyampaikan pesan ke masyarakat secara umum. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Zuhri S. Sos:

“Banyak yang diusahakan dalam peningkatan PAD kota Banda Aceh ditahun 2020 seperti sosialisasi perpajakan daerah dimasa covid seperti kerja sama antara DJP dan Pemerintah Kota dalam pengawasan bersama antara pajak pusat dan pajak daerah, sosialisasi lewat media cetak, radio dan televisi, kerja sama dengan bank aceh dalam optimalisasi pajak dalam monitoring pajak online (*Tapping Box*) dan kerja sama dengan BPN tentang Bilai Zona Tanah.”⁹⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa melakukan sosialisasi atas pentingnya membayar pajak dan retribusi menjadi salah satu kunci dalam menggali sumber-sumber PAD Kota Banda Aceh tahun 2020. Sosialisasi ini biasanya juga dilakukan di setiap hari jumat dengan mendatangi berbagai sektor seperti warung kopi dan lain-lain. Berbagai media digunakan untuk melakukan sosialisasi, begitu juga dengan pemanfaatan pembayaran pajak melalui Bank Aceh agar memudahkan masyarakat dalam membayar pajak.

3. Bekerjasama dengan DPJ Aceh dan Kanwil BPN Aceh

Pemko Banda Aceh juga bekerjasama dengan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Aceh dalam mengoptimalisasi Pajak Daerah. Kerjasama juga dilakukan dengan Bank Aceh, sehingga membayar pajak dapat lebih mudah melalui Bank Aceh. Kerjasama ini juga dilakukan dengan Kanwil Badan Pertanahan Nasional (BPN) Aceh. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Zuhri S. Sos:

“Banyak yang diusahakan dalam peningkatan PAD kota Banda Aceh ditahun 2020 seperti sosialisasi perpajakan daerah dimasa covid

⁹⁸ Hasil Wawancara dengan Kabid. Pendapatan BPKK Banda Aceh, wawancara: 10 Februari 2022

seperti kerja sama antara DJP dan Pemerintah Kota dalam pengawasan bersama antara pajak pusat dan pajak daerah, sosialisasi lewat media cetak, radio dan televisi, kerja sama dengan bank aceh dalam optimalisasi pajak dalam monitoring pajak online (*Tapping Box*) dan kerja sama dengan BPN tentang Bilai Zona Tanah.”⁹⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Pemko Banda Aceh melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, salah satunya adalah DJP Aceh dan BPN Aceh agar berbagai program pembayaran pajak dapat didapat sebagaimana mestinya.

4. Memonitoring Pajak Melalui *Tapping Box*

Monitoring ini dilakukan menggunakan aplikasi khusus sebagaimana hasil wawancara sebelumnya. Monitoring pajak dapat dilakukan dengan mudah melalui aplikasi monitoring pajak online, yaitu *Tapping Box*, sehingga dapat dengan mudah melihat bagaimana perkembangan pembayaran pajak dan retribusi.

5. Pengawasan Legislatif Terhadap Realisasi PAD

Suksenya realisasi PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 tidak terlepas dari peran DPRK Banda Aceh dalam melakukan kontrol politik terhadap Pemerintah Banda Aceh. DPRK Banda Aceh sendiri memiliki 3 strategi khusus dalam menggali sumber-sumber PAD Kota Banda Aceh melalui kewenangannya sebagai legislatif.

Pertama, melakukan evaluasi terhadap setiap SKPK yang sudah ditargetkan untuk memperoleh PAD setiap 3 bulan sekali. SKPK yang tidak memenuhi target akan dipanggil dan evaluasi untuk menyampaikan kendala dan kemudian akan dicari solusi dalam memecahkan masalah tersebut dalam rapat bersama DPRK. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Tuanku Muhammad:

⁹⁹ Hasil Wawancara dengan Kabid. Pendapatan BPKK Banda Aceh, wawancara: 10 Februari 2022

Terkait dengan PAD, itu memiliki tugas utama dalam mengontrol. Kita membuat evaluasi per 3 bulan, ada 6 bulan sekali. Untuk kita melihat PAD yang sudah masuk ke Kas Kota Banda Aceh. Ini kita melihat karena tidak semua dinas memiliki potensi untuk menghasilkan PAD. Ada Dinas-dinas yang dia menghasilkan PAD, memiliki catatan dari PAD sesuai target APBK yang disahkan. Contoh APBK tahun 2020, targetnya 120 Miliar, maka dia ada dibuat target bulanannya berapa, 3 bulan berapa, setahun harus berapa. Jadi per 3 bulan kita melihat cakupannya, ketika dia terlalu jauh dari target, maka dia akan dipanggil. Kita pernah memanggil semua kepala Dinas yang pada Dinas tersebut memiliki potensi PAD, terutama misalnya Dinas BPKK ini, ada juga Dinas PUPR, sampai ke Dinas Pariwisata. Jadi semua Dinas yang memiliki Nomenklatur dengan PAD, maka akan kita panggil semuanya jika tidak tercapai.”¹⁰⁰

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, DPRK Banda Aceh, khususnya Badan Anggaran DPRK Banda Aceh akan mengevaluasi setiap dinas yang memiliki potensi dalam menyumbangkan PAD Kota Banda Aceh sebagaimana target PAD tahun 2020. Evaluasi ini akan dilakukan berdasarkan data yang diminta kepada BPKK Banda Aceh, kemudian dievaluasi setiap 3 bulan sekali jika ada SKPK yang dalam perkembangannya belum bisa mencapai target sebagaimana mestinya. Hal ini karena SKPK yang memiliki PAD tersebut sudah memiliki panduan tersendiri atas realisasi target PAD setiap bulannya.

Kedua, memberikan tekanan kepada setiap SKPK sumber PAD yang dilakukan jika capaian realisasi target PAD belum mencapai target sebagaimana mestinya, hal ini diungkapkan oleh Tuanku Muhammad:

“Cara memberikan tekanan, kita biasanya meminta dulu data kepada BPKK, selaku mereka yang memegang keseluruhan data PAD, baik PAD dari BPKK sendiri maupun dinas lainnya yang berpotensi memiliki PAD. Maka ketika kita melihat data, khusus dikirim ke pimpinan, kemudian pimpinan kirim ke kita selaku tim anggaran, kemudian kita melihat. Ketika targetnya tidak mencukupi, kita akan

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Anggota Banggar DPRK Banda Aceh, wawancara: 5 Februari 2022

memanggil seluruh dinas-dinas yang jauh dari target capain. Misalnya ada dinas yang kita targetkan dia harus mencapai 10 Miliar, tetapi setelah 3 bulan, jangankan 10 miliar, ratusan saja belum. Itu akan kita panggil. Jadi kita panggilnya dalam ruang rapat bersama dalam ruang Banggar, kita panggil Sekda juga, kemudian kita menanyakan, misalnya kepada Dinas Perhubungan, target dari Parkir harus mencapai 5 miliar, tapi setelah 3 bulan belum tercapai, padahal kita lihat realita dilapangan tidak mungkin, kita tanyakan masalah dan kita berikan ide. Makanya sampai ada sekarang kita buat e-parkir. Karena tujuannya adalah untuk mengurangi kebocoran-kebocoran anggaran.”¹⁰¹

Tekanan yang diberikan oleh DPRK Banda Aceh memang menjadi strategi yang dilakukan secara tegas agar target PAD dapat direalisasikan sebagaimana mestinya. Hal ini juga dilakukan berdasarkan pertimbangan dan data yang ditemukan.

Ketga, Melakukan kontrol langsung ke lapangan untuk memastikan langsung kinerja SKPK yang sudah diberikan evaluasi dan tekanan agar mencapai target PAD sebagaimana mestinya. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Tuanku Muhammad:

“Tahun 2020, kita tidak hanya menjalankan rapat, namun kita juga turun ke lapangan, misalnya saya mengecek. Contoh dulu di Dinas Pendidikan kita memiliki Gedung SKB, yang mana gedung SKB itu targetnya orang yang sewanya mencapai 200 juta, tapi di tahun 2020 kita lakukan pembangunan, kita lihat benar tidak bangunan ini sudah dibangun atau sudah dirobohkan. Sampai turun ke lapangan pun kita perhatikan, misalnya ada pembuatan papin blok di area parkir, kita cek langsung. Karena ketika kita merasa laporan-laporan kertas ini tidak sesuai, kita turun ke lapangan untuk melihat, seperti ke caffe-cafee, turun dalam rangka untuk menargetkan agar capaian PAD itu tercapai.”¹⁰²

¹⁰¹ Hasil Wawancara dengan Anggota Banggar DPRK Banda Aceh, wawancara: 5 Februari 2022

¹⁰² Hasil Wawancara dengan Anggota Banggar DPRK Banda Aceh, wawancara: 5 Februari 2022

Melakukan kontrol ke lapangan untuk melihat langsung kondisi menjadi modal utama dalam memverifikasi data yang diperoleh. Proses dalam merenovasi fasilitas juga menjadi penunjang agar PAD dapat diperoleh sebagaimana mestinya. Hal ini tentu dilihat dari sisi dampak atas penerimaan PAD di masa hadapan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penyumbang PAD di Kota Banda Aceh pada tahun 2020 berdasarkan penerimaan sumber utama PAD adalah sebagai berikut:
 - (1) Penyumbang utama PAD dari sumber Pajak Daerah adalah pada Sektor penerangan jalan dengan jumlah persentase 38%.
 - (2) Penyumbang Utama PAD dari sumber Retribusi Daerah adalah pada Sektor Pelayanan Sampah/Kebersihan pada Retribusi Jasa Umum dengan jumlah persentase 48%, sektor Pemakaian Kekayaan Daerah pada Retribusi Jasa Usaha dengan jumlah persentase 58%, dan sektor Izin Mendirikan Bangunan (IMB) pada Retribusi Perizinan Usaha Tertentu dengan jumlah persentase 68%.
 - (3) Penyumbang utama PAD dari sumber Pengelolaan Kekayaan Daerah adalah pada sektor Bagi Laba atas Penyertaan Modal Pada Perusahaan Daerah dengan jumlah persentase 100%.
 - (4) Penyumbang utama PAD dari sumber Zakat adalah pada sektor Zakat Harta dengan jumlah persentase 90%.
 - (5) Penyumbang utama PAD dari sumber Lain-lain PAD yang dipisahkan adalah pada sektor Pendapatan BLUD dengan jumlah persentase 86%.
2. Strategi Pemko Banda Aceh dalam menggali sumber-sumber PAD tahun 2020 terbagi menjadi beberapa strategi, yaitu sebagai berikut:
 - (1) Mengadakan rapat rutin dengan SKPK Banda Aceh untuk mengevaluasi realisasi PAD di setiap SKPK.
 - (2) Melakukan Sosialisasi Kepada Masyarakat dan Objek Pajak dengan kunjungan langsung di setiap hari Jumat dan melalui media elektronik untuk menyampaikan pentingnya membayar pajak yang dapat juga dilakukan di Bank Aceh.

- (3) Bekerjasama dengan DPJ Aceh dan Kanwil BPN Aceh dalam meningkatkan pembayaran Pajak oleh masyarakat.
- (4) Memonitoring Pajak Melalui Aplikasi Tapping Box agar dapat melihat bagaimana perkembangan dari realisasi PAD dari setiap SKPK Banda Aceh.
- (5) Pengawasan Legislatif Terhadap Realisasi PAD yang dilakukan oleh Tim Banggar DPRK Banda Aceh dengan melakukan evaluasi pencapaian PAD dari setiap SKPK, memberikan tekanan kepada SKPK jika belum mencapai target realisasi PAD setelah dilakukan evaluasi, serta mengontrol langsung ke lapangan sebagai langkah konkret SKPK setelah dievaluasi dan diberikan tekanan.

5.1. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, hasil penelitian ini memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepada Pemerintah Kota Banda Aceh agar terus berupaya meningkatkan PAD Kota Banda Aceh, terutama dari setiap SKPK yang memiliki potensi utama dalam menyumbangkan PAD untuk Kota Banda Aceh.
2. Kepada Pemerintah Kota Banda Aceh agar dapat mengevaluasi strategi dalam meningkatkan PAD Kota Banda Aceh sebagai langkah Kota Banda Aceh untuk tetap menjadi Kabupaten/Kota dengan PAD terbesar di seluruh Aceh.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Abdul Halim. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dimas Dwi Anggoro. 2017. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Malang: UB Press.
- Firdausyi, Carunia Mulya. 2017. *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Fuadi. 2016. *Zakat dalam Sistem Hukum Pemerintahan Aceh*. Yogyakarta: Deepublish.
- Effendy, Mohammad. 2010 *Membangun Kemandirian Melalui Otonomi Khusus*. Bandung: Penerbit Unpad Press.
- Fitrah dan Luthfiah. 2017. *Metodologi penelitian; Penelitian Kualitataif, Tindakan kelas dan Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak.
- Ismail Nurdin & Sri Hartati. 2019. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Lisa Harrison. 2009. *Metodologi Penelitian Politik*. Jakarta: Kencana.
- Miriam Budiardjo. 2008. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Nyimas Latifah Letti Aziz dan Siti Zuhro. 2018. *Politik Pengelolaan Dana Otonomi Khusus dan Istimewa*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Ni Ketut Dari Adnyanyi. 2018. *Hukum Pemerintahan Daerah Dalam Persepektif Kajian Pengelolaan Potensi Lokal*. Depok: Rajawali Pers.
- Karianga, Hendra. 2017. *Carut-Marut Pengelolaan Keuangan Daerah di era Otonomi Daerah Perspektif Hukum dan Politik*. Depok: Kencana.
- Kenneth Newton & Jan W. Van Deth. 2016. *Perbandingan Sistem Politik: Teori dan Fakta*. Bandung: Penerbit Nusa Media.
- Sukardi. 2005. *Metode Penelitian pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Akasar.

Wahyu Wibowo. 2011. *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas PT Kompas Media Nusantara.

Zuriani Ritonga. 2020. *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Jurnal:

Bob. S. Sandiwinata, dkk., *Wacana Masyarakat Sipil*. Yogyakarta. Jurnal Ilmu Sosial Transformatif No. 1 Tahun 1999.

BPS. 2017. *Banda Aceh Dalam Angka 2017*. Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh

BPS. 2018. *Banda Aceh Dalam Angka 2018*. Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh

BPS. 2019. *Banda Aceh Dalam Angka 2019*. Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh

BPS. 2020. *Banda Aceh Dalam Angka 2020*. Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh

BPS. 2021. *Banda Aceh Dalam Angka 2021*. Banda Aceh: BPS Kota Banda Aceh

BPS Aceh. 2020. *Statistik Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Provinsi Aceh Tahun 2019-2020*. Banda Aceh: BPS Aceh.

Dahlawi. *Implementasi Zakat sebagai Pendapatan Asli Daerah*. Jurnal AL-IJTIMA`I-*International Journal of Government and Social Science*, vol. 5 No. 1 Oktober 2019

Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Aceh. 2020. *Laporan Kajian Fiskal Regional Triwulan II Tahun 2020*. Banda Aceh: Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Aceh.

Raudhatinur dan Endang Surasetyo Ningsih. 2019. *Analisis Efektivitas Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah, Serta Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh*, (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akutansi USK), Banda Aceh.

Skripsi dan Tesis:

Sufi. 2020. *Strategi Pemerinath Kota dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran (Studi Kasus Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Lhokseumawe)*. Skripsi Universitas Malikussaleh, Banda Aceh.

M. Ziaul Haq. 2019. *Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Penerimaan Retribusi Parkir*. Skripsi Universitas Syiah Kuala, Kota Banda Aceh.

Perundang-Undangan:

UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh

UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Artikel/Website Resmi:

Restu Diantina Putri. *Dana Otsus dicabut, Aceh Siap Bangkrut*. Diakses pada 28 September 2021 pada situ: <https://tirto.id/dana-otsus-dicabut-aceh-siap-bangkrut-cP54>.

Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Evlauasi keuangan Daerah: Jenis-jenis PAD*. Diakses Pada 5 November 2021 dari situs: http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?epkb_post_type_1=apa-saja-jenis-jenis-pad.

Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Apa saja sumber-sumber pendapatan daerah*. Diakses Pada 5 November 2021 dari situs: <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?ufaq=apa-saja-sumber-sumber-pendapatan-daerah>.

Lampiran 1 Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Biodata Diri

Nama : Furqan Nurzi
Tempat, Tanggal Lahir : Banda Aceh, 12 Juni 1998
Alamat : Gampong Jambo Apha, Kecamatan Tapaktuan,
Kabupaten Aceh Selatan.
Nama Ayah : Zikri, SE
Pekerjaan Ayah : PNS
Nama Ibu : Nurhayati, S.Ip
Pekerjaan Ibu : PNS
Nomor Telepon/HP : 0822 5972 8477

Riwayat Pendidikan

SD/Sederajat : SD Tapaktuan (2010)
SMP/Sederajat : SMP Negeri 1 Tapaktuan (2013)
SMA/Sederajat : SMK Negeri Penerbangan Aceh (2016)
Pendidikan Tinggi : Starta 1 (S-1) Ilmu Politik UIN Ar Raniry



Lampiran 2 : Naskah Wawancara Penelitian

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA PENELITIAN

A. Kepala Dinas BPKK Kota Banda Aceh dan Ketua TAPD Kota Banda Aceh

1. Bagaimana target dan realisasi PAD Kota Banda Aceh pada tahun 2020?
2. Bagaimana peningkatan target dan realisasi PAD Kota Banda Aceh dari tahun 2016-2020?
3. Bagaimana Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020?
4. Bagaimana Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dari sumber **Pajak Daerah**?
5. Bagaimana Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dari sumber **Retribusi Daerah**?
6. Bagaimana Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dari sumber **Pengelolaan Kekayaan Daerah**?
7. Bagaimana Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dari sumber **Zakat**?
8. Bagaimana Strategi Pemerintah Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020 dari sumber **Lain-Lain yang Sah**?
9. Adakah strategi khusus yang dilakukan oleh setiap dinas atau satuan kerja perangkat Kota (SKPK) Kota Banda Aceh dalam menggali dan meningkatkan PAD Kota Banda Aceh tahun 2020?
10. Bagaimana Strategi dinas atau SKPK tersebut? Jika ada dokumen atau data terkait penggalan PAD Kota Banda Aceh pada setiap SKPK mohon diberikan!
11. Jika ada, bolehkah saya mohon meminjam dokumen terkait tentang rincian detail sumber PAD dan jumlah PAD Kota Banda Aceh pada tahun 2016-2021?

B. Banggar DPRK Banda Aceh

1. Bagaimana Kontrol atau pengawasan DPRK Kota Banda Aceh terhadap PAD Kota Banda Aceh?
2. Bagaimana target dan realisasi PAD Kota Banda Aceh sebagaimana pembahasan APBK Kota Banda Aceh tahun 2020?
3. Bagaimana DPRK Kota Banda Aceh Memberikan tekanan terhadap peningkatan PAD Kota Banda Aceh sesuai target PAD setiap tahunnya, khususnya tahun 2020?
4. Bagaimana DPRK Kota Banda Aceh dalam mengawasi jalannya penggalan PAD Kota Banda Aceh oleh setiap SKPK Kota Banda Aceh? Khususnya tahun 2020?



Lampiran 3 Dokumentasi Penelitian:



Wawancara dengan wawancara dengan Tuanku Muhammad selaku Badan Anggaran DPRK Kota Banda Aceh



Wawancara dengan Zuhri S. Sos, selaku dengan Kabid. Pendapatan BPKK Banda Aceh, wawancara: 10 Februari 2022