YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854
Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/yasin.v6i5.12213

Penguatan Tata Kelola Pendapatan Asli Daerah Berbasis Data untuk Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Padang Tahun 2026-2030

Strengthening Data-Based Own-Source Revenue Governance to Increase Fiscal Independence in Padang City in 2026-2030

Indra Saputra
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Padang
indra.saputra.m.sc@gmail.com

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Aug 17, 2026	Sep 14, 2026	Sep 26, 2026	Oct 1, 2026

Abstract

High dependence on *Transfer ke Daerah* and the inconsistent contribution of local own-source revenue (PAD) constitute structural challenges to strengthening fiscal independence in Padang City. This study aims to analyze the condition of PAD, identify governance gaps, and determine the most relevant policy alternatives for strengthening local fiscal independence. The study employed descriptive analysis, regulatory review, trend analysis, the Urgency–Seriousness–Growth (USG) method, a problem tree, gap analysis, stakeholder mapping, and multicriteria assessment. The findings showed that the main problem lay in the lack of integration of revenue potential data, collection administration, compliance monitoring, billing, and outcome evaluation, rather than in limited collection authority. Of the three policy alternatives analyzed, the integration of revenue potential and administration received the highest score because it was considered capable of linking databases, digital payments, risk-based compliance monitoring, the expansion of lawful PAD sources, and control across local government agencies. These findings affirm that strengthening fiscal independence in Padang City requires integrated, accountable, and sustainable PAD governance. The policy implication is the need to establish an integration framework through local regulations and strengthen coordination across local government agencies to align revenue potential management, collection, oversight, and PAD evaluation.

Keywords: Local Own-Source Revenue; Fiscal Independence; Revenue Digitalization; Tax Compliance; Revenue Governance

Yasin Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Abstrak: Tingginya ketergantungan pada Transfer ke Daerah dan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang belum konsisten menjadi persoalan struktural dalam penguatan kemandirian fiskal Kota Padang. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi PAD, mengidentifikasi kesenjangan tata kelola, dan menentukan alternatif kebijakan yang paling relevan untuk memperkuat kemandirian fiskal daerah. Penelitian menggunakan analisis deskriptif, telaah regulasi, analisis tren, metode *Urgency-Seriousness-Growth* (USG), pohon masalah, analisis kesenjangan, pemetaan pemangku kepentingan, dan penilaian multikriteria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan utama terletak pada belum terintegrasinya data potensi pendapatan, administrasi pemungutan, pengawasan kepatuhan, penagihan, dan evaluasi hasil, bukan pada keterbatasan kewenangan pemungutan. Dari tiga alternatif kebijakan yang dianalisis, integrasi potensi dan administrasi pendapatan memperoleh nilai tertinggi karena dinilai mampu menghubungkan basis data, pembayaran digital, pengawasan kepatuhan berbasis risiko, perluasan sumber PAD yang sah, dan pengendalian lintas organisasi perangkat daerah. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kemandirian fiskal Kota Padang memerlukan tata kelola PAD yang terintegrasi, akuntabel, dan berkelanjutan. Implikasi kebijakannya adalah perlunya penetapan kerangka integrasi melalui regulasi daerah dan penguatan koordinasi lintas perangkat daerah untuk menyelaraskan pengelolaan potensi pendapatan, pemungutan, pengawasan, dan evaluasi PAD.

Kata Kunci: Pendapatan Asli Daerah; Kemandirian Fiskal; Digitalisasi Pendapatan; Kepatuhan Pajak; Tata Kelola Pendapatan

PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal menempatkan kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola sumber pendapatannya sebagai salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Kemandirian fiskal tidak semata-mata menunjukkan besarnya penerimaan daerah, tetapi mencerminkan kapasitas pemerintah daerah dalam membiayai pelayanan publik dan prioritas pembangunan melalui sumber penerimaan yang berada dalam ruang kendalinya. Pendapatan Asli Daerah (PAD) memiliki posisi strategis karena tingkat kontribusinya terhadap pendapatan daerah dapat menggambarkan derajat otonomi fiskal sekaligus kapasitas pemerintah daerah dalam mengurangi ketergantungan terhadap transfer antarpemerintahan. Development & Finance (2019) menempatkan *own-source revenue* sebagai unsur penting dalam penguatan akuntabilitas dan otonomi fiskal pemerintah subnasional. Temuan tersebut sejalan dengan Akita et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kapasitas penerimaan antardaerah di Indonesia masih berbeda secara nyata dan transfer fiskal tetap memainkan peranan besar dalam struktur keuangan daerah. Kondisi serupa juga ditemukan Tan (2020), bahwa rendahnya kontribusi pendapatan yang bersumber dari daerah berkaitan dengan tingginya ketergantungan pemerintah daerah terhadap transfer pemerintah pusat.

Kondisi fiskal Kota Padang memperlihatkan persoalan serupa meskipun PAD menunjukkan pertumbuhan secara nominal. Realisasi PAD meningkat dari Rp499,90 miliar pada 2020 menjadi Rp662,55 miliar pada 2024 atau tumbuh sekitar 32,54 persen. Pertumbuhan tersebut belum sepenuhnya mengubah struktur pendapatan daerah karena rata-rata kontribusi Transfer ke Daerah (TKD) selama 2020–2024 masih mencapai 64,10 persen, sedangkan PAD rata-rata berada pada 35,90 persen. Kontribusi PAD bahkan menurun dari 39,95 persen pada 2023 menjadi 35,53 persen pada 2024 ketika kontribusi TKD kembali meningkat menjadi 64,47 persen (Pemerintah Kota Padang, 2025) . Struktur PAD juga terkonsentrasi pada pajak daerah yang rata-rata menyumbang 71,77 persen selama periode tersebut, sehingga peningkatan penerimaan perlu disertai penguatan sumber PAD lain agar kapasitas fiskal daerah tidak bertumpu pada satu kelompok penerimaan. Tekanan untuk memperbaiki pengelolaan tersebut semakin kuat karena dokumen perencanaan Kota Padang memuat proyeksi PAD sebesar Rp897,69 miliar pada 2025 dan mencapai Rp3,60 triliun pada 2030. RPJMD Kota Padang 2025–2029 sendiri telah ditetapkan sebagai dokumen resmi yang menjadi tolok ukur evaluasi kinerja pembangunan daerah (Padang, 2024).

Perubahan kerangka regulasi memberikan ruang sekaligus tuntutan baru bagi pemerintah daerah untuk memperkuat tata kelola pendapatannya. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah menggantikan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 serta mengatur sumber penerimaan daerah, Transfer ke Daerah, belanja, pembiayaan, dan sinergi kebijakan fiskal nasional (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2023 Tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah, 2023). Pengaturan tersebut dioperasionalkan lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 yang mencakup tahapan administrasi pajak dan retribusi daerah, mulai dari pendataan dan pendaftaran hingga pembayaran, pemeriksaan, penagihan, keberatan, dan pengelolaan piutang (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah, 2022). Kota Padang kemudian menetapkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang mencakup pengaturan pajak, retribusi, pemungutan, pembinaan, dan pengawasan (Pemerintah Kota Padang, 2024). Kerangka regulasi tersebut menunjukkan bahwa ruang penguatan PAD telah tersedia; persoalan berikutnya terletak pada kemampuan pemerintah daerah menerjemahkan kewenangan tersebut menjadi sistem administrasi pendapatan yang terkoordinasi, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Persoalan tata kelola PAD Kota Padang memperlihatkan bahwa peningkatan penerimaan tidak cukup ditempuh melalui penambahan target atau perluasan kanal pembayaran. Basis data potensi, objek, subjek, perizinan, transaksi, layanan BLUD, serta kinerja BUMD belum sepenuhnya dikelola sebagai sumber data pendapatan yang terintegrasi. Proses pemungutan, pembayaran, pemeriksaan, pengawasan kepatuhan, dan penagihan juga belum seluruhnya terhubung dari hulu hingga hilir, sementara pengendalian kinerja masih dominan menggunakan perbandingan target dan realisasi. Kondisi tersebut penting diperhatikan karena transformasi administrasi pendapatan membutuhkan integrasi antara data, proses bisnis, identitas wajib pajak, rekonsiliasi, pengawasan, serta pengambilan keputusan. OECD (2020, 2023) menegaskan bahwa transformasi administrasi pajak tidak berhenti pada pemindahan pelayanan ke kanal digital, melainkan membutuhkan pengelolaan data dan identitas yang mampu menghubungkan proses perpajakan secara lebih konsisten. Perspektif analisis kebijakan juga menempatkan ketepatan identifikasi masalah dan hubungan antara penyebab, alternatif, serta hasil sebagai dasar penyusunan pilihan kebijakan yang dapat dilaksanakan (Bardach & Patashnik, 2020; Dunn, 2018).

Kajian empiris mengenai PAD dan kemandirian fiskal menunjukkan bahwa ketergantungan terhadap transfer masih menjadi persoalan pada berbagai pemerintah daerah di Indonesia. Primahadi & Kurniawan (2021) menemukan tingkat kemandirian Kota Pariaman yang rendah meskipun pajak dan retribusi telah menjadi bagian penting dalam pembentukan PAD. Zakaria & Syahputra (2022) menunjukkan bahwa optimalisasi PAD memerlukan pemetaan potensi, penguatan strategi pemungutan, dukungan infrastruktur, serta kapasitas sumber daya manusia. Syam & Zulfikar (2022) juga memperlihatkan bahwa rendahnya PAD beriringan dengan tingginya ketergantungan fiskal pemerintah daerah, sedangkan Khairi et al. (2025) menemukan bahwa peningkatan rasio kemandirian belum serta-merta menghilangkan ketergantungan terhadap sumber penerimaan eksternal. Rahmadoni et al. (2022) memperkuat pandangan tersebut melalui pemetaan pajak dan retribusi di Pangkalpinang yang menunjukkan pentingnya identifikasi sumber penerimaan berdasarkan efektivitas, kontribusi, pertumbuhan, dan potensinya.

Kajian tentang digitalisasi administrasi pajak memperlihatkan perkembangan pendekatan yang lebih luas daripada sekadar peningkatan penerimaan. Mandiri et al. (2024) menemukan bahwa digitalisasi administrasi PBB dapat mendukung efisiensi, akurasi, transparansi, dan pengelolaan potensi penerimaan daerah. Abrori et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam sistem perpajakan daerah berperan dalam memperkuat

kualitas layanan dan kepatuhan melalui kemudahan pelaporan, pemberitahuan, serta pembayaran. Putra et al. (2025) juga menemukan hubungan positif antara digitalisasi administrasi pajak, kualitas pelayanan, kepatuhan wajib pajak, dan penerimaan pajak daerah. Perkembangan tersebut konsisten dengan arah transformasi administrasi pajak yang menempatkan tata kelola data, konektivitas antarsistem, identitas digital, kapasitas organisasi, dan strategi transformasi sebagai komponen yang saling berkaitan (Development, 2020, 2022, 2025; Development & Finance, 2019).

Kesenjangan penelitian terlihat pada kecenderungan studi terdahulu yang membahas kemandirian fiskal melalui rasio PAD, efektivitas pajak dan retribusi, pemetaan potensi, atau digitalisasi administrasi pajak secara terpisah. Kajian tersebut telah memberikan penjelasan penting mengenai kontribusi PAD dan manfaat digitalisasi, tetapi belum banyak menempatkan potensi pendapatan dan seluruh siklus administrasinya sebagai satu kesatuan tata kelola**,** khususnya yang mencakup pajak, retribusi, aset daerah, BLUD, BUMD, kepatuhan, piutang, penagihan, serta pengendalian kinerja lintas perangkat daerah. Kondisi Kota Padang memperlihatkan bahwa kesenjangan terbesar justru terdapat pada pemetaan potensi, integrasi identitas objek dan subjek, kepatuhan, pengendalian piutang, konsolidasi portofolio PAD, serta monitoring dan evaluasi. Fragmentasi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pembayaran secara parsial belum memadai apabila basis data, proses administrasi, dan pengendalian hasil tetap berjalan dalam sistem yang terpisah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif Integrasi Potensi dan Administrasi (INSPIRASI) sebagai kerangka tata kelola PAD berbasis data yang menghubungkan pemetaan potensi dengan keseluruhan siklus administrasi pendapatan. INSPIRASI tidak ditempatkan sebagai aplikasi baru, melainkan sebagai arsitektur tata kelola yang mengintegrasikan identitas objek dan subjek, data potensi, pendaftaran, penetapan, pembayaran, pelaporan, kepatuhan, pemeriksaan, penagihan, pengelolaan piutang, portofolio PAD, serta evaluasi hasil dalam satu kerangka keputusan. Konsep tersebut juga menempatkan pajak, retribusi, aset, BLUD, BUMD, dan lain-lain PAD yang sah sebagai portofolio pendapatan yang perlu dikendalikan secara terpadu. Landasan analisis penelitian memadukan perspektif desentralisasi fiskal yang menekankan penguatan *own-source revenue* dan kapasitas fiskal daerah (Development & Finance, 2019) , pendekatan transformasi administrasi berbasis data (OECD, 2020), serta analisis kebijakan yang menekankan keterhubungan antara definisi masalah, kriteria evaluasi, alternatif kebijakan, dan konsekuensi implementasinya (Bardach & Patashnik, 2020; Dunn, 2018). Pendekatan tersebut

memungkinkan kemandirian fiskal dibaca bukan hanya dari kenaikan nominal PAD, tetapi juga dari kualitas basis pendapatan, kepatuhan, efisiensi administrasi, keberlanjutan sumber penerimaan, dan kemampuan pemerintah daerah mengendalikan proses pendapatannya.

Fokus penelitian diarahkan pada tata kelola PAD Kota Padang dalam menghadapi kesenjangan antara pertumbuhan penerimaan, tingginya ketergantungan terhadap TKD, kebutuhan integrasi data lintas perangkat daerah, serta sasaran peningkatan PAD pada periode 2026–2030. Analisis tidak diarahkan pada pembentukan jenis pungutan baru maupun kenaikan tarif sebagai instrumen utama, melainkan pada kemampuan pemerintah daerah mengenali potensi yang sah, memperbaiki kualitas data, menghubungkan proses administrasi, memperkuat kepatuhan dan penagihan, serta menggunakan informasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi dan permasalahan tata kelola Pendapatan Asli Daerah Kota Padang, mengidentifikasi kesenjangan antara potensi dan administrasi pendapatan, serta merumuskan model Integrasi Potensi dan Administrasi (INSPIRASI) berbasis data sebagai strategi penguatan tata kelola PAD untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Padang pada periode 2026–2030.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan desain analisis kebijakan untuk menganalisis kondisi Pendapatan Asli Daerah (PAD), mengidentifikasi kesenjangan tata kelola pendapatan, dan merumuskan alternatif kebijakan yang mendukung penguatan kemandirian fiskal Kota Padang. Penelitian tidak melibatkan partisipan atau responden secara langsung karena unit analisis berupa data fiskal dan dokumen kebijakan daerah. Data yang digunakan terutama mencakup perkembangan PAD Kota Padang periode 2020–2024, struktur pendapatan daerah, serta dokumen perencanaan dan regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan PAD. Dokumen utama yang dianalisis meliputi RPJMD Kota Padang Tahun 2025–2029, laporan realisasi anggaran, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023, serta Peraturan Daerah Kota Padang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Pemilihan dokumen didasarkan pada relevansinya dengan kewenangan, administrasi, perkembangan penerimaan, dan arah kebijakan PAD Kota Padang. Kerangka regulasi tersebut digunakan untuk memastikan

bahwa alternatif kebijakan yang dirumuskan tetap berada dalam kewenangan pemerintah daerah.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi terhadap data keuangan, dokumen perencanaan, regulasi, dan informasi kebijakan yang berkaitan dengan pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain PAD yang sah. Analisis dilakukan secara bertahap. Pertama, analisis deskriptif dan analisis tren digunakan untuk menggambarkan perkembangan nominal, pertumbuhan, kontribusi, dan struktur PAD. Kedua, metode *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG) serta pohon masalah digunakan untuk mengidentifikasi dan memetakan masalah utama beserta faktor penyebabnya. Ketiga, analisis kesenjangan digunakan untuk membandingkan kondisi aktual pengelolaan PAD dengan kondisi tata kelola yang diperlukan, khususnya pada aspek pemetaan potensi, integrasi data, kepatuhan, penagihan, pengelolaan piutang, dan monitoring. Pemetaan pemangku kepentingan selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan, pengaruh, dan peran perangkat daerah serta aktor lain yang terlibat dalam pengelolaan PAD. Pendekatan ini sesuai dengan fokus penelitian yang menempatkan potensi pendapatan dan keseluruhan siklus administrasinya sebagai satu kesatuan tata kelola.

Pada tahap akhir, tiga alternatif kebijakan dibandingkan melalui penilaian multikriteria**,** yaitu penyempurnaan administratif secara bertahap, digitalisasi pemungutan secara parsial, serta integrasi potensi dan administrasi pendapatan. Evaluasi menggunakan lima kriteria, yaitu efektivitas dengan bobot 30%, kesesuaian hukum 20%, operabilitas administrasi 20%, efisiensi fiskal 15%, dan keberlanjutan 15%. Setiap alternatif diberi skor menggunakan skala 1–5, dari sangat rendah hingga sangat tinggi, kemudian dihitung nilai tertimbang berdasarkan skor dan bobot setiap kriteria. Hasil penilaian digunakan untuk membandingkan kemampuan masing-masing alternatif dalam menjawab fragmentasi data, kepatuhan, penagihan, integrasi sumber PAD, serta kebutuhan penguatan kemandirian fiskal. Prosedur tersebut menghasilkan dasar yang sistematis untuk merumuskan model Integrasi Potensi dan Administrasi (INSPIRASI) sebagai kerangka tata kelola PAD berbasis data di Kota Padang.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Padang selama periode 2020–2024 mengalami peningkatan secara nominal, tetapi perkembangan

tersebut tidak terjadi secara merata pada setiap komponen penerimaan. Selain itu, hasil analisis memperlihatkan adanya kesenjangan pada aspek pemetaan potensi pendapatan, integrasi data, kepatuhan, pengelolaan piutang, serta konsolidasi berbagai sumber PAD. Penilaian terhadap alternatif kebijakan juga menghasilkan perbedaan nilai pada aspek efektivitas, kesesuaian hukum, operabilitas administrasi, efisiensi fiskal, dan keberlanjutan.

1. Perkembangan Pendapatan Asli Daerah Kota Padang

Realisasi PAD Kota Padang menunjukkan kecenderungan meningkat selama periode 2020–2024. Nilai PAD meningkat dari Rp499,90 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp662,55 miliar pada tahun 2024 atau bertambah sebesar 32,54%. Secara rata-rata, pertumbuhan PAD selama periode tersebut mencapai sekitar 7,4% per tahun. Meskipun demikian, pertumbuhan masing-masing komponen PAD menunjukkan pola yang berbeda.

Pajak daerah merupakan komponen dengan kontribusi nominal terbesar. Penerimaan pajak daerah meningkat dari Rp344,74 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp493,76 miliar pada tahun 2024, atau meningkat sebesar 43,22%. Pada tahun 2024, pajak daerah memberikan kontribusi sebesar 74,52% terhadap total PAD Kota Padang.

Peningkatan paling tinggi terjadi pada retribusi daerah. Penerimaan dari komponen ini meningkat dari Rp37,17 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp119,02 miliar pada tahun 2024 atau sebesar 220,17%. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan juga meningkat dari Rp12,33 miliar menjadi Rp22,14 miliar atau sebesar 79,58%. Sebaliknya, lain-lain PAD yang sah mengalami penurunan dari Rp105,65 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp27,63 miliar pada tahun 2024 atau menurun sebesar 73,85%.

Perubahan masing-masing komponen PAD secara lebih rinci disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Komponen Pendapatan Asli Daerah Kota Padang Tahun 2020–2024

Komponen PAD	2020 (Rp miliar)	2024 (Rp miliar)	Perubahan (%)
Pendapatan Asli Daerah	499,90	662,55	+32,54
Pajak Daerah	344,74	493,76	+43,22
Retribusi Daerah	37,17	119,02	+220,17
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	12,33	22,14	+79,58
Lain-lain PAD yang Sah	105,65	27,63	−73,85

Sumber: RPJMD Kota Padang Tahun 2025–2029.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, empat komponen utama PAD memperlihatkan pola perubahan yang berbeda. Pajak daerah tetap menjadi sumber

penerimaan terbesar, sedangkan retribusi daerah mencatat pertumbuhan relatif tertinggi. Di sisi lain, lain-lain PAD yang sah menjadi satu-satunya komponen yang mengalami penurunan selama periode pengamatan.

2. Struktur Pendapatan Asli Daerah

Struktur PAD Kota Padang pada tahun 2024 didominasi oleh pajak daerah dengan kontribusi sebesar 74,52%. Besarnya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar PAD berasal dari penerimaan pajak. Sementara itu, retribusi daerah menempati posisi berikutnya setelah mengalami peningkatan yang cukup besar pada tahun 2024. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan masih memberikan kontribusi yang relatif kecil dibandingkan pajak dan retribusi daerah.

Meskipun nominal PAD mengalami peningkatan, struktur pendapatan daerah secara keseluruhan masih didominasi oleh Transfer ke Daerah (TKD). Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata kontribusi TKD mencapai 64,10% dari struktur pendapatan daerah. Pada tahun 2024, pangsa PAD terhadap keseluruhan pendapatan juga mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun secara nominal PAD tetap meningkat.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan nominal PAD tidak selalu diikuti oleh peningkatan proporsinya terhadap total pendapatan daerah. Perubahan struktur pendapatan tersebut juga terjadi bersamaan dengan peningkatan penerimaan transfer pada periode yang sama.

3. Kesenjangan Implementasi Pengelolaan PAD

Hasil analisis terhadap pelaksanaan pengelolaan PAD menunjukkan adanya kesenjangan pada sejumlah komponen administrasi pendapatan. Kesenjangan dengan kategori tinggi ditemukan pada aspek pemetaan potensi, pendaftaran dan pendataan, penagihan dan pengelolaan piutang, pengelolaan retribusi, BLUD, aset, dan BUMD, serta monitoring dan evaluasi. Sementara itu, aspek kepatuhan dan pemeriksaan berada pada kategori kesenjangan sedang hingga tinggi.

Pada aspek pemetaan potensi, data dan hasil kajian masih tersebar pada berbagai unit serta belum memiliki pola pemutakhiran yang seragam. Kondisi serupa ditemukan dalam proses pendaftaran dan pendataan karena data perizinan, kependudukan, pertanahan, serta transaksi belum seluruhnya terhubung melalui satu identitas objek dan subjek yang sama.

Kesenjangan juga ditemukan pada pengelolaan piutang. Data mengenai nilai piutang, umur tunggakan, dan status penagihan belum tersaji dalam satu sistem informasi yang terintegrasi. Sementara itu, pengelolaan retribusi, BLUD, aset, dan BUMD masih dilaksanakan oleh masing-masing unit sehingga informasi kinerja setiap sumber penerimaan belum terkonsolidasi dalam satu portofolio PAD.

Pada aspek monitoring dan evaluasi, pengukuran kinerja masih didominasi oleh perbandingan antara target dan realisasi penerimaan. Indikator yang berkaitan dengan pertumbuhan basis pendapatan, kepatuhan, tunggakan, biaya pemungutan, dan kualitas pelayanan belum seluruhnya digunakan secara terintegrasi.

Rincian hasil analisis kesenjangan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kesenjangan Implementasi Pengelolaan PAD Kota Padang

Komponen	Kondisi Saat Ini	Kondisi yang Diperlukan	Tingkat Kesenjangan
Pemetaan potensi	Data dan kajian tersebar serta pemutakhiran belum seragam	Data potensi teridentifikasi berdasarkan jenis, lokasi, nilai, sumber, dan pemilik data	Tinggi
Pendaftaran dan pendataan	Data izin, kependudukan, pertanahan, dan transaksi belum seluruhnya terhubung	Identitas tunggal objek/subjek dan pertukaran data terjadwal	Tinggi
Kepatuhan dan pemeriksaan	Tindak lanjut belum sepenuhnya berbasis risiko	Segmentasi wajib pajak dan pengawasan berbasis risiko	Sedang–tinggi
Penagihan dan piutang	Data piutang dan status penagihan belum terintegrasi	Data piutang tervalidasi dan strategi penyelesaian berdasarkan segmen	Tinggi
Retribusi, BLUD, aset, dan BUMD	Dikelola oleh masing-masing unit	Pengelolaan dalam satu portofolio PAD terintegrasi	Tinggi
Monitoring dan evaluasi	Berfokus pada target dan realisasi	Mencakup basis, kepatuhan, biaya, tunggakan, layanan, dan kontribusi fiskal	Tinggi

Tabel 2 memperlihatkan bahwa kesenjangan terbesar ditemukan pada pengelolaan data, pemetaan potensi, pengelolaan piutang, serta konsolidasi sumber-sumber PAD. Data perizinan, kependudukan, pertanahan, transaksi, PBB-P2, BPHTB, aset, retribusi, BLUD, dan BUMD juga belum seluruhnya menggunakan identitas dan jadwal pemutakhiran yang sama. Selain itu, kanal pembayaran digital telah tersedia, tetapi proses rekonsiliasi transaksi dan tindak lanjut terhadap ketidakpatuhan belum seluruhnya terhubung secara otomatis.

4. Pemetaan Pemangku Kepentingan dalam Pengelolaan PAD

Hasil pemetaan pemangku kepentingan menunjukkan bahwa pengelolaan PAD Kota Padang melibatkan berbagai perangkat daerah dengan tingkat kepentingan dan pengaruh yang berbeda. Wali Kota, Sekretaris Daerah, dan Bapenda memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang sangat tinggi. BPKAD memiliki tingkat kepentingan tinggi dan pengaruh sangat tinggi, sedangkan Bappeda, Diskominfo, Inspektorat, dan DPRD memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang tinggi.

OPD pemungut dan BLUD memiliki tingkat kepentingan sangat tinggi dengan pengaruh tinggi karena berhubungan langsung dengan proses pemungutan dan pelayanan. Wajib pajak dan pengguna layanan juga mempunyai tingkat kepentingan sangat tinggi, tetapi tingkat pengaruhnya berada pada kategori sedang.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa administrasi PAD melibatkan beberapa institusi yang memiliki fungsi berbeda, mulai dari pengelolaan pajak, rekonsiliasi penerimaan, perencanaan, integrasi teknologi, pengawasan, hingga pengelolaan pelayanan dan sumber pendapatan lainnya.

5. Hasil Penilaian Alternatif Kebijakan

Penilaian dilakukan terhadap tiga alternatif kebijakan, yaitu penyempurnaan administratif bertahap (Alternatif I), digitalisasi pemungutan parsial (Alternatif II), serta integrasi potensi dan administrasi pendapatan (Alternatif III). Penilaian menggunakan lima kriteria, yaitu efektivitas dengan bobot 30%, kesesuaian hukum 20%, operabilitas administrasi 20%, efisiensi fiskal 15%, dan keberlanjutan 15%. Masing-masing alternatif dinilai menggunakan skala 1–5.

Hasil penilaian menunjukkan bahwa Alternatif I memperoleh nilai tertimbang sebesar 3,45, Alternatif II sebesar 3,75, dan Alternatif III sebesar 4,65. Rincian skor masing-masing alternatif disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Penilaian Alternatif Kebijakan Pengelolaan PAD

Kriteria	Bobot	Alternatif I	Alternatif II	Alternatif III
Efektivitas	30%	2	3	5
Kesesuaian hukum	20%	5	5	5
Operabilitas administrasi	20%	5	4	4
Efisiensi fiskal	15%	4	4	4
Keberlanjutan	15%	2	3	5
Nilai tertimbang	100%	3,45	3,75	4,65

Keterangan: Alternatif I = penyempurnaan administratif bertahap;
Alternatif II = digitalisasi pemungutan parsial;
Alternatif III = integrasi potensi dan administrasi pendapatan.

Berdasarkan Tabel 3, ketiga alternatif memperoleh skor yang sama pada kriteria kesesuaian hukum, yaitu 5, dan skor yang sama pada kriteria efisiensi fiskal, yaitu 4. Perbedaan skor terutama terdapat pada kriteria efektivitas, operabilitas administrasi, dan keberlanjutan. Alternatif I memperoleh skor operabilitas administrasi tertinggi, yaitu 5, tetapi skor efektivitas dan keberlanjutannya masing-masing sebesar 2. Alternatif II memperoleh skor 3 pada efektivitas dan keberlanjutan serta skor 4 pada operabilitas administrasi. Sementara itu, Alternatif III memperoleh skor 5 pada efektivitas dan keberlanjutan serta skor 4 pada operabilitas administrasi.

Selain pola peningkatan PAD, ditemukan beberapa data yang berbeda dari kecenderungan umum. Pertama, lain-lain PAD yang sah mengalami penurunan sebesar 73,85%, meskipun total PAD pada periode yang sama meningkat sebesar 32,54%. Penurunan tersebut menjadi pola yang berbeda dibandingkan pajak daerah, retribusi daerah, dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Kedua, retribusi daerah mengalami peningkatan sebesar 220,17%. Persentase tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan komponen PAD lainnya. Dengan demikian, perubahan retribusi merupakan salah satu perubahan paling menonjol dalam struktur PAD selama periode 2020–2024.

Ketiga, kenaikan nominal PAD tidak sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kontribusi PAD terhadap keseluruhan pendapatan daerah. Pada tahun 2024, pangsa PAD mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, sementara penerimaan transfer mengalami peningkatan.

Keempat, digitalisasi pembayaran telah diterapkan pada sebagian proses penerimaan, tetapi integrasi antarproses belum sepenuhnya terbentuk. Rekonsiliasi transaksi, tindak lanjut ketidakpatuhan, serta konsolidasi data lintas OPD masih menunjukkan kesenjangan dalam implementasinya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa PAD Kota Padang mengalami peningkatan secara nominal selama periode 2020–2024 dengan pajak daerah sebagai komponen utama. Namun, perkembangan antar-komponen menunjukkan pola yang berbeda, terutama peningkatan tajam pada retribusi daerah dan penurunan pada lain-lain

PAD yang sah. Pada aspek administrasi, kesenjangan dominan ditemukan pada pemetaan potensi, integrasi data, pengelolaan piutang, dan konsolidasi sumber PAD. Adapun hasil penilaian alternatif memperlihatkan variasi nilai pada efektivitas, operabilitas administrasi, dan keberlanjutan.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Padang selama periode 2020–2024 belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan kemandirian fiskal. Meskipun PAD meningkat dari Rp499,90 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp662,55 miliar pada tahun 2024 atau tumbuh sebesar 32,54%, struktur pendapatan daerah masih didominasi oleh Transfer ke Daerah (TKD) dengan rata-rata kontribusi sebesar 64,10%. Bahkan, kontribusi PAD terhadap pendapatan daerah mengalami penurunan pada tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pertumbuhan nominal PAD tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran kemandirian fiskal. Kemandirian fiskal juga ditentukan oleh kemampuan daerah meningkatkan proporsi pendapatan yang bersumber dari kapasitas fiskalnya sendiri secara konsisten dan berkelanjutan.

Temuan tersebut sejalan dengan Hasanah et al. (2025) yang menemukan bahwa komponen PAD berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian fiskal pemerintah daerah di Indonesia. Hasil serupa dikemukakan Fariyanda et al. (2025), yang menunjukkan bahwa peningkatan PAD berkaitan dengan penguatan kemandirian fiskal daerah. Dalam konteks Kota Padang, hasil penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa peningkatan PAD perlu dilihat tidak hanya berdasarkan pertumbuhan nominal, tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap keseluruhan struktur pendapatan daerah. Artinya, peningkatan PAD akan lebih bermakna bagi kemandirian fiskal apabila pertumbuhannya mampu mengurangi ketergantungan relatif terhadap transfer dari pemerintah pusat.

Struktur PAD Kota Padang juga memperlihatkan konsentrasi penerimaan yang cukup tinggi pada pajak daerah. Pada tahun 2024, pajak daerah menyumbang 74,52% terhadap total PAD, dengan nilai penerimaan meningkat dari Rp344,74 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp493,76 miliar pada tahun 2024. Dominasi tersebut menunjukkan posisi strategis pajak daerah dalam menopang kapasitas fiskal Kota Padang. Namun, ketergantungan yang tinggi pada satu komponen juga dapat menimbulkan kerentanan ketika

basis pajak mengalami tekanan atau pertumbuhannya melambat. Temuan ini sejalan dengan Indahsari (2025) yang menunjukkan bahwa konsentrasi PAD pada sumber tertentu dapat menyebabkan struktur penerimaan daerah lebih rentan terhadap perubahan ekonomi. Oleh karena itu, penguatan pajak daerah perlu berjalan bersama dengan diversifikasi dan optimalisasi sumber PAD lainnya.

Perbedaan perkembangan antar-komponen PAD semakin mempertegas kebutuhan tersebut. Retribusi daerah mengalami peningkatan sebesar 220,17%, dari Rp37,17 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp119,02 miliar pada tahun 2024. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan juga meningkat sebesar 79,58%, meskipun nilai nominalnya masih relatif kecil dibandingkan pajak dan retribusi. Sebaliknya, lain-lain PAD yang sah mengalami penurunan sebesar 73,85%. Perubahan yang cukup tajam tersebut perlu dibaca secara hati-hati karena tidak seluruhnya dapat dimaknai sebagai perubahan potensi ekonomi daerah. Pergeseran klasifikasi penerimaan, karakteristik layanan, serta perubahan administrasi pencatatan dapat memengaruhi komposisi PAD. Oleh sebab itu, evaluasi kinerja penerimaan perlu memperhatikan sumber pertumbuhan setiap komponen dan keberlanjutannya, bukan hanya persentase pertumbuhan tahunan.

Temuan tersebut relevan dengan Irwan et al. (2022) yang menemukan adanya perbedaan antara potensi riil pajak dan retribusi dengan target serta realisasi penerimaan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan target PAD membutuhkan pemetaan potensi yang lebih akurat agar target tidak semata-mata didasarkan pada realisasi tahun sebelumnya. Dalam konteks Kota Padang, basis objek dan subjek pendapatan yang telah diverifikasi menjadi penting untuk menentukan kapasitas penerimaan secara lebih realistis. Pemetaan tersebut sekaligus dapat digunakan untuk menemukan objek baru, memperbarui basis data, serta membedakan pertumbuhan penerimaan yang berasal dari perluasan basis dengan pertumbuhan yang hanya berasal dari peningkatan intensitas pemungutan.

Persoalan yang lebih mendasar ditemukan pada tata kelola administrasi PAD. Hasil analisis menunjukkan kesenjangan yang tinggi pada pemetaan potensi, pendaftaran dan pendataan, penagihan dan pengelolaan piutang, pengelolaan retribusi, BLUD, aset, dan BUMD, serta monitoring dan evaluasi. Kepatuhan dan pemeriksaan juga masih berada pada tingkat kesenjangan sedang hingga tinggi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa tantangan penguatan PAD Kota Padang bukan semata-mata terletak pada keterbatasan sumber penerimaan, tetapi pada kemampuan mengelola sumber-sumber tersebut secara terpadu.

Data perizinan, kependudukan, pertanahan, transaksi, PBB-P2, BPHTB, aset, retribusi, BLUD, dan BUMD belum sepenuhnya menggunakan identitas serta mekanisme pemutakhiran yang sama. Akibatnya, potensi pendapatan, status kewajiban, pembayaran, tunggakan, dan tindak lanjut belum selalu dapat dilacak dalam satu alur administrasi. Temuan ini sejalan dengan Hanifah et al. (2025) yang mengidentifikasi basis pajak, kepatuhan wajib pajak, kapasitas sumber daya manusia, digitalisasi, dan pemanfaatan aset sebagai faktor penting dalam optimalisasi PAD. Namun, hasil penelitian Kota Padang menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut tidak cukup ditangani secara terpisah. Keterhubungan antarkomponen menjadi penting karena kualitas data akan memengaruhi penetapan kewajiban, pengawasan kepatuhan, penagihan, hingga evaluasi penerimaan.

Dalam konteks tersebut, digitalisasi menjadi instrumen penting dalam penguatan administrasi PAD, tetapi digitalisasi tidak dapat diposisikan sebagai tujuan akhir. Ketersediaan kanal pembayaran digital di Kota Padang belum sepenuhnya diikuti oleh integrasi rekonsiliasi transaksi, pemadanan data, penagihan, dan tindak lanjut terhadap ketidakpatuhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi yang hanya berorientasi pada pembayaran belum cukup untuk menyelesaikan fragmentasi administrasi pendapatan.

Temuan tersebut sejalan dengan Mandiri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi Pajak Bumi dan Bangunan dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi pengelolaan penerimaan. Putra et al. (2025) juga menemukan bahwa kualitas pelayanan, digitalisasi administrasi perpajakan, dan kepatuhan wajib pajak berkaitan positif dengan penerimaan pajak daerah. Sementara itu, Wisdayanti et al. (2026) menunjukkan bahwa manfaat digitalisasi pelayanan pajak juga dipengaruhi oleh kesiapan kelembagaan, kapasitas pegawai, penataan alur kerja, dan dukungan kepemimpinan. Temuan-temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa teknologi perlu ditempatkan sebagai bagian dari pembenahan tata kelola, bukan sekadar penambahan aplikasi atau kanal pelayanan.

Digitalisasi PAD karena itu perlu mencakup keseluruhan siklus administrasi, mulai dari identifikasi potensi, pendaftaran objek dan subjek, penetapan kewajiban, pembayaran, rekonsiliasi, pengawasan kepatuhan, penagihan, pengelolaan piutang, hingga monitoring dan evaluasi. Integrasi tersebut memungkinkan setiap perubahan status objek dan subjek pendapatan ditelusuri secara lebih sistematis. Pada saat yang sama, pemerintah daerah dapat mengurangi duplikasi data dan memperoleh informasi yang lebih cepat untuk menentukan prioritas pengawasan maupun penagihan. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi lebih

ditentukan oleh kualitas integrasi teknologi, data, proses bisnis, sumber daya manusia, dan mekanisme pengendalian dibandingkan oleh jumlah aplikasi yang digunakan.

Kebutuhan terhadap integrasi juga terlihat dari banyaknya pemangku kepentingan dalam pengelolaan PAD. Wali Kota, Sekretaris Daerah, Bapenda, BPKAD, Bappeda, Diskominfo, Inspektorat, OPD pemungut, BLUD, BUMD, DPRD, wajib pajak, dan pengguna layanan memiliki fungsi dan tingkat pengaruh yang berbeda. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi PAD tidak dapat ditempatkan sebagai tanggung jawab Bapenda semata. Bapenda memiliki posisi strategis sebagai pengampu administrasi pendapatan, tetapi efektivitas pengelolaan PAD juga ditentukan oleh kualitas rekonsiliasi keuangan, integrasi teknologi, perencanaan, pengawasan, pengelolaan aset, dan kinerja unit penghasil penerimaan lainnya. Karena itu, koordinasi lintas perangkat daerah merupakan bagian substantif dari reformasi pengelolaan PAD.

Hasil penilaian multikriteria memperkuat argumentasi tersebut. Alternatif penyempurnaan administratif bertahap memperoleh nilai 3,45, digitalisasi pemungutan parsial sebesar 3,75, sedangkan integrasi potensi dan administrasi pendapatan memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,65. Perbedaan nilai terutama terlihat pada aspek efektivitas dan keberlanjutan. Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan parsial relatif lebih mudah dilaksanakan, tetapi belum mampu menjawab fragmentasi data dan administrasi secara menyeluruh. Penyempurnaan prosedur pada masing-masing unit tidak secara otomatis menghasilkan pertukaran data, sedangkan digitalisasi pembayaran tidak serta-merta menghubungkan pemetaan potensi, kepatuhan, penagihan, piutang, aset, BLUD, dan BUMD.

Atas dasar temuan tersebut, Integrasi Potensi dan Administrasi Pendapatan (INSPIRASI) dikembangkan sebagai kerangka tata kelola yang menghubungkan sumber-sumber PAD dalam satu siklus pengendalian. INSPIRASI tidak dimaknai sebagai pembentukan aplikasi baru, tetapi sebagai integrasi basis data, proses administrasi, indikator kinerja, kepatuhan berbasis risiko, pengelolaan piutang, serta pembagian peran antarlembaga. Pajak, retribusi, aset, BLUD, BUMD, dan lain-lain PAD yang sah ditempatkan sebagai satu portofolio penerimaan yang dapat dibandingkan berdasarkan potensi, realisasi, biaya pemungutan, tingkat kepatuhan, risiko, dan keberlanjutannya.

Pada aspek ini, penelitian memberikan kontribusi yang berbeda dari penelitian terdahulu. Hasanah et al. (2025) dan Fariyanda et al. (2025) menegaskan hubungan PAD

dengan kemandirian fiskal; Irwan et al. (2022) menekankan pentingnya pemetaan potensi; Hanifah et al. (2025) mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi optimalisasi PAD; sedangkan Mandiri et al. (2024), Putra et al. (2025) dan Wisdayanti et al. (2026) memperlihatkan peran digitalisasi dalam pengelolaan pajak daerah. Penelitian ini menghubungkan dimensi-dimensi tersebut ke dalam satu kerangka pengelolaan PAD. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya terletak pada identifikasi sumber penerimaan yang perlu ditingkatkan, tetapi pada cara berbagai sumber dan proses administrasi tersebut dikendalikan secara terintegrasi.

Secara konseptual, temuan penelitian memperluas pemahaman mengenai kemandirian fiskal dengan menempatkan kualitas struktur dan administrasi pendapatan sebagai bagian penting selain besarnya PAD. Peningkatan nominal PAD belum tentu memperkuat kapasitas fiskal apabila penerimaannya terkonsentrasi pada satu sumber, basis objek dan subjek belum akurat, tingkat kepatuhan rendah, atau piutang tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, evaluasi PAD perlu melampaui indikator target dan realisasi dengan memasukkan pertumbuhan basis penerimaan, tingkat kepatuhan, tunggakan, penyelesaian piutang, biaya pemungutan, kualitas pelayanan, serta kontribusi PAD terhadap keseluruhan pendapatan daerah.

Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan PAD Kota Padang perlu dimulai dari pemetaan potensi yang tervalidasi dan dilanjutkan dengan keterhubungan proses pendaftaran, penetapan, pembayaran, rekonsiliasi, pemeriksaan, dan penagihan. Pengawasan kepatuhan dan pengelolaan piutang juga dapat diarahkan berdasarkan tingkat risiko, nilai kewajiban, umur tunggakan, dan pola kepatuhan. Pendekatan tersebut memungkinkan sumber daya administrasi difokuskan pada objek atau subjek yang memiliki risiko dan dampak fiskal lebih besar. Pada tingkat kelembagaan, pembagian peran yang jelas antara Bapenda, BPKAD, Bappeda, Diskominfo, Inspektorat, OPD pemungut, BLUD, dan BUMD diperlukan agar integrasi tidak berhenti pada pertukaran data, tetapi menghasilkan tindakan yang dapat dipantau dan dievaluasi.

Penelitian ini tetap memiliki sejumlah keterbatasan. Analisis perkembangan PAD menggunakan periode 2020–2024 sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika fiskal jangka panjang. Perubahan besar pada beberapa komponen PAD, terutama peningkatan retribusi dan penurunan lain-lain PAD yang sah, juga belum dapat dipisahkan secara penuh antara perubahan potensi ekonomi, administrasi, dan klasifikasi penerimaan.

Selain itu, penelitian berfokus pada struktur pendapatan, tata kelola, dan evaluasi alternatif kebijakan sehingga belum menguji secara statistik hubungan kausal antara digitalisasi, kepatuhan, kualitas pelayanan, dan peningkatan PAD. Pembobotan dalam penilaian alternatif juga masih memerlukan validasi lebih luas dari pemangku kepentingan.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas periode pengamatan dan menggunakan data pada tingkat objek atau jenis penerimaan untuk mengidentifikasi sumber pertumbuhan PAD secara lebih rinci. Pengujian empiris terhadap hubungan digitalisasi, kepatuhan, kualitas pelayanan, biaya pemungutan, dan penerimaan juga diperlukan untuk memperkuat bukti mengenai efektivitas tata kelola pendapatan. Selain itu, keterlibatan wajib pajak dan pengguna layanan melalui survei atau wawancara dapat memberikan perspektif mengenai kemudahan administrasi, hambatan digital, dan faktor yang memengaruhi kepatuhan. Pengujian kerangka INSPIRASI pada daerah dengan karakteristik fiskal yang berbeda juga dapat dilakukan untuk menilai konsistensi, adaptabilitas, dan keberlanjutannya sebagai pendekatan pengelolaan PAD.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Padang belum sepenuhnya mencerminkan penguatan kemandirian fiskal karena struktur pendapatan daerah masih didominasi oleh Transfer ke Daerah (TKD) dan kontribusi PAD belum menunjukkan pertumbuhan yang konsisten. Meskipun nominal PAD meningkat selama periode penelitian, perkembangan antar-komponen menunjukkan pola yang berbeda, dengan pajak daerah sebagai sumber utama, peningkatan retribusi yang relatif tinggi, serta penurunan pada komponen lain-lain PAD yang sah. Permasalahan utama pengelolaan PAD tidak terletak pada ketiadaan sumber penerimaan atau regulasi, melainkan pada belum optimalnya integrasi data, pemetaan potensi, kepatuhan, pengelolaan piutang, digitalisasi administrasi, serta koordinasi antarperangkat daerah. Hasil evaluasi alternatif kebijakan juga menunjukkan bahwa pendekatan integrasi potensi dan administrasi pendapatan memiliki nilai paling tinggi dibandingkan penyempurnaan administratif bertahap dan digitalisasi pemungutan parsial. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kemandirian fiskal memerlukan tata kelola PAD yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan nominal penerimaan, tetapi juga pada kualitas basis pendapatan, kepatuhan, efisiensi administrasi, keberlanjutan, dan akuntabilitas pengelolaan.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi berupa penguatan perspektif bahwa pengelolaan PAD perlu dipahami sebagai suatu portofolio penerimaan yang terintegrasi, mencakup pajak, retribusi, aset, BLUD, BUMD, dan sumber PAD lain yang sah dalam satu sistem administrasi dan pengendalian. Konsep integrasi potensi dan administrasi pendapatan atau *Inspirasi* menawarkan pendekatan tata kelola yang menghubungkan basis data, proses administrasi digital, kepatuhan berbasis risiko, pengelolaan piutang, monitoring, dan pengambilan keputusan lintas organisasi. Pendekatan ini dapat menjadi dasar praktis bagi pemerintah daerah dalam memperkuat kualitas PAD tanpa bergantung pada pembentukan pungutan baru. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model integrasi tersebut secara empiris melalui data yang lebih panjang, analisis pada masing-masing jenis PAD, serta pengujian hubungan antara digitalisasi, kualitas layanan, kepatuhan wajib pajak, dan peningkatan penerimaan daerah. Studi lanjutan juga dapat melibatkan persepsi wajib pajak dan pemangku kepentingan serta menerapkan pendekatan longitudinal atau komparatif antardaerah agar efektivitas dan keberlanjutan model pengelolaan PAD terintegrasi dapat diuji secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Abrori, A., Purwohedi, U., & Yusuf, M. (2024). Digital transformation in the local tax system: Does it strengthen key factors of tax compliance? *Jurnal Bina Praja, 16*(3), 687–701. https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.687-701

Bardach, E. S., & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (6th ed.). CQ Press. https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/a-practical-guide-for-policy-analysis-6-255357

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Public-Policy-Analysis-An-Integrated-Approach/Dunn/p/book/9781315181226

Fariyanda, R., Umyana, A., & Muhsin, M. (2025). Mengukur Kemandirian Fiskal Daerah: Pengaruh Pendapatan Asli Daerah dan Dana Bagi Hasil dalam Era Desentralisasi di Provinsi Kalimantan Barat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 11*(5), 4743–4754. https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i5.4320

Hanifah, Z., Frinaldi, A., Putri, N. E., & Asnil. (2025). Analisis Strategi Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah dalam Mewujudkan Kemandirian Fiskal di Kabupaten Padang Pariaman. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(4), 373–385. https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.35741

Hasanah, N., Masdar, R., Furqan, A. C., & Tenripada. (2025). Empirical evidence on the role of local own-source revenue in strengthening fiscal independence of Indonesian local governments. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 9*(4), 2950–2963. https://doi.org/10.33395/owner.v9i4.2788

Indahsari, K. (2025). Analysis of local own-source revenue components and their contribution to regional fiscal independence: A case study of Tuban Regency. *Buletin Ekonomika Pembangunan, 6*(2), 180–193. https://doi.org/10.21107/bep.v6i2.33395

Irwan, A. L., Haryanto, H., & Ansar, M. C. (2022). A study of prospective local own-source revenues in Central Mamuju, Indonesia. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 12*(2), 78–94. https://doi.org/10.26618/ojip.v12i2.7271

Khairi, I., Nasution, Y. S. J., & Rahmani, N. A. B. (2025). Ratio analysis of the degree of decentralization, regional financial independence, regional financial dependence, effectiveness in the City of Medan local own-source revenue. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi), 9*(1), 217–227. https://doi.org/10.36555/jasa.v9i1.2814

Kim, J., & Dougherty, S. (Eds.). (2019). *Fiscal decentralisation and inclusive growth in Asia*. OECD Publishing; Korea Institute of Public Finance. https://doi.org/10.1787/25cf7545-en

Mandiri, P., Alfitri, A., Thamrin, M. H., & Najib, A. (2024). Modernizing local tax policy: The role of digitalization in land and building tax administration. *Journal Public Policy, 10*(3), 204–213. https://doi.org/10.35308/jpp.v10i3.8953

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020a). *Policy framework on sound public governance: Baseline features of governments that work well*. https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020b). *Tax administration 3.0: The digital transformation of tax administration*. https://doi.org/10.1787/ca274cc5-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Tax administration 2022: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. https://doi.org/10.1787/1e797131-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. https://doi.org/10.1787/53f23881-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Tax administration digitalisation and digital transformation initiatives*. https://doi.org/10.1787/c076d776-en

Pemerintah Kota Padang. (2024). *Peraturan Daerah Kota Padang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. https://jdih.padang.go.id/peraturan/pajak-daerah-dan-retribusi-daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. (2023). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 85. https://peraturan.bpk.go.id/Details/252130/pp-no-35-tahun-2023

Peraturan Wali Kota Padang Nomor 15 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Perangkat Daerah Tahun 2025–2029. (2025). Berita Daerah Kota Padang Tahun 2025 Nomor 15. https://jdih.padang.go.id/peraturan/rencana-strategis-perangkat-daerah-tahun-2025-2029

Primahadi, R., & Kurniawan, R. (2021). Analisis Efektivitas, Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta Tingkat Kemandirian Daerah

Kota Pariaman. *Ekonomis: Journal of Economics and Business, 5*(1), 84–93. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i1.312

Putra, A. F., Syahid, I., & Riantika, R. L. (2025). Optimizing regional tax revenue with taxpayer compliance as a moderating variable in Yogyakarta. *Journal of Contemporary Accounting, 6*(3), 151–171. https://doi.org/10.20885/jca.vol6.iss3.art2

Rahmadoni, F., Safitri, M., Suparlan, S., Reniati, R., Rahayu, R. L., & Ridwan, M. Q. (2022). The mapping of regional tax and levy in Pangkalpinang. *Jurnal Bina Praja, 14*(2), 301–313. https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.301-313

Syam, F., & Zulfikar, A. (2022). Analisis Kemandirian Keuangan Daerah dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Kabupaten Kaimana. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau, 2*(2), 98–114. https://ejournal.ipdn.ac.id/jtpm/article/view/2666

Tan, A. (2020). Raising local fiscal autonomy in the local autonomy management: A study in Bogor Regency. *Jurnal Bina Praja, 12*(1), 53–63. https://doi.org/10.21787/jbp.12.2020.53-63

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. (2022). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4. https://peraturan.bpk.go.id/Details/195696/uu-no-1-tahun-2022

Wisdayanti, S., Rusli, A. M., & Irwan, A. L. (2026). Digitalization of public services in regional tax management through the PAKINTA application in Makassar City, Indonesia. *Glocal Society Journal, 3*(1), 1–14. https://doi.org/10.31947/gs.v3i1.53069

Zakaria, R., & Syahputra, D. K. (2022). Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai Upaya Mewujudkan Kemandirian Fiskal. *Jurnal Pajak Indonesia (Indonesian Tax Review), 6*(1), 47–59. https://doi.org/10.31092/jpi.v6i1.1545