Journal Education and Government Wiyata ISSN 2986-5131
Volume 4 Nomor 3, Agustus 2026 (774-790)
https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/e-gov

MENGATASI *PLANNING FAILURE*: SINKRONISASI ANGGARAN DAERAH MENUJU EKOSISTEM PAD BERKELANJUTAN DI ACEH BARAT DAYA

Ilyas[1]
Setdakab Aceh Barat Daya, Indonesia[1]
E-mail: ilyaswareh@gmail.com[1]

ABSTRACT

Fiscal autonomy is a fundamental mandate of regional autonomy, yet Southwest Aceh Regency (Abdya) remains trapped in fiscal vulnerability due to its high dependence on central government transfer funds and minimal contributions from the real sector. This study reveals that the low collection of Local Own-Source Revenue (PAD) from the microeconomic sector is not merely a technical issue of tax collection, but rather a manifestation of systemic failures in planning and budgeting across Regional Government Work Units (SKPDs). A fragmented and extractive bureaucratic approach has proven to stifle the potential for empowering traditional markets and MSMEs. Through a qualitative approach using a case study design, primary and secondary data were comprehensively analyzed using a SWOT matrix and evaluated for feasibility via the William Dunn method. The analysis results demonstrate that innovations in payment convenience at the downstream level will not have a significant impact without structural reforms at the upstream level. Therefore, this study recommends a policy of Mandatory Integration of cross-SKPD E-Planning and E-Budgeting based on a conditional facilitative approach. This policy mandates integrated collaboration on grassroots economic infrastructure development programs before local governments collect taxes. This governance transformation is expected not only to free local governments from the threat of fiscal crises but also to elevate the dignity of the grassroots economy toward a self-reliant, equitable, and sustainable local revenue ecosystem.

Keywords: *Planning Failure, Microeconomics, Local Revenue, Budget Integration, Facilitative Governance.*

ABSTRAK

Kemandirian fiskal merupakan amanat fundamental otonomi daerah, namun Kabupaten Aceh Barat Daya (Abdya) masih terjebak dalam kerentanan fiskal akibat tingginya ketergantungan pada dana transfer pusat dan minimnya kontribusi sektor riil. Kajian ini mengungkap bahwa rendahnya serapan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor ekonomi mikro bukan sekadar persoalan teknis pemungutan, melainkan manifestasi dari kegagalan sistemik perencanaan dan penganggaran lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pendekatan birokrasi yang terfragmentasi dan berwatak ekstraktif terbukti mematikan potensi pemberdayaan pasar tradisional dan UMKM. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data primer dan sekunder dianalisis secara komprehensif

menggunakan matriks SWOT dan dievaluasi kelayakannya melalui metode William Dunn. Hasil analisis membuktikan bahwa inovasi kemudahan pembayaran di hilir tidak akan berdampak signifikan tanpa adanya reformasi struktural di hulu. Oleh karena itu, kajian ini merekomendasikan kebijakan Integrasi Absolut (Mandatory Integration) E-Planning dan E-Budgeting Lintas SKPD berbasis pendekatan fasilitatif bersyarat. Kebijakan ini mewajibkan kolaborasi program pembangunan infrastruktur ekonomi kerakyatan secara terpadu sebelum pemerintah daerah menarik pungutan. Transformasi tata kelola ini diharapkan tidak hanya membebaskan daerah dari ancaman krisis fiskal, tetapi juga mengangkat martabat perekonomian akar rumput menuju ekosistem PAD yang mandiri, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kegagalan Perencanaan, Ekonomi Mikro, Pendapatan Asli Daerah, Integrasi Anggaran, Tata Kelola Fasilitatif.*

PENDAHULUAN

Semangat otonomi daerah mengamanatkan perwujudan kemandirian fiskal melalui optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai motor penggerak utama pembangunan yang inklusif. Tulang punggung kemandirian ekonomi daerah sejatinya bersandar pada ketahanan sektor ekonomi mikro, seperti perluasan jangkauan pasar tradisional dan jejaring usaha kecil menengah yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Namun, berlandaskan teori kegagalan perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting failure*), ketidakmampuan pemerintah lokal menggali potensi pembiayaan mandiri bermuara pada paradigma birokrasi pasif. Perencanaan yang terjebak pada pemenuhan rutinitas administratif semata selalu menghasilkan inefisiensi alokasi sumber daya secara sistemik.

Anggaran publik seharusnya dieksekusi sebagai instrumen penciptaan nilai tambah ekonomi, namun tingginya ego sektoral lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) justru memutus mata rantai rasionalitas teknokratis antara belanja stimulus fasilitatif pemerintah dan penciptaan pendapatan riil.

Fenomena patologi struktural tersebut termanifestasi secara faktual di Kabupaten Aceh Barat Daya (Abdya) yang saat ini menghadapi jebakan ketergantungan fiskal eksternal. Pada postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK) Tahun 2026, ketergantungan pada dana transfer masih mendominasi secara absolut sebesar Rp755,5 Miliar, sedangkan target PAD murni hanya mencapai angka Rp122,9 Miliar. Identifikasi permasalahan tata kelola kas daerah ini diklasifikasikan ke dalam empat determinan kelembagaan utama.

Pertama, terdapat fragmentasi dokumen perencanaan dan penganggaran lintas sektoral yang terbukti secara empiris dari capaian

kesesuaian kinerja dan pagu anggaran yang terhenti pada level 78,26%. Kedua, daerah mengalami anomali postur PAD yang ilusif, di mana klaim realisasi keberhasilan sebesar 108,19% pada tahun 2025 ternyata didominasi secara mutlak oleh retribusi layanan dasar kesehatan (rumah sakit dan puskesmas) sebesar Rp42,08 Miliar.

Ketiga, pemerintah mengalami disfungsi institusional akibat pendekatan birokrasi ekstraktif yang memosisikan pelaku ekonomi mikro murni sebagai objek pungutan tanpa pemberian fasilitas infrastruktur timbal balik, sehingga memicu anjloknya kontribusi retribusi pasar ke titik nadir 0,21%. Keempat, kegagalan integrasi pembangunan ekosistem tersebut melumpuhkan daya ungkit kesejahteraan, membiarkan kemiskinan stagnan pada persentase 13,30% dan Tingkat Pengangguran Terbuka pada 3,66%.

Guna mengkristalisasi arah intervensi kebijakan publik yang solutif, penapisan permasalahan prioritas dieksekusi menggunakan metode analisis *Urgency*, *Seriousness*, dan *Growth* (USG). Instrumen pengukuran ini membedah tiga isu faktual yang bermuara pada lemahnya instrumen ekonomi mikro pemerintah kabupaten.

Tabel. 1 Matriks Analisis USG

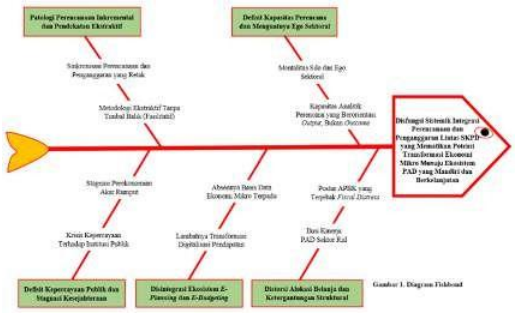
No	Identifikasi Masalah	Urgency (U)	Seriousness (S)	Growth (G)	Total Skor	Peringkat
1	Lemahnya sinkronisasi perencanaan anggaran lintas SKPD dalam merespons potensi ekonomi mikro	5	5	5	15	I
2	Inovasi sistem pemungutan retribusi sektor riil yang masih bersifat konvensional	4	4	4	12	II
3	Rendahnya kapasitas tata kelola dan infrastruktur pelaku usaha mikro/pasar tradisional	4	3	4	11	III

Sumber: Olahan Data Primer, 2026.

Berdasarkan komputasi matriks USG tersebut, isu kelemahan sinkronisasi peren canaan anggaran lintas SKPD ditetapkan sebagai prioritas tertinggi yang mendesak untuk diselesaikan. Penilaian akumulatif tertinggi ini direpresentasikan melalui parameter tingkat kegawatan waktu (*urgency*), di mana ancaman kerentanan fiskal mendesak adanya reformasi arsitektur perumusan program untuk mencegah kebocoran dokumen perencanaan yang mencapai angka 21,74%. Pada dimensi keseriusan dampak (*seriousness*), ketiadaan desain pemberdayaan ekonomi lintas dinas melahirkan ketidakpercayaan massal dari masyarakat akar rumput, melumpuhkan daya dukung retribusi pasar yang berkelanjutan.

Dari aspek perkembangan masalah (*growth*), pembiaran disfungsi sinergi ini secara perlahan memperluas aktivitas ekonomi bawah tanah (*underground economy*) yang gagal dipajaki, menciptakan gelembung penerimaan daerah artifisial yang semata-mata mengeksploitasi pungutan retribusi kesehatan dari masyarakat sakit.

Pembedahan anatomi kegagalan tata kelola birokrasi lebih lanjut ditelusuri menggunakan instrumen analisis diagram Fishbone guna memetakan hubungan kausalitas dari lima dimensi fundamental (Man, Method, Material, Machine, Milieu)



Gambar 1. Diagram Fishbone

Pada dimensi sumber daya manusia, aparatur perencana daerah terkekang oleh mentalitas silo antar instansi serta defisit kapasitas analitik yang lebih memprioritaskan pemenuhan keluaran output administratif dibandingkan pembentukan *multiplier effect* bagi perekonomian warga.

Dimensi metode menyingkap kecacatan pada patologi perencanaan yang bersifat inkremental dengan watak pemungutan pungutan yang memaksa, tanpa dibarengi perbaikan layanan sanitasi maupun akses modal. Pada aspek pendanaan material, postur APBK mengalami distorsi struktural akut yang mengutamakan rutinitas operasional sembari mengabaikan intervensi perlindungan fisik pasar rakyat.

Dimensi teknologi secara telanjang memperlihatkan disintegrasi sistem informasi tata kelola *e-planning* Bapperida dengan sistem *e-budgeting* keuangan, memicu absennya ketersediaan basis data ekonomi mikro spasial yang akurat. Akumulasi seluruh dimensi tersebut berujung pada kerusakan dimensi lingkungan, di mana pemerintah kehilangan legitimasi kepercayaan sosial, memicu kelumpuhan sirkulasi perdagangan mikro di tengah masifnya tantangan geografi kewilayahan.

Kompleksitas hambatan struktural tersebut kemudian dikalkulasi secara empiris melalui matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) untuk menentukan ordinat posisi strategis institusi pengelola anggaran.

Evaluasi faktor internal birokrasi merekam tingginya serapan anggaran operasional perumusan dokumen perencanaan sebesar 91,66%, namun potensi pendanaan tersebut tereliminasi total oleh kelemahan fatal pada aspek inkonsistensi perumusan Indikator Kinerja Utama yang tidak berorientasi pada hasil nyata.

Di ranah eksternal, ketangguhan modal sosial berupa Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja sebesar 60,87% serta tingginya angka literasi digital tidak mampu dikapitalisasi dengan baik karena daerah berhadapan langsung dengan hantaman ancaman ketergantungan dana transfer yang ekstrem. Selain itu, tingginya kerentanan infrastruktur wilayah terhadap bencana banjir dan kebakaran memicu disrupsi fatal terhadap

stabilitas rantai pasok ekonomi pedagang kecil. Persilangan skor pembobotan lingkungan internal dan eksternal secara matematis menempatkan postur tata kelola daerah jatuh terjerembab pada kuadran defensif atau fokus pada perbaikan penyehatan bertahan. Kondisi darurat manajerial ini secara mutlak menggugurkan relevansi kebijakan parsial di hilir instansi penerimaan, menuntut aparatur pembuat kebijakan mengeksekusi intervensi radikal melalui pewajiban integrasi elektronik secara absolut di hulu antar dinas terkait.

Merujuk pada kesenjangan literatur terpublikasi yang selama ini abai memosisikan kegagalan sinkronisasi (*planning fallacy*) sebagai episentrum stagnasi Pendapatan Asli Daerah, kajian ini mengisi ruang telaah strategis tata kelola institusi publik secara presisi. Melalui penjabaran rangkaian kausalitas empiris dan evaluasi posisi kuadran pertahanan strategis, rumusan masalah utama dari riset ini dititikberatkan pada terjadinya disfungsi sistemik dalam integrasi perumusan perencanaan dan penganggaran lintas SKPD, yang menyebabkan intervensi ekonomi mikro berjalan secara terfragmentasi dan berwatak murni ekstraktif.

Patologi institusional tersebut terbukti mematikan potensi konversi produktivitas sektor riil menjadi ekosistem penerimaan kas daerah yang rasional, berkeadilan, dan berkelanjutan. Penjabaran kerangka masalah tersebut secara esensial menempatkan fokus penelitian pada agenda rekayasa kelembagaan tata kelola perencanaan daerah, menerapkan integrasi penguncian algoritma digital antar dokumen pembangunan, guna melahirkan otonomi fiskal daerah yang sepenuhnya bertumpu pada kemandirian perekonomian rakyat yang sehat

KAJIAN PUSTAKA

Fenomena anomali tata kelola keuangan daerah dapat ditelaah melalui kerangka konseptual *planning and budgeting failure* atau kegagalan perencanaan dan penganggaran. Konsep ini mengasumsikan bahwa proses penyusunan anggaran yang terperangkap dalam rutinitas administratif semata akan melahirkan alokasi sumber daya yang inefisien.

Salwah (2019: 165) membuktikan bahwa perencanaan yang tidak terkalibrasi dengan realitas kebutuhan lapangan secara otomatis menghasilkan pencapaian sasaran pembangunan yang rendah.

Anggaran publik sejatinya merupakan instrumen akuntabilitas untuk menggerakkan roda perekonomian akar rumput. Ketika instansi pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) mengeksekusi program dalam balut ego sektoral, fungsi perencanaan kehilangan esensi sebagai katalisator kesejahteraan (Rubin, 2016: 42). Kesenjangan harmonisasi antara dokumen Rencana Strategis dengan

Dokumen Pelaksanaan Anggaran memperlihatkan patologi birokrasi yang memisahkan visi pemberdayaan dengan realisasi belanja (Mutmainna & Iqbal, 2017: 125).

Kemandirian fiskal daerah sangat bergantung pada kemampuan birokrasi mengekstraksi potensi lokal tanpa memberikan beban paksaan atau pendekatan koersif kepada masyarakat ekonomi rentan.

Retribusi pasar tradisional dan pajak dari jejaring usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan urat nadi perekono mian otonom. Kegagalan tata kelola pemu ngutan yang mengabaikan penyediaan infra struktur pendukung berujung pada resistensi sosiologis dari masya rakat.

Penelitian empi ris oleh Muzakir dan Damayanti (2021: 145) menemukan bahwa efektivitas penerimaan retribusi pasar me ngalami degradasi tajam akibat kegagalan pemerintah dalam memba ngun ekosistem yang bersifat fasilitatif dan timbal balik.

Secara konseptual, sektor ekonomi mikro tidak akan bertransformasi menjadi penyum bang Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang stabil apabila perumu san anggaran pemerintah tidak menga loka sikan stimulus peme liharaan infrastruktur bagi para pelaku pasar tersebut.

Tata kelola institusi yang berwatak murni ekstraktif terbukti mematikan potensi basis pajak dae rah yang bersumber dari denyut produkti vitas riil masyarakat.

Tinjauan terhadap berbagai literatur terdahulu memperlihatkan adanya kesenja ngan akademik yang luput menganalisis intervensi struktural secara digital terhadap kinerja perencanaan birokrasi lintas dinas. Kajian dari Ledy, Sondakh, dan Warongan (2017: 110) serta Rerung, Karamoy, dan

Pontoh (2017: 55) cenderung membedah hambatan teknis penyerapan anggaran tanpa mengaitkannya dengan disfungsi kelemba gaan pada sistem informasi daerah. Absen nya integrasi absolut antara *e-planning* dan *e-budgeting* melegitimasi terjadinya dupli kasi program dan pemborosan angga ran publik pada sektor yang sama. Integrasi sis tem elektronik merupakan prasyarat mutlak guna menjamin keselarasan (*cascading*) dari tahap penjaringan aspirasi hingga eksekusi alokasi pembiayaan, sebagaimana diamanat kan secara teknis dalam instrumen regulasi pengelolaan keuangan daerah (Permendagri Nomor 77 Tahun 2020: 15).

Kehadiran orkestrasi anggaran secara digital ini berperan sebagai sistem pengunci silang yang membatalkan usulan program parsial suatu instansi apabila usulan tersebut tidak berafiliasi dengan desain besar mitigasi dan pemberdayaan ekonomi kerakyatan secara lintas sektoral.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendeka tan kualitatif dengan desain

studi kasus untuk membedah disfungsi sistemik inte grasi perencanaan dan penganggaran lintas instansi di Kabupaten Aceh Barat Daya. Pengumpulan data dieksekusi secara kom prehensif melalui dua instrumen utama. Data primer digali melalui metode wawan cara mendalam terhadap 50 informan kunci yang ditetapkan menggunakan teknik penarikan sampel bertujuan guna mencapai saturasi informasi empiris. Representasi informan mencakup aparatur perencana daerah, eksekutor pengelola keuangan, dinas teknis pemberdayaan, serta pelaku usaha mikro dan pedagang pasar tradisional.

Data sekunder dihimpun melalui tinjauan dokumen makro dan evaluatif, mencakup Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten, serta publikasi indikator kesejahteraan riil dari Badan Pusat Statistik.

Seluruh temuan kemudian direduksi,dikodeifikasi, dan divalidasi silang menggu nakan teknik triangulasi sumber guna menjamin validitas pembuktian postulat. Proses analisis data dioperasionalkan secara sekuensial. Penapisan isu strategis prioritas diukur melalui matriks penilaian urgensi, keseriusan, dan perkembangan masalah. Akar patologi tata kelola birokrasi tersebut selanjutnya didekonstruksi secara presisi menggunakan instrumen diagram tulang ikan. Formulasi strategi intervensi institu sional dikalkulasi melalui evaluasi matriks faktor internal dan eksternal secara terin tegrasi.

Tahap akhir analisis mengimplemen tasikan metode penapisan kebijakan publik William Dunn. Instrumen ini mengevaluasi kelayakan alternatif penyelesaian masalah melalui enam kriteria pengukuran yang meliputi efektivitas, efisiensi, kecukupan, keadilan, responsivitas, dan ketepatan guna merumuskan rekomendasi regulasi yang utuh bagi pemulihan kemandirian fiskal daerah secara berkeadilan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk membedah secara strategis solusi dari permasalahan di atas, sangat perlu merumuskan peta rantai nilai (internal) dan kondisi lingkungan (eksternal) untuk dimasukkan ke dalam analisis SWOT pada bab berikutnya:

A. Faktor Internal (Tinjauan Kapasitas Rantai Nilai Pemda)

1. Kekuatan (*Strengths*):

1) Daya serap/realisasi anggaran operasional penunjang perencana an yang tinggi mencapai 91,66% (Rp4,39 Miliar).
2) Tersedianya inisiatif inovasi digital di sektor hilir, seperti pembayaran retribusi non-tunai melalui *Action Mobile Banking* dan mobil layanan keliling BPKD.

2. Kelemahan (*Weaknesses*):

1) Lemahnya sinkronisasi dokumen lintas SKPD yang dibuktikan dengan capaian kesesuaian

perencanaan kinerja yang dianggarkan hanya sebesar 78,26% (di bawah target mutlak 100%).

2) Tingkat pencapaian akuntabilitas berbasis perencanaan yang rendah (77,26% dari target 98%), mengindikasikan perumusan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang tidak berorientasi pada hasil (*outcome*).

B. Faktor Eksternal (Tinjauan Lingkungan Strategis)

1. Peluang (*Opportunities*):

1) Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) yang cukup tangguh sebesar 60,87% pada tahun 2025, merepresentasikan modal sosial dan pasokan tenaga kerja produktif untuk membangkitkan UMKM.
2) Adanya tren transisi digitalisasi di masyarakat (sebesar 87,05% penduduk usia 5+ telah mengakses telepon seluler dan 68,64% mengakses internet), yang menjadi peluang besar penerapan *e-planning* partisipatif dan *e-retribusi*.

2. Ancaman (*Threats*):

1) Jebakan *fiscal distress* (kerentanan fiskal), di mana rancangan APBK 2026 masih tersandera oleh ketergantungan dana transfer pusat sebesar Rp755,5 Miliar dari total postur Rp953,7 Miliar.
2) Tingginya frekuensi dan kerusakan akibat bencana alam (banjir, kebakaran, longsor, dan angin kencang) yang setiap saat dapat melumpuhkan daya dukung infrastruktur dan roda ekonomi mikro.

Pemaparan komprehensif pada Bab II ini telah membuktikan secara logis dan empiris bagaimana fragmentasi perencana an, anomali regulasi, hingga kerentanan ben cana saling berkait-kelindan membunuh eko sistem PAD di sektor mikro.

Pemetaan dan Evaluasi Kapasitas Tata Kelola Birokrasi

Penelitian ini membedah kapasitas kelem bagaan Pemerintah Kabupaten Aceh Barat Daya dalam merumuskan arsitektur kemandirian fis kal. Temuan analisis memperlihatkan adanya ketimpangan antara ketersediaan infrastruktur dan pencapaian sasaran strategis. Daya serap anggaran penunjang operasional perencanaan tercatat tinggi pada angka 91,66%, diiringi peluncuran inovasi digitalisasi hilir seperti layanan pembayaran *Action Mobile Banking* untuk retribusi daerah. Pada sisi lain, birokrasi dihadapkan pada disfungsi sinkronisasi ekstrem, terbukti dari capaian kesesuaian antara peren canaan kinerja dan penganggaran lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang hanya menembus 78,26%.

Kualitas perumusan Indika tor Kinerja Utama juga memperlihatkan defisit orientasi hasil (*outcome*), terefleksi pada capai an akuntabilitas berbasis perencanaan yang terta han

pada 77,26%. Kondisi internal dan eksternal tersebut dikuantifikasi melalui instrumen pembobotan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk memformulasikan landasan empiris posisi strategis pemerintah daerah.

Tabel. 2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
Kekuatan (Strengths)			
1. Realisasi serapan anggaran operasional penunjang perencanaan mencapai 91,66%	0,15	3	0,45
2. Ketersediaan infrastruktur inovasi digital di sektor hilir (layanan non-tunai)	0,15	3	0,45
Kelemahan (Weaknesses)			
1. Kegagalan sinkronisasi dokumen lintas SKPD (capaian kesesuaian 78,26%)	0,40	1	0,40
2. Rendahnya capaian akunta bilitas berbasis perencanaan (77,26%) yang nir-outcome	0,30	2	0,60
Total Matriks IFE	**1,00**		**1,90**

Sumber: Olahan Data Primer (2026).

Tabel. 3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
Peluang (Opportunities)			
1. Tingkat Parti sipasi Angkatan Kerja (TPAK) tinggi mencapai 60,87%	0,15	2	0,30
2. Penetrasi tek nologi masyara kat (87,05% akses seluler, 68,64% internet)	0,15	3	0,45
Ancaman (Threats)			
1. Jebakan keren tanan fiskal aki bat ketergantu ngan dana trans fer (Rp755,5 Miliar)	0,40	1	0,40
2. Kerentanan kebencanaan tinggi yang mengancam stabilitas rantai pasok ekonomi	0,30	2	0,60
Total Matriks EFE	**1,00**		**1,75**

Sumber: Olahan Data Primer (2026).

Kalkulasi matematis menghasilkan skor kumulatif IFE sebesar 1,90 dan EFE sebesar 1,75, memvalidasi postulat bahwa kapasitas tata kelola berada jauh di bawah nilai ekuilibrium 2,50. Skor IFE mengonfirmasi keruntuhan fungsi orkestrasi internal, di mana instrumen digitalisasi pungutan retribusi di hilir menjadi sia-sia akibat ketiadaan desain program fasilitasi lintas dinas di hulu.

Skor EFE yang rendah mengindikasikan kegagalan pemerintah mengka pitalisasi bonus demografi dan literasi digital masyarakat akibat hantaman jebakan keter gantungan transfer pusat senilai Rp755,5 Miliar serta kerusakan pasar tradisional akibat bencana hidrometeorologi rutin.

Secara saintifik, temuan ini sejalan dengan teori *planning and budgeting failure*, di mana ego sektoral antar instansi mematikan daya ungkit anggaran publik sebagai katalisator ekonomi riil. Berbeda dengan studi terdahulu yang menempatkan rendahnya Penda patan Asli Daerah (PAD) sebagai problem ine fisiensi teknis pungutan aparat semata, kajian ini menemukan bahwa kelumpuhan penyerapan PAD berakar murni dari patologi desain struktur APBK yang berwatak ekstraktif, mengabaikan kewajiban investasi pada perbaikan sanitasi dan permodalan pelaku ekonomi mikro.

Diagnosis Posisi Strategis Kelembagaan

Integrasi koordinat kapasitas internal (X=1,90) dan daya tanggap eksternal (Y=1,75) memosisikan arsitektur kebijakan daerah pada Kuadran III Matriks Analisis SWOT. Posisi ini menginstruksikan pengadopsian strategi defensif radikal bagi kelangsungan organisasi pemerintahan.



Gambar. 1 Visualisasi Matriks Kuadran SWOT

(Kuadran X < 2.50 ; Y < 2.50 menempatkan posisi pada Kuadran III)

[Posisi Pemkab Abdya: Titik X=1,90, Y=1,75 - Strategi Defensif/Survival]

Sumber: Olahan Data Primer, 2026.

Formulasi Strategi melalui Matriks TOWS

Diagnostik pada Kuadran III mengeli minasi opsi pelestarian sistem kerja birokrasi *business as usual*. Pemerintah daerah dihadap kan pada kelemahan struktural internal yang masif berbenturan langsung dengan ancaman kebangkrutan fiskal. Penanganan masalah tidak dapat diselesaikan melalui penerbitan imbauan administratif, melainkan membutuhkan restrukturisasi sistemik yang tergambar dalam formulasi Matriks TOWS.

Tabel. 4 Matriks TOWS Tata Kelola Perencanaan Anggaran

	Kekuatan Internal (S)	Kelemahan Internal (W)
Peluang Eksternal (O)	**Strategi S-O (Akselerasi Digital):** Mengkapitalisasi in frastruktur digitali sasi penerimaan da erah terpadu de ngan basis data UMKM secara *real-time*.	**Strategi W-O (Reformasi Fasilitatif):** Membuka musrenbang digital bagi angkatan ker ja untuk meru muskan indikator sasaran berorientasi pada pemberdayaan pasar.
Ancaman Eksternal (T)	**Strategi S-T (Mitigasi Institusional):** Mengalihkan daya serap anggaran un tuk merumuskan ce tak biru tata ruang guna melindungi ob jek penyumbang pa jak dari bencana.	**Strategi W-T (Strategi Defensif Prioritas):** Mewajibkan regu lasi integrasi ab solut *e-planning* dan *e-budgeting* lintas SKPD, me ngubah paradig ma pungutan eks traktif menjadi fasilitatif bersyarat.

Sumber: Olahan Data Primer (2026).

Rasionalisasi akademis dari Matriks TOWS menempatkan Strategi Weaknesses-Threats (W-T) sebagai episentrum transfor masi. Kebijakan ini mendekonstruksi kebo coran sinkronisasi dokumen perencanaan sebesar 21,74% menggunakan rekayasa kelembagaan secara algoritmik. Pendekatan fasilitatif bersyarat mengharuskan kehadiran pembangunan infrastruktur dan perlindu ngan modal bagi pedagang kecil sebagai prasyarat mutlak sebelum otoritas pendapa tan daerah diizinkan mengeksekusi penari kan pajak maupun retribusi.

Dibandingkan rekomendasi penelitian terdahulu yang ma yoritas merumuskan penyederhanaan biro krasi perizinan, strategi W-T dalam kajian ini menyasar pemotongan rantai inefisiensi penganggaran dari hulu melalui intervensi teknologi.

Berdasarkan persilangan faktor internal dan eksternal pada analisis matriks TOWS sebelumnya, dirumuskan 3 (tiga) alternatif kebijakan untuk menyelesaikan akar masalah (*core problem*) kegagalan perencanaan (*planning failure*).

Alternatif 1: Digitalisasi Ekosistem Pemungutan PAD Sektor Hilir (Adaptasi Strategi S-O)

Alternatif ini berfokus pada modernisasi sistem penerimaan daerah di sisi hilir. Kebijakan ini mengeksploitasi kekuatan internal berupa ketersediaan

instrumen inovasi BPKD, seperti *Action Mobile Banking* dan layanan mobil keliling. Optimalisasi ini disinergikan dengan peluang eksternal berupa tingginya tingkat literasi digital masyarakat Abdya, di mana 87,05% penduduk usia 5 tahun ke atas telah mengakses telepon seluler dan 68,64% menggunakan internet. Kebijakan ini menitikberatkan pada pembuatan basis data wajib retribusi UMKM dan pasar secara digital guna meminimalisasi kebocoran pungutan manual.

Alternatif 2: Perencanaan Partisipatif dan Mitigasi Spasial Sektor Mikro (Adaptasi Strategi W-O & S-T)

Alternatif ini berupaya menjawab kelemahan kualitas perencanaan melalui perbaikan proses penjaringan aspirasi (Musrenbang). Memanfaatkan modal sosial Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) yang mencapai 60,87%, kebijakan ini mendorong pelibatan aktif paguyuban pedagang pasar dan UMKM sejak tahap awal perencanaan. Selain itu, kebijakan ini menuntut alokasi anggaran spesifik untuk mitigasi bencana merespons data faktual 620 KK terdampak banjir dan 74 korban jiwa akibat kebakaran/angin kencang agar sentra ekonomi mikro terlindungi dari kelumpuhan infrastruktur fisik.

Alternatif 3: Integrasi Absolut (*Mandatory Integration*) *E-Planning* dan *E-Budgeting* Lintas SKPD Berbasis Ekosistem (Adaptasi Strategi W-T)

Ini merupakan opsi kebijakan radikal (strategi *Turnaround*) yang memosisikan Bapperida sebagai *clearing house* utama. Kebijakan ini mewajibkan peleburan "silo" ego sektoral melalui satu *Grand Design* Pemberdayaan Ekonomi Mikro. Syarat mutlaknya: Sistem *E-Budgeting* BPKD akan secara otomatis mengunci (menolak) usulan anggaran belanja dari Dinas teknis (seperti Dinas PUPR, Perdagangan, atau Koperasi) apabila usulan tersebut tidak memiliki irisan program (*cross-cutting*) pada lokus pemberdayaan pasar/UMKM yang sama di dalam sistem *E-Planning*. Kebijakan ini merekayasa paradigma birokrasi dari yang berwatak ekstraktif (sekadar memungut PAD) menjadi fasilitatif bersyarat (wajib membangun infrastruktur ekonomi mikro terlebih dahulu).

Persamaan, Perbedaan, dan Potensi Penyelesaian Masalah:

Ketiga alternatif di atas memiliki **persamaan** tujuan akhir, yakni berupaya mendongkrak ketahanan PAD agar melepaskan APBK Abdya dari jebakan ketergantungan dana transfer pusat yang menembus Rp755,5 Miliar. Adapun **perbedaannya** terletak pada lokus intervensi birokrasi. Alternatif 1 hanya mengobati gejala di *hilir* (kemudahan cara bayar). Alternatif 2 bersifat sosio-kultural dengan memperkuat *input* di tingkat masyarakat. Sedangkan Alternatif 3 bersifat struktural-holistik, merekonstruksi tulang punggung di *hulu* (sistem perencanaan birokrasi). Terkait **potensi penyelesaian masalah**, Alternatif 3 memiliki daya ungkit paling rasional karena langsung mengobati kebocoran 21,74% ketidaksesuaian dokumen perencanaan dan penganggaran (capaian 78,26%) yang dievaluasi dalam LAKIP Bapperida 2025.

Komparasi dan Pemilihan Alternatif Kebijakan Penyehatan Fiskal

Berdasarkan sintesis strategi W-T, ka jian ini mengomparasikan tiga alternatif kebijakan. Alternatif 1 menawarkan digita lisasi ekosistem pemungutan PAD di sektor hilir yang mengeksploitasi tingginya pene trasi seluler warga. Alternatif 2 merumuskan model perencanaan partisipatif dan mitigasi spasial guna melindungi sentra perdagangan mikro dari kelumpuhan infrastruktur akibat bencana hidrometeorologi. Alternatif 3 mere komendasikan skema integrasi absolut (*mandatory integration*) antara *e-planning* dan *e-budgeting* lintas instansi secara elek tronik. Kelayakan setiap alternatif diuji menggunakan metode penapisan kebijakan William Dunn melalui pembobotan objektivitas teknokratis.

Tabel. 4 Matriks Penilaian Alternatif Kebijakan (Metode William Dunn)

Kriteria Penilaian	Alt 1: Digitalisasi Pemungutan PAD Hilir	Alt 2: Perencanaan Partisipatif & Mitigasi Spasial	Alt 3: Integrasi Absolut E-Planning & E-Budgeting
Efektivitas	2	3	5
Efisiensi	4	3	5
Kecukupan	1	2	5
Keadilan	2	4	5
Responsivitas	2	5	4
Ketepatan	2	3	5
Total Skor	**13**	**20**	**29**

Sumber: Olahan Data Primer (2026).

Hasil komputasi parameter kebijakan menempatkan Alternatif 3 sebagai instru men berdaya ungkit paling rasional dengan akumulasi nilai tertinggi. Skor subordinat pada Alternatif 1 membuktikan bahwa pemaksaan digitalisasi retribusi tanpa perbaikan kualitas kios fisik bagi pedagang memperparah penindasan ruang ekonomi masyarakat rentan. Alternatif 2 memperoleh penilaian memadai secara sosiologis, namun absennya instrumen legalitas yang mengun ci keutuhan dokumen usulan

musrenbang membuat aspirasi rakyat selalu tereliminasi pada tahap rasionalisasi APBK.

Keunggulan absolut Alternatif 3 terletak pada intervensi penanganan pato logi utama birokrasi, yakni fragmentasi antar instansi. Implementasi kebijakan ini bertumpu pada konfigurasi teknis yang menanamkan penguncian silang pada Sis tem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD). Algoritma sistem *e-budgeting* diprogram untuk menolak (*reject*) secara otomatis segala bentuk usulan belanja dari SKPD yang tidak memiliki afiliasi program perbai kan infrastruktur lintas dinas pada sistem *e-planning*. Keterkaitan temuan ini terhadap perbaikan indikator makroekonomi mem buktikan bahwa penciptaan keadilan fiskal dapat direalisasikan melalui intervensi regu lasi yang memaksa institusi publik bekerja dalam satu rancang bangun ekosistem pem berdayaan. Realisasi regulasi ini diproy eksikan mampu mendisrupsi anomali pene rimaan daerah, sekaligus menumbuhkan ketaatan retribusi dari pasar tradisional seca ra partisipatif akibat hadirnya perlindungan aset dan modal usaha yang diberikan secara berkeadilan oleh otoritas publik.

Menjawab krisis kemandirian fiskal dan kegagalan sistemik yang telah dide konstruksi secara bertahap pada bagian sebelumnya, rumusan rekomendasi kebija kan ini didesain sebagai jalan keluar struk tural bagi Kabupaten Aceh Barat Daya (Abdya). Disfungsi integrasi lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang memi cu kebocoran 21,74% pada kesesuaian peren canaan dan penganggaran menuntut adanya rekayasa kelembagaan (*institutional engi neering*) secara paksa. Stagnasi ekonomi mikro tidak dapat lagi diselesaikan melalui imbauan teknis atau inovasi hilir semata, melainkan harus diintervensi melalui instrumen regulasi yang mengikat secara hukum di tingkat hulu.

Oleh karena itu, merujuk pada penetapan alternatif kebijakan terbaik yang telah teruji melalui parameter efektivitas, efisiensi, dan keadilan, rekomendasi kebi jakan definitif yang diajukan dalam *Policy Paper* ini adalah:

"Penerapan Regulasi Integrasi Absolut (*Mandatory Integration*) E-Planning dan E-Budgeting Lintas SKPD Melalui Pendekatan Fasilitatif Bersyarat."

Sasaran dan Otoritas Pengambil Kebijakan

Rekomendasi kebijakan ini ditujukan langsung kepada otoritas pemegang hak *veto* perencanaan dan keuangan daerah, yakni:

1. Bupati Aceh Barat Daya, selaku Kepa la Daerah yang memiliki kewenangan menerbitkan regulasi (Peraturan Bupati/ Perbup) untuk mengikat seluruh SKPD.
2. Sekretaris Daerah (Sekda), selaku Ketua Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) yang bertindak

sebagai dirigen orkestrasi anggaran.

3. Kepala Bapperida, selaku pintu gerbang *clearing house* perumusan program lintas sektoral.

Substansi dan Arahan Pengaturan Kebijakan

Kebijakan ini memandatkan peruba han paradigma tata kelola dari yang berwa tak ekstraktif (memaksa pungutan tanpa timbal balik) menjadi fasilitatif bersyarat. Hal konkrit yang harus diatur dan dieksekusi oleh pengambil kebijakan meliputi:

1. **Penerbitan Peraturan Bupati (Perbup) tentang Kewajiban Sinkro nisasi Program Lintas SKPD Berba sis Ekosistem.** Regulasi ini mengatur larangan mutlak bagi SKPD untuk men jalankan program pembangunan secara *silo* (sendiri-sendiri). Perbup ini meman datkan bahwa setiap pembangunan atau revitalisasi sentra ekonomi (misal: pasar tradisional) harus direncanakan sebagai satu *Grand Design* terpadu. Dinas Pekerjaan Umum (PUPR) diwa jibkan menganggarkan perbaikan fisik, Dinas Lingkungan Hidup menganggar kan sanitasi, Dinas Perdagangan/ Koperasi menganggarkan pembinaan kapasitas pedagang, dan BPBD memas tikan perlindungan spasial dari anca man bencana.
2. **Penguncian Sistem (*System Lock*) pada SIPD.** Bupati menginstruksikan TAPD untuk melakukan *hard-coding* pada Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD). Sistem *E-Budgeting* di Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) diatur agar secara otomatis **menolak (me-*reject*)** usulan anggaran dari dinas manapun, apabila usulan tersebut tidak beririsan silang dengan Rencana Kerja (Renja) dari dinas pendukung lainnya di dalam sistem *E-Planning* Bapperida. Penguncian ini akan mematikan ego sektoral dan mengembalikan persentase perencanaan kinerja yang dianggarkan kembali ke titik 100%.
3. **Pemberlakuan Syarat "Fasilitasi Sebe lum Pemungutan".** Regulasi ini membatasi BPKD agar tidak menekan target Penda patan Asli Daerah (PAD) retribusi pasar dan UMKM, sebelum intervensi infrastruktur dan permodalan dari dinas teknis selesai dieksekusi. Kebijakan ini memastikan keadilan (*equity*) bagi masyarakat mikro, sekaligus menghentikan ilusi kemandirian fiskal daerah yang selama ini memanipulasi angka dari lonjakan retribusi orang sakit (layanan dasar RSUD/Puskesmas) yang mencapai Rp42,08 Miliar, guna menutupi matinya retribusi di sektor riil produktif.

KESIMPULAN

Kegagalan realisasi kemandirian fiskal dan rendahnya serapan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

dari instrumen ekonomi mikro di Kabupaten Aceh Barat Daya bermuara pada disfungsi sistemik integrasi perumusan dokumen perencanaan dan penganggaran lintas SKPD. Postur tata kelola birokrasi yang terfragmentasi, berwatak murni ekstraktif, serta absennya orientasi pembangunan ekosistem yang fasilitatif memicu anjloknya kontribusi pelaku pasar terhadap kas daerah ke tingkat terendah, membiarkan ancaman kerentanan APBK yang disokong transfer pusat senilai Rp755,5 Miliar. Posisi manajerial daerah yang terjebak pada kuadran strategis defensif menggugurkan efektivitas seluruh program perbaikan hilir berupa semata-mata inovasi metode pembayaran retribusi.

Sebagai solusi fundamental, perbaikan anomali administrasi publik mutlak diintervensi melalui penerapan regulasi Integrasi Absolut (*Mandatory Integration*) sistem *e-planning* dan *e-budgeting* dengan pendekatan fasilitatif bersyarat. Pimpinan otoritas daerah wajib menerbitkan produk hukum berwujud Peraturan Bupati yang memandatkan rekayasa kelembagaan secara algoritmik, yaitu mengunci rancangan usulan instansi dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah guna menghilangkan eksekusi program pembangunan sektoral yang berjalan mandiri. Kebijakan ini mewajibkan seluruh elemen pelaksana teknis berkolaborasi membangun ekosistem pendukung infrastruktur pasar dan kemudahan modal secara tuntas, yang pada akhirnya memulihkan daya saing perekonomian akar rumput sekaligus mentransmutasikan produktivitas tersebut menjadi penerimaan asli daerah secara mandiri dan berkeadilan tanpa ancaman paksaan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Barat Daya. (2026). *Kabupaten Aceh Barat Daya Dalam Angka 2026* [Katalog: 1102001.1112]. BPS Kabupaten Aceh Barat Daya.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Barat Daya. (2025). *Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Aceh Barat Daya Tahun 2025* [Katalog: 4102002.1112]. BPS Kabupaten Aceh Barat Daya.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Barat Daya. (2025). *Indikator Kesejahteraan Rakyat Kabupaten Aceh Barat Daya Tahun 2025* [Katalog: 4102004.1112]. BPS Kabupaten Aceh Barat Daya.

Pemerintah Kabupaten Aceh Barat Daya. (2026). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, dan Inovasi Daerah (Bapperida) Tahun 2025*. Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Barat Daya.

Pemerintah Kabupaten Aceh Barat Daya. (2025). *Peraturan Bupati*

Aceh Barat Daya Nomor 15 Tahun 2025 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah. Berita Daerah Kabupaten Aceh Barat Daya.

Pemerintah Kabupaten Aceh Barat Daya. (2024). *Qanun Kabupaten Aceh Barat Daya Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Kabupaten dan Retribusi Kabupaten*. Lembaran Daerah Kabupaten Aceh Barat Daya.

Pemerintah Kabupaten Aceh Barat Daya. (2022). *Peraturan Bupati Aceh Barat Daya Nomor 11 Tahun 2022 tentang Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Kabupaten Aceh Barat Daya Tahun 2023-2026*. Berita Daerah Kabupaten Aceh Barat Daya.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1781.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244.

Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). Routledge.

Halim, A. (2007). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.

Kamaroellah, R. A. (2014). Analisis Kontribusi Penerimaan Retribusi Pasar Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pamekasan. *Iqtishadia: Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam*, 1(1).

Ledy, G., Sondakh, J. J., & Warongan, J. D.

L. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.

Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "GOODWILL", 8(1), 108–117.

Mardiasmo. (2016). *Perpajakan (Edisi Revisi)*. Penerbit ANDI.

Mutmainna, & Iqbal, M. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Assets*, 7(1), 120–132.

Muzakir, & Damayanti, C. (2021). Pengaruh Kontribusi Penerimaan Retribusi Pasar Terhadap Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Aceh Barat Daya. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*,

5(1), 143–148. ISSN: 2614-2147.

Rerung, E. D., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peny erapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *Jurnal Akuntansi*, 6(1).

Rubin, I. S. (2016). *The Politics of Public Budgeting: Getting and Spending, Borrowing and Balancing* (8th ed.). CQ Press.

Salwah, A. (2019). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 164–182.

Hasnaini. (2026, Mei 7). Pemerintah Abdya Dorong Optimalisasi Pendapatan Daerah. *Portal Berita Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Aceh Barat Daya*.

Maisir, F. (2026, Juni 26). Kinerja Keuangan Abdya Bersinar, PAD Tembus 108 Persen dan WTP Kembali Diraih. *Portal Berita Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Barat Daya*.

Restoena, Z. (2025, Oktober 24). Realisasi PAD Abdya Capai 56 Persen, BPKK Fokus Digitalisasi dan Inovasi Pemungutan. *Portal Berita Pemerintahan Kabupaten Aceh Barat Daya*.

Sari, N. K. (2025, Oktober 22). KUA dan PPAS APBK Abdya Tahun 2026 Disepakati Mencapai Rp 953 Milyar. *Portal Berita Pemerintahan Kabupaten Aceh Barat Daya*.