

Perencanaan Program Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah pada Masa Pandemi Covid-19 di Badan Keuangan Kota Bukittinggi

Sarah Fahira¹; Ahmad Buchari²; Nunung Runiawati³

Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

¹sarah17012@mail.unpad.ac.id; ²ahmad.buchari@unpad.ac.id; ³n.runiawati@unpad.ac.id

ABSTRACT

THIS RESEARCH ON THE PLANNING OF THE LOCAL REVENUE (PAD) OPTIMIZATION PROGRAM AT FINANCIAL AGENCY OF BUKITTINGGI CITY WAS MOTIVATED BY THE FAILURE TO ACHIEVE ONE OF THE PERFORMANCE INDICATOR TARGETS OF THE PAD OPTIMIZATION PROGRAM IN 2020, PRECISELY WHEN THE COVID-19 PANDEMIC BEGAN TO HIT BUKITTINGGI CITY. THE PANDEMIC THAT HAS OCCURRED HAS PROMPTED THE GOVERNMENT TO IMPLEMENT SEVERAL POLICIES SUCH AS THE POLICY OF LIMITING COMMUNITY ACTIVITIES, REFOCUSING POLICY AND BUDGET REALLOCATION WHICH HAVE AN IMPACT ON THE SLUGGISH COMMUNITY ECONOMY WHICH IS MARKED BY A SIGNIFICANT DECREASE IN PAD COMPARED TO PREVIOUS YEARS. THE DECREASE IN PAD HAS AN IMPACT ON NOT ACHIEVING THE PAD OPTIMIZATION PROGRAM TARGETS. WITH THESE PROBLEMS, THIS STUDY SEEKS TO FIND OUT, UNDERSTAND AND ANALYZE THE PAD OPTIMIZATION PROGRAM PLANNING CARRIED OUT BY THE FINANCIAL AGENCY OF BUKITTINGGI CITY, ESPECIALLY DURING THE 2020 COVID-19 PANDEMIC. THIS STUDY USES THE THEORY OF THE PROGRAM PLANNING PROCESS ACCORDING TO PAWLAK AND VINTER IN 2004 WITH QUALITATIVE RESEARCH METHODS. THERE WERE 4 INFORMANTS IN THIS STUDY, NAMELY, HEAD OF REVENUE, HEAD OF SUBDIVISION OF DETERMINATION, HEAD OF SUBDIVISION OF PLANNING AND FINANCE OF THE FINANCIAL AGENCY OF BUKITTINGGI, AND HEAD OF RESEARCH AND DEVELOPMENT OF THE RESEARCH AND DEVELOPMENT PLANNING AGENCY (BAPELITBANG) OF BUKITTINGGI CITY. DATA WAS COLLECTED BY MEANS OF OBSERVATION, INTERVIEWS, AND LITERATURE STUDY. THE DATA ANALYSIS TECHNIQUE IN THIS STUDY WAS CARRIED OUT THROUGH 3 STAGES, NAMELY, THE DATA REDUCTION STAGE, DATA PRESENTATION AND CONCLUSION DRAWING. THE RESULTS OF THIS STUDY INDICATE THAT OVERALL, THE PLANNING OF THE PAD OPTIMIZATION PROGRAM HAS NOT BEEN CARRIED OUT PROPERLY BY THE FINANCIAL AGENCY OF BUKITTINGGI CITY, BECAUSE THERE WERE STILL TWO PLANNING STAGES THAT ARE NOT IN ACCORDANCE WITH THE PROGRAM PLANNING THEORY PROPOSED BY PAWLAK AND VINTER.

KEYWORDS: PLANNING, PROGRAM, LOCAL REVENUE (PAD), COVID-19 PANDEMIC

ABSTRAK

PENELITIAN MENGENAI PERENCANAAN PROGRAM OPTIMALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DI BADAN KEUANGAN KOTA BUKITTINGGI INI DILATARBELAKANGI OLEH TIDAK TERCAPAINYA SALAH SATU TARGET INDIKATOR KINERJA DARI PROGRAM OPTIMALISASI PAD PADA TAHUN 2020 LALU, TEPATNYA KETIKA PANDEMI COVID-19 MULAI MELANDA KOTA BUKITTINGGI. PANDEMI YANG TERJADI MENDORONG PEMERINTAH UNTUK MENERAPKAN BEBERAPA KEBIJAKAN SEPERTI KEBIJAKAN PEMBatasan KEGIATAN MASYARAKAT, KEBIJAKAN REFOCUSING DAN REALOKASI ANGGARAN YANG BERDAMPAK PADA LESUNYA PEREKONOMIAN MASYARAKAT YANG DITANDAI DENGAN PENURUNAN PAD YANG CUKUP SIGNIFIKAN JIKA DIBANDINGKAN DENGAN TAHUN-TAHUN SEBELUMNYA. PENURUNAN PAD TERSEBUT BERIMBAS PADA TIDAK TERCAPAINYA SASARAN PROGRAM OPTIMALISASI PAD. DENGAN ADANYA PERMASALAHAN TERSEBUT, PENELITIAN INI BERUSAHA UNTUK MENGETAHUI, MEMAHAMI DAN MENGANALISIS PERENCANAAN PROGRAM OPTIMALISASI PAD YANG DILAKUKAN OLEH BADAN KEUANGAN KOTA BUKITTINGGI TERUTAMA PADA MASA PANDEMI COVID-19 TAHUN 2020 LALU. PENELITIAN INI MENGGUNAKAN TEORI PROSES PERENCANAAN PROGRAM MENURUT PAWLAK DAN VINTER TAHUN 2004 DENGAN METODE PENELITIAN KUALITATIF. INFORMAN DALAM PENELITIAN INI BERJUMLAH 4 ORANG YAITU, KEPALA BIDANG PENDAPATAN, KASUBBID PENETAPAN, KASUBBAG PERENCANAAN DAN KEUANGAN BADAN KEUANGAN KOTA BUKITTINGGI, SERTA KEPALA BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN BADAN PERENCANAAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (BAPELITBANG) KOTA BUKITTINGGI. PENGUMPULAN DATA DILAKUKAN DENGAN CARA OBSERVASI, WAWANCARA, DAN STUDI PUSTAKA. TEKNIK ANALISIS DATA PADA PENELITIAN INI DILAKUKAN MELALUI 3 TAHAP YAITU, TAHAP REDUKSI DATA, PENYAJIAN DATA DAN PENARIKAN KESIMPULAN. HASIL PENELITIAN INI MENUNJUKKAN BAHWA SECARA KESELURUHAN, PERENCANAAN PROGRAM OPTIMALISASI PAD BELUM DILAKUKAN DENGAN BAIK OLEH BADAN KEUANGAN KOTA BUKITTINGGI, KARENA MASIH TERDAPAT DUA TAHAP PERENCANAAN YANG BELUM SESUAI DENGAN TEORI PERENCANAAN PROGRAM YANG DIKEMUKAKAN OLEH PAWLAK DAN VINTER.

KATA KUNCI: PERENCANAAN, PROGRAM, PAD, PANDEMI COVID-19

PENDAHULUAN

Hampir seluruh negara di dunia saat ini tengah dihadapkan pada sebuah virus yang menyerang sistem pernapasan dan pertama kali muncul di Kota Wuhan, Cina yang dikenal dengan nama Covid-19 atau virus corona. Penyakit yang disebabkan oleh virus ini menjadi isu kesehatan global karena penyebarannya yang sangat cepat hingga mampu memakan korban jiwa. Indonesia menjadi salah satu negara yang terdampak pandemi Covid-19. Virus ini telah mewabah di berbagai daerah di Indonesia, dimulai dari kota-kota besar hingga kota kecil seperti Kota Bukittinggi yang terletak di Provinsi Sumatera Barat. Sebagai Kota Wisata, Bukittinggi merupakan salah satu kota yang merasakan dampak terpuruknya perekonomian semenjak wabah corona menyerang dan masuk ke Kota Bukittinggi.

Berbagai kebijakan telah diambil oleh Pemerintah Kota Bukittinggi untuk menekan penyebaran Covid-19, termasuk salah satunya kebijakan pembatasan aktivitas masyarakat selama masa pandemi. Pandemi Covid-19 telah melumpuhkan nyaris semua aktivitas masyarakat, terutama sektor ekonomi. Sektor perdagangan serta penyediaan jasa seperti perhotelan dan transportasi umum terkena imbas paling parah. Pandemi Covid-19 bahkan tercatat telah membuat 80% pendapatan masyarakat Kota Bukittinggi anjlok seiring dengan diberlakukannya kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) (Asmarani, 2020).

Pemberlakuan kebijakan PSBB yang ditujukan untuk mencegah penyebaran Covid-19 di Kota Bukittinggi secara tidak langsung telah berpengaruh terhadap menurunnya PAD. PAD yang diestimasikan merosot tajam, mendorong Pemerintah Kota Bukittinggi melakukan penurunan target pendapatan daerah. Hal ini juga dilandasi dengan terbitnya berbagai regulasi dari Pemerintah Pusat, seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2020 serta Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 2020, yang mengarahkan pemerintah daerah untuk melakukan pengutamaan penggunaan alokasi anggaran kegiatan tertentu (refocusing) dan perubahan alokasi anggaran melalui optimalisasi anggaran Belanja Tidak Terduga yang diprioritaskan untuk penanganan kesehatan, penanganan dampak ekonomi serta penyediaan jaring pengaman sosial (Bukittinggikota.go.id, 2020).

Penurunan PAD yang terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut berpengaruh terhadap capaian target indikator kinerja salah satu program yang dicanangkan Badan Keuangan Kota Bukittinggi, yaitu Program Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam Renstra Badan Keuangan Tahun 2016-2021, dicantumkan bahwa sasaran dari program tersebut adalah meningkatnya kemampuan keuangan daerah, yang diukur dengan indikator Rasio PAD terhadap APBD. Target yang ditetapkan dalam Renstra dan Renja untuk indikator Rasio PAD terhadap APBD

Tahun 2020 adalah 11%. Namun yang terealisasi pada tahun 2020 adalah 8,49%. Itu artinya capaian untuk tahun 2020 hanya pada angka 77,22%. Jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, maka akan terlihat penurunan yang cukup signifikan, seperti yang tersaji pada tabel 1 berikut.

No.	Tahun	Target	Realisasi	Capaian %
1.	2018	9%	9,54%	105,95%
2.	2019	10%	10,02%	100,21%
3.	2020	11%	8,49%	77,22%

Tabel 1. Realisasi Indikator Rasio PAD terhadap APBD

Sumber: LKIP Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2020

Dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021 telah dijelaskan bahwa berdasarkan kinerja pertumbuhan dan kontribusi pendapatan daerah rata-rata selama 5 tahun (2010-2015), untuk pemenuhan pendanaan pembangunan dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2010-2015 kebijakan pengelolaan keuangan daerah diarahkan pada peningkatan kemandirian keuangan daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah sendiri. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya pertumbuhan PAD yang positif dari tahun ke tahun mengingat tingkat kemampuan suatu daerah untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dipengaruhi oleh besar kecilnya PAD dibandingkan pendapatan daerah selain PAD. Perbandingan ini juga dikenal dengan Rasio Kemandirian Keuangan Daerah.

Maka dari itu, dalam rangka mencapai target indikator kinerja rasio PAD terhadap APBD yang menunjukkan tingkat kemandirian keuangan daerah, Badan Keuangan Kota Bukittinggi berupaya untuk mengoptimalkan potensi dan penerimaan pendapatan daerah yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah Kota Bukittinggi meskipun dalam situasi yang tidak biasa yang terjadi saat ini yakni situasi Pandemi Covid-19. Program yang direncanakan oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi untuk mencapai target indikator kinerja tersebut dinamakan dengan Program Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah. Program ini meliputi berbagai kegiatan yang direncanakan oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi untuk dilaksanakan setiap tahunnya demi tercapainya target indikator kinerja yang telah ditentukan.

Dalam Rencana Kerja Tahun 2019 yakni sebelum terjadinya pandemi Covid-19, Program Optimalisasi PAD ini mencakup 13 kegiatan didalamnya. Sedangkan dalam Rencana Kerja Tahun 2020 ketika terjadinya pandemi Covid-19, kegiatan yang ditetapkan dalam program ini tetap sama dengan tahun sebelumnya, yaitu tahun 2019 sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Dengan demikian, alternatif kegiatan yang telah direncanakan dalam Program Optimalisasi PAD belum tepat untuk mencapai target indikator kinerja pada sasaran kedua dalam Rencana Kerja Badan Keuangan

Kota Bukittinggi Tahun 2020 yakni indikator rasio PAD terhadap APBD terutama di masa pandemi saat ini. Kegiatan yang direncanakan dalam program tersebut juga masih standar dan belum ada inisiatif dari Badan Keuangan untuk melakukan perubahan pada kegiatan program yang dapat berpengaruh terhadap upaya pencapaian target indikator kinerja terutama di masa pandemi saat ini.

Selain itu, kualitas sumber daya aparatur pengelola pendapatan daerah yang belum memadai. Dalam LKIP dan Renja Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2020 disebutkan bahwa mutu sumber daya aparatur terutama di bidang informasi teknologi masih belum memadai serta adanya aparatur yang masih kurang kompeten di bidangnya. Hal ini terjadi karena studi pelatihan dan pembelajaran terutama di bidang keuangan dan IT masih jarang dilakukan dan belum menjadi kegiatan rutin yang diperhatikan oleh Badan Keuangan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan wawasan aparatur.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa Badan Keuangan memerlukan perubahan pada perencanaan program yang ada sebelumnya, terutama dari segi pendayagunaan SDM dan anggarannya. Sehingga rencana program yang ada dapat disesuaikan atau bersifat lebih adaptif terhadap kondisi pandemi saat ini, yang mana kebijakan pencegahan dan penanganannya cenderung menyebabkan penurunan PAD. Maka dari itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait perencanaan Program Optimalisasi PAD yang dilakukan oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi terutama pada masa Pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ditujukan untuk menjelaskan sesuatu yang menjadi sasaran penelitian secara mendetail dan mendalam. Artinya, penelitian ini dilakukan dengan maksud mengungkap segala sesuatu atau berbagai aspek dari objek penelitian, yang dalam penelitian ini objeknya adalah perencanaan program optimalisasi PAD Kota Bukittinggi khususnya di masa pandemi Covid-19 saat ini.

Maka dari itu, peneliti memilih metode penelitian kualitatif deskriptif untuk menjawab permasalahan penelitian yang jawabannya memerlukan penjelasan mendetail yang dipaparkan secara deskriptif, dan tidak tergantung pada hasil perhitungan statistika dalam bentuk angka. Dalam hal ini, peneliti hendak mendeskripsikan proses perencanaan program optimalisasi PAD yang dilakukan oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi serta memahami secara mendalam aspek-aspek dalam proses perencanaan tersebut yang diperoleh dari hasil interpretasi makna data penelitian, baik itu hasil temuan observasi di

lapangan, wawancara informan, maupun dokumen terkait objek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, studi literatur, serta wawancara. Informan ditentukan dengan teknik *purposive*. Informan dalam penelitian ini adalah Kabid Pendapatan, Kasubbid Penetapan, dan Kasubbag Perencanaan dan Keuangan Badan Keuangan Kota Bukittinggi, serta Kabid Penelitian dan Pengembangan Bapelitbang Kota Bukittinggi. Selanjutnya data dianalisis melalui tiga tahap menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2016: 338-341) yakni, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

PENELITIAN TERKAIT

Permasalahan penurunan PAD yang berujung pada tidak tercapainya target sasaran program Optimalisasi PAD ini salah satunya disebabkan oleh adanya Instruksi Presiden tentang Refocusing Kegiatan, Realokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan COVID-19 (Junaidi et al., 2020; Lestyowati & Kautsarina, 2020). Untuk mengatasi permasalahan ini, salah satu cara yang ditempuh oleh beberapa pemerintah daerah di Indonesia adalah dengan melakukan pergeseran dan pengalihan anggaran yang ada agar kebijakan percepatan penanganan Covid-19 tetap berjalan dengan tetap memperhatikan kestabilan perekonomian masyarakat (Nugraha et al., 2020; Basri & Gusnardi, 2021).

Selain karena diterapkannya kebijakan percepatan penanganan Covid-19, penurunan PAD juga seringkali dikaitkan dengan permasalahan kurang optimalnya pendayagunaan sumber daya yang tersedia dalam menggali dan mengelola sumber-sumber pendapatan daerah yang menjadi potensi PAD (Worumi, 2018; Hakim et al., 2018; Triarda & Damayanti, 2021). Dalam rangka peningkatan PAD, salah satu alternatif kebijakan yang dapat diambil adalah dengan memperhatikan sektor pendapatan mana yang memberikan kontribusi paling besar bagi peningkatan PAD, kemudian mengeluarkan kebijakan yang meringankan wajib pajak pada sektor tersebut dalam kondisi pandemi ini yang tentunya disesuaikan dengan kondisi dan persyaratan tertentu sehingga PAD dari sektor tersebut tetap berjalan dan mampu memenuhi target yang telah ditentukan sebagaimana mestinya (Paramitha, 2021).

Beberapa temuan penelitian-penelitian sebelumnya tersebut menunjukkan bahwa untuk bisa meningkatkan PAD memerlukan perencanaan yang tepat agar kegiatan yang ditetapkan dan sumber daya yang digunakan dapat mengoptimalkan atau bahkan meningkatkan PAD terutama di masa Pandemi Covid-19 ini, demikian halnya dengan Badan Keuangan Kota Bukittinggi yang memerlukan perubahan pada rencana kegiatan programnya sehingga dapat disesuaikan atau lebih adaptif terhadap perubahan kondisi ekonomi

seiring dengan perubahan situasi Pandemi Covid-19 yang tidak biasa dan sulit ditebak.

HASIL DAN DISKUSI

Dalam menganalisis perencanaan program Optimalisasi PAD yang dilakukan oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi terutama di masa pandemi, penulis menggunakan teori tahapan perencanaan program menurut Pawlak dan Vinter (2004), yang meliputi lima tahap, yakni tahap inisiasi, tahap analisis masalah dan kebutuhan, tahap penentuan tujuan dan sasaran, tahap perancangan program, serta tahap dokumentasi.

a. Tahap Inisiasi

Tahap inisiasi atau tahap persiapan dalam proses perencanaan program mengacu pada mandat dari pihak lain terutama pejabat/organisasi lain yang terkait dengan program yang akan dibuat. Menurut Pawlak & Vinter, tahap persiapan ini memberikan pemahaman kepada organisasi tentang apa yang akan dicapai, kelompok kerja yang diperlukan, serta pengembangan rencana kerja awal untuk keseluruhan usaha perencanaan.

Pemahaman tersebut didasarkan atas mandat apa yang diberikan oleh pejabat/organisasi yang berada di atas organisasi yang hendak melakukan perencanaan program. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan pejabat/organisasi di atas Badan Keuangan sebagai organisasi yang melakukan perencanaan program adalah pimpinan daerah yakni Walikota dan Wakil Walikota Bukittinggi.

Sebelum menyusun perencanaan program, seluruh SKPD di Kota Bukittinggi termasuk Badan Keuangan Kota Bukittinggi, terlebih dahulu harus mengetahui dan memahami apa yang dikehendaki oleh Pemerintah Kota Bukittinggi. Lebih tepatnya didasarkan pada visi dan misi Walikota dan Wakil Walikota Bukittinggi yang menjabat pada periode tersebut, yang kemudian dituangkan ke dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021. Berdasarkan visi dan misi Walikota dan Wakil Walikota dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021, maka Badan Keuangan Kota Bukittinggi diamanahi mandat untuk mendukung pelaksanaan misi kedua yaitu: "Meningkatnya kinerja pemerintah secara profesional, transparan, akuntabel dan mempunyai jiwa kewirausahaan", sebagai bentuk tanggungjawab mendukung pencapaian visi dan pelaksanaan misi Walikota dan Wakil Walikota Bukittinggi. Dengan berpedoman pada misi dalam RPJMD tersebut, Badan Keuangan Kota Bukittinggi kemudian menyusun dokumen Rencana Strategis Tahun 2016-2021.

Pawlak dan Vinter berpendapat bahwa tahap inisiasi tidak hanya sebatas pemahaman kepada organisasi tentang orientasi kerja yang akan dicapai, namun juga mencakup persiapan kelompok kerja yang diperlukan. Idealnya, sebelum menyusun suatu rencana

program, organisasi perlu membentuk tim khusus untuk perencanaan program tersebut. Pembentukan tim khusus perencanaan Program Optimalisasi PAD itu belum ada. Namun, penyusunan Rencana Kerja dilakukan oleh Badan Keuangan sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing bagian dan bidang yang telah diatur dalam Peraturan Walikota Bukittinggi No. 55 Tahun 2016. Untuk perencanaan Program Optimalisasi PAD, menjadi tanggung jawab Bidang Pendapatan, sebagai bidang yang mempunyai tugas memimpin, mengatur, menyelenggarakan, merencanakan operasional, mengelola, mengoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan urusan pemerintahan dibidang pendapatan asli daerah.

Selain pemahaman tentang mandat organisasi yang harus dipenuhi, pembentukan kelompok kerja khusus untuk program yang akan direncanakan, Pawlak dan Vinter juga mengemukakan bahwa dalam tahap inisiasi, organisasi harus menyusun agenda kerja agar rencana program dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan peraturan sehingga nantinya tidak berpengaruh terhadap waktu pelaksanaan dan pemenuhan target program kedepannya. Pada Badan Keuangan Kota Bukittinggi, penyusunan agenda kerja terkait penyelesaian perencanaan Program Optimalisasi PAD yang tercantum dalam Rencana Kerja Tahunan Badan Keuangan, didasarkan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017.

Dengan demikian, proses persiapan yang dilakukan oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi mulai dari penerjemahan mandat organisasi dari visi dan misi Kepala Daerah pada RPJMD ke dalam Renstra dan Renja, kemudian pembentukan kelompok kerja hingga penyusunan agenda kerja. Hal tersebut sesuai dengan teori tahap awal dalam perencanaan program menurut Pawlak & Vinter yaitu tahap inisiasi, yang meliputi proses pemberian pemahaman mandat organisasi sebelum akhirnya menyusun kelompok kerja dan agenda kerja untuk mempersiapkan perencanaan Program Optimalisasi PAD yang tercantum dalam Renstra dan Renja Badan Keuangan Kota Bukittinggi.

b. Tahap Analisis Masalah dan Kebutuhan

Pada tahap ini, organisasi/perencana program perlu mengumpulkan data informasi terkait permasalahan dan kebutuhan sumberdaya yang dimiliki organisasi dalam upaya mencapai tujuan program yang akan ditetapkan nantinya. Tahap analisis masalah dan kebutuhan ini memungkinkan organisasi untuk mengetahui masalah apa yang mereka hadapi, dan sejauh mana ketimpangan ketersediaan sumber daya yang mereka miliki dengan yang sebenarnya mereka butuhkan. Informasi yang telah dikumpulkan tersebut dianalisis untuk selanjutnya dapat diterjemahkan ke dalam tahap penetapan tujuan dan sasaran (Pawlak & Vinter, 2004: 71).

Pada Badan Keuangan Kota Bukittinggi, analisis masalah dan kebutuhan sumberdaya untuk perencanaan

program Optimalisasi PAD dilakukan oleh Bidang Pendapatan. Dalam Renstra Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021 yang telah ditetapkan sebelum Pandemi Covid-19 terjadi, telah dirumuskan permasalahan beserta faktor-faktor penghambat dan pendorong pelayanan SKPD yang dapat mempengaruhi pencapaian misi kedua sesuai dengan yang telah dimandatkan kepada Badan Keuangan dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021, seperti yang tercantum dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2. Faktor Penghambat dan Pendorong Pelayanan Badan Keuangan Terhadap Pencapaian Visi, Misi dan Program Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah

Visi: Terwujudnya Bukittinggi Kota Tujuan Pariwisata, Pendidikan, Kesehatan, Perdagangan, dan Jasa berlandaskan Nilai-nilai Agama dan Budaya				
No	Misi dan Program KDH dan Wakil KDH terpilih	Permasalahan Pelayanan SKPD	Faktor	
			Penghambat	Pendorong
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Misi 2 : Meningkatkan kinerja Pemerintah secara profesional, transparan, akuntabel dan mempunyai jiwa kewirausahaan.	1. Belum optimalnya pengelolaan keuangan daerah	1. Sumber daya yang profesional serta merata pada seluruh bidang	1. Peningkatan kapasitas sumber daya melalui pendidikan dan pelatihan teknis
2	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	2. Optimalisasi pengelolaan pendapatan daerah	2. Tingkat kesadaran masyarakat dalam membayar pajak	2. Sumber-sumber pendapatan daerah dapat dikelola dengan baik
3	Program peningkatan kapasitas pengelolaan keuangan daerah	3. Optimalisasi pengelolaan aset daerah	3. Pengelolaan dan pengawasan barang milik daerah	3. Prinsip perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pengelolaan kekayaan daerah dapat dilaksanakan.
4	Program peningkatan penerimaan PAD			4. Adanya regulasi yang jelas dalam pengelolaan aset daerah.
5	Program peningkatan pengembangan pengelolaan aset daerah			

Sumber: Renstra Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021

Permasalahan tersebut dianalisis dan dirumuskan jauh sebelum pandemi terjadi, yaitu pada akhir tahun 2016 lalu. Indikator kinerja juga dapat terealisasi seperti yang terlihat pada Tabel 1. Namun, pada tahun 2020, target Program Optimalisasi PAD tidak dapat tercapai, yang disebabkan oleh Kebijakan PSBB dan Kebijakan *Refocusing* dan Realokasi Anggaran yang diterapkan pemerintah ketika pandemic terjadi.

Kebijakan yang diterapkan dalam rangka percepatan pencegahan penyebaran Pandemi Covid-19 tersebut berdampak terhadap kinerja Badan Keuangan dalam merealisasikan target-target program yang telah mereka rencanakan sedari masa sebelum pandemi terjadi, tidak terkecuali Program Optimalisasi PAD. Hal ini terbukti dari data hasil capaian kinerja Badan Keuangan yang tercantum dalam Perubahan RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Kota Bukittinggi Tahun 2020, khususnya pada Program Optimalisasi PAD yang mencakup beberapa kegiatan berikut:

- 1) Kegiatan Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pendapatan Daerah, dengan target kinerja sampai

triwulan II sebesar 96,12%, terealisasi sebesar 32,13%, pelaksanaan kegiatan covid 19.

- 2) Kegiatan Penyusunan Dokumen Pajak Daerah, dengan target kinerja sampai triwulan II sebesar 47,42%, terealisasi sebesar 26,40%, Tidak ada permasalahan dalam pelaksanaan kegiatan.
- 3) Kegiatan Peningkatan, Pengawasan dan Penagihan Pajak Daerah, dengan target kinerja sampai triwulan II sebesar 64,14%, terealisasi sebesar 19,09%, pelaksanaan kegiatan terkendala covid 19.
- 4) Kegiatan Peningkatan dan Pengembangan Sistem Informasi Pendapatan Daerah (SIPD), dengan target kinerja target kinerja sampai triwulan II 100%, terealisasi sebesar 2,49%, pelaksanaan kegiatan terkendala covid 19.

Tidak hanya kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat, pemerintah juga menerapkan kebijakan pengalihan anggaran kegiatan, yang dikenal dengan Kebijakan *Refocusing* dan Realokasi Anggaran. Kebijakan ini diterapkan Pemerintah Pusat sebagai upaya penanganan dampak pandemi Covid-19 tentunya juga berdampak pada terjadinya pergeseran anggaran pada kegiatan-kegiatan dalam Program Optimalisasi PAD, yang mana untuk program ini terjadi pengurangan anggaran sebesar Rp656.872.680,00, dari anggaran semula Rp1.879.215.946,00 menjadi Rp1.222.343.266,00, pengurangan karena *refocusing* anggaran pada Pergeseran APBD.

Dalam proses analisis masalah, Badan Keuangan juga dibantu dengan adanya hasil riset potensi daerah yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (Bapelitbang) Kota Bukittinggi. Bapelitbang Bukittinggi melakukan riset di awal tahun 2021 guna mengetahui sejauh mana potensi daerah dapat digali ketika dihadapkan dengan situasi pandemi Covid-19 ini. Dalam melakukan survey dan kajian terhadap potensi daerah, Bapelitbang bekerja sama dengan Tim Ahli Studi Keuangan dan Pembangunan dari Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

Setelah data hasil riset didapatkan, Bapelitbang membuat kesimpulan bahwa permasalahan utama yang dihadapi Badan Keuangan pada masa Pandemi Covid-19 ini adalah aspek internal organisasi yang masih belum cukup kuat untuk mendorong optimalisasi potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah. Kelemahan terbesarnya berupa:

- 1) Masih rendahnya adopsi teknologi/TIK dalam sistem pemungutan pajak dan retribusi
- 2) Terbatasnya petugas pajak dengan kompetensi dan kualifikasi yang memadai
- 3) Kualitas pengawasan yang belum optimal
- 4) Kurangnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan atau diklat bagi petugas pengelola pendapatan daerah, terutama untuk petugas pajak
- 5) Database pajak tidak up to date
- 6) Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait
- 7) Minimnya sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat.

Data Risposta tersebut sejalan dengan Data Kebutuhan Personil Anjab Bidang Pendapatan Badan Keuangan Kota Bukittinggi yang menunjukkan bahwa Badan Keuangan kekurangan SDM pengelola pendapatan daerah yang ahli pada bidangnya, terutama bidang IT.

Setelah mengumpulkan data informasi terkait masalah dan kebutuhan sumberdaya yang dihadapi oleh organisasi, selanjutnya organisasi perlu menyiapkan strategi/alternatif solusi yang dapat dilakukan organisasi untuk menyikapi masalah yang ada dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan dan sasaran program nantinya (Pawlak & Vinter, 2004: 99).

Untuk menghadapi masalah tidak tercapainya indikator kinerja Rasio PAD terhadap APBD sebagai akibat dari penurunan PAD dan pergeseran anggaran yang disebabkan oleh kebijakan-kebijakan yang ditetapkan Pemerintah Pusat dalam rangka percepatan penanganan Pandemi Covid-19 dan dampaknya, seperti Kebijakan PSBB dan Kebijakan Refocusing dan Realokasi Anggaran, Badan Keuangan Kota Bukittinggi tidak menyiapkan strategi apapun untuk mengoptimalkan penerimaan PAD.

Pada tahap analisis masalah dan kebutuhan ini, diketahui bahwa Badan keuangan Kota Bukittinggi memiliki permasalahan terkait tidak tercapainya target indikator kinerja yang tidak hanya dipengaruhi oleh pandemi, namun juga disebabkan oleh keterbatasan sumberdaya yang mereka miliki baik dari segi kuantitas maupun kompetensi. Akan tetapi, Badan Keuangan Kota Bukittinggi belum menginisiasi strategi khusus untuk menghadapi masalah tersebut terutama pada situasi anomali seperti situasi Pandemi Covid-19 ini, yang dimana menurut Pawlak dan Vinter, menyiapkan dan mengembangkan strategi/alternatif solusi untuk mengatasi masalah yang telah ditemukan merupakan bagian penting dari tahap analisis masalah dan kebutuhan.

c. Tahap Penentuan Tujuan dan Sasaran

Tahap selanjutnya dalam proses perencanaan program menurut Pawlak dan Vinter adalah penentuan tujuan berikut sarannya. Tahap ini berfokus pada tugas-tugas yang terlibat dalam menetapkan tujuan dan sasaran program: meninjau batasan dan pedoman untuk menetapkan tujuan dan sasaran program; menerjemahkan kebutuhan ke dalam tujuan hasil program; menetapkan tujuan program sebagai tujuan hasil program yang konkrit bagi organisasi; serta merumuskan sasaran. Pada Badan Keuangan Kota Bukittinggi khususnya bidang pendapatan, penentuan tujuan dan sasaran program tidak terlepas dari hasil telaahan visi dan misi daerah yang tercantum dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021. Dengan mempedomani visi dan misi tersebut, bidang pendapatan dapat menetapkan tujuan dan sasaran.

Adapun tujuan yang akan dicapai Badan Keuangan adalah “Meningkatkan Kinerja Keuangan

Daerah”. Indikator kinerja dari tujuan ini adalah Rasio kemandirian keuangan daerah. Tujuan ini selanjutnya akan diturunkan dalam bentuk rumusan sasaran sehingga langkah-langkah atau strategi dan arah kebijakan dapat lebih terukur.

Untuk dapat memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka selanjutnya dirumuskan sasaran pembangunan Jangka Menengah Badan Keuangan yaitu:

- 1) Meningkatnya Pengelolaan Keuangan Daerah;
- 2) Meningkatnya Kemampuan Keuangan Daerah.

Dari sasaran tersebut, selanjutnya Badan Keuangan merumuskan dan menentukan target indikator kinerja yang penetapannya juga harus mempedomani target indikator kinerja yang harus dicapai Badan Keuangan yang telah tercantum dalam RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021.

Tabel 3. Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja Jangka Menengah Badan Keuangan

NO.	TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET KINERJA PADA TAHUN KE-					
				2016	2017	2018	2019	2020	2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Meningkatkan Kinerja Keuangan Daerah	Meningkatnya pengelolaan keuangan daerah	Opini BPK terhadap laporan keuangan pemerintah daerah	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		Meningkatnya kemampuan keuangan daerah	Rasio Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD	7%	8%	9%	10%	11%	12%

Sumber: Renstra Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021

Untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran tersebut, strategi yang ditetapkan Badan Keuangan dalam Rencana Strategis Tahun 2016-2021 untuk mencapai sasaran “Meningkatnya Kemampuan Keuangan Daerah” adalah optimalisasi sumber-sumber PAD, sebab kemandirian keuangan daerah ditunjukkan oleh besar kecilnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dibandingkan dengan pendapatan daerah yang berasal dari sumber lain, misalnya bantuan pemerintah pusat ataupun dari pinjaman. Sehingga kebijakan yang akan dirumuskan pun juga diarahkan pada peningkatan SDM pengelola pendapatan daerah, yang secara langsung memiliki tugas dan peranan dalam meningkatkan penerimaan daerah khususnya untuk Pendapatan Asli Daerah Kota Bukittinggi.

Maka dari itu, untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan untuk lima tahun ke depan yang tertuang dalam Renstra Badan Keuangan Tahun 2016-2021, Badan Keuangan menetapkan salah satu strateginya terkait optimalisasi sumber-sumber PAD yang kebijakannya mengarah pada peningkatan SDM pengelola pendapatan daerah sesuai dengan hasil analisis masalah dan kebutuhan sumberdaya pada tahap sebelumnya. Dengan demikian, salah satu program

yang direncanakan dan dirumuskan Badan Keuangan adalah Program Optimalisasi PAD sebagai penunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra.

d. Tahap Perancangan Program

Setelah menentukan tujuan dan sasaran, tahap selanjutnya menurut Pawlak dan Vinter adalah merancang dan mengembangkan program dengan mempedomani tahap-tahap sebelumnya. Pada tahap ini, diberikan pilihan kepada organisasi untuk memilih apakah ingin mengubah program yang sudah ada, atau justru merombak ulang dan membuat program baru. Hal ini didasarkan pada tujuan dan sasaran program yang berkaitan dengan kondisi dan kebutuhan tertentu.

Sebelum pandemic terjadi, dalam merencanakan kegiatan-kegiatan yang tercakup dalam Program Optimalisasi PAD, Badan Keuangan menentukannya dengan didasarkan pada strategi dan arah kebijakan yang dirumuskan dalam Renstra Badan Keuangan Tahun 2016-2021 sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, yang juga mengacu pada RPJMD Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021.

Setelah pandemi terjadi, dan berbagai kebijakan penanganan dampaknya diterapkan, terjadi pengurangan kegiatan program yang semula 14 kegiatan di dalam Renja Tahun 2020, menjadi 4 kegiatan sesuai dengan Dokumen Perubahan RKPD Kota Bukittinggi Tahun 2020 yang hanya mencantumkan 4 kegiatan Program Optimalisasi PAD.

Selain pengurangan kegiatan program, Badan Keuangan juga tidak menetapkan alternatif kegiatan untuk menyikapi perubahan kondisi ekonomi yang disebabkan oleh Pandemi Covid-19 ini. Bukan hanya karena pandemi yang mendorong pemerintah untuk menerapkan kebijakan yang mengarah pada upaya pemulihan ekonomi dengan memberikan stimulus fiskal seperti relaksasi pajak, pemutihan pajak kendaraan dan sebagainya. Hal tersebut juga dipicu oleh adanya Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodifikasi, Dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan Dan Keuangan Daerah.

Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 nyatanya membatasi Pemerintah Daerah untuk menginisiasi perubahan dalam program yang mereka rencanakan, termasuk Pemerintah Kota Bukittinggi beserta SKPD di dalamnya. Tentunya, Permendagri ini juga diterapkan pada Badan Keuangan yang membuat Badan Keuangan tidak dapat mengembangkan perencanaan yang baru atau hanya sekedar melakukan perubahan pada Program Optimalisasi PAD, bahkan di masa pandemi sekalipun.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis jabarkan di atas, maka tahap perancangan program ini belum dilakukan dengan baik oleh Badan Keuangan sebab belum ada perubahan kegiatan program atau penetapan alternatif tindakan yang dilakukan oleh Badan Keuangan untuk menyesuaikan dengan kondisi tertentu yakni kondisi pandemi sehingga sasaran

program tidak tercapai. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Pawlak dan Vinter, bahwa dalam kondisi tertentu, suatu organisasi perlu merencanakan kegiatan program yang baru atau mengubah program yang sudah ada agar tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan dapat tercapai.

e. Tahap Dokumentasi

Tahap terakhir dalam proses perencanaan program menurut Pawlak dan Vinter adalah tahap dokumentasi. Tahap ini merupakan tahap penyajian rencana tertulis akhir yang merinci program beserta kegiatan, anggaran dan kebutuhan lainnya yang menunjang pelaksanaan program kedepannya.

Pada Badan Keuangan Kota Bukittinggi, input data rencana program dituliskan ke dalam bentuk Dokumen Rencana Kerja SKPD Tahunan. Proses input data ini dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Badan Keuangan. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya yang telah diatur dalam Peraturan Wali Kota Bukittinggi Nomor 55 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan, maka Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan ditetapkan memiliki tugas dalam melaksanakan pengelolaan perencanaan, evaluasi dan keuangan Badan. Beberapa fungsinya adalah penyusunan program kerja sub bagian sesuai dengan program kerja Badan; penyimpanan berkas-berkas perencanaan dan keuangan; serta penyusunan renja, rencana kegiatan dan anggaran Badan.

Proses input data hasil perencanaan Program Optimalisasi PAD ke dalam Renja, diperlukan juga bantuan dari Bapelitbang untuk memverifikasi kesesuaian target dan anggaran kegiatan program Optimalisasi PAD dengan hasil kajian potensi daerah yang juga sudah disajikan Bapelitbang ke dokumen Risopda (Riset Potensi Daerah). Sebelum meinput data perencanaan program Optimalisasi PAD ke dalam Renja, Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan harus menghimpun dan mengumpulkan data rencana program dari setiap bidang.

Setelah rancangan program berhasil disajikan ke dalam Renja SKPD Tahunan, selanjutnya dilakukan forum. Forum dilaksanakan dengan tujuan sinkronisasi pelaksanaan urusan pemerintah daerah serta sosialisasi kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi perangkat daerah. Pelaksanaan forum perangkat daerah ditindak lanjut dari surat edaran walikota tentang pedoman penyusunan renja. Pelaksanaan forum ini dipimpin oleh sekretaris daerah, serta diikuti oleh seluruh kepala daerah dan kasubag perencanaan.

Dengan adanya proses input data hasil rancangan program ke dalam Renja SKPD Tahunan yang dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan Badan Keuangan, maka tahap dokumentasi telah dilakukan dengan baik oleh Badan Keuangan Kota Bukittinggi sesuai dengan tahap terakhir yang harus dilakukan organisasi dalam proses perencanaan program yang dikemukakan oleh Pawlak dan Vinter.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa perencanaan Program Optimalisasi PAD di Badan Keuangan Kota Bukittinggi pada masa Pandemi Covid-19, belum sepenuhnya sesuai dengan proses perencanaan program yang dikemukakan oleh Pawlak dan Vinter. Dari lima tahap perencanaan program, ada dua tahap yang belum sesuai.

Pada tahap analisis masalah dan kebutuhan, Badan Keuangan belum menganalisis strategi yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan masalah perencanaan pengelolaan keterbatasan sumber daya yang berakibat pada tidak tercapainya target indikator program pada masa pandemi Covid-19. Lalu pada tahap keempat, yakni tahap perancangan program, Badan Keuangan juga belum menyiapkan alternatif tindakan menyesuaikan dengan kebijakan pada masa Pandemi Covid-19 yang cenderung menurunkan PAD sehingga berpengaruh terhadap kinerja Badan Keuangan dalam mencapai tujuan dan sasaran Program Optimalisasi PAD. Namun, untuk tahap lain seperti tahap inisiasi, tahap penentuan tujuan dan sasaran, serta tahap dokumentasi sudah dilakukan dengan baik oleh Badan Keuangan, sesuai dengan teori perencanaan program menurut Pawlak dan Vinter.

Maka dari itu, sebaiknya Badan Keuangan dapat menyiapkan strategi dan alternatif tindakan yang inovatif serta adaptif yang mampu menyelesaikan masalah di tengah keterbatasan yang didasarkan pada prediksi terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang mengingat Pandemi Covid-19 masih terjadi hingga saat ini, misalnya dengan mendorong pertumbuhan sektor UMKM yang disesuaikan dengan potensi daerah terutama pelaku UMKM yang berada di sekitar destinasi pariwisata, selain itu, pemerintah juga bisa melakukan kegiatan ekspor komoditas unggulan serta meningkatkan performa BUMD potensial yang ada di Kota Bukittinggi. Selain itu, Badan Keuangan Kota Bukittinggi sebaiknya juga perlu mengusulkan penyelenggaraan diklat kepada Kepala Daerah melalui BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) khususnya untuk pelatihan di bidang IT dan pemungutan pajak secara rutin dan teratur yaitu dalam setiap trimester diadakan minimal 1x diklat, agar dapat mengatasi masalah keterbatasan pendayagunaan sumber daya dalam mengoptimalkan potensi penerimaan PAD.

REFERENSI

- Asmarani, N. G. C. (2020). Efek Corona, Penerimaan Pajak yang Hilang Tembus Rp98 Miliar. Retrieved January 30, 2021, from DDTC News website: https://news.ddtc.co.id/efek-corona-penerimaan-pajak-yang-hilang-tembus-rp98-miliar-21186?page_y=1000
- Bukittinggikota.go.id. (2020). Dampak Covid-19, PAD Tahun Anggaran 2020 Diestimasikan Turun Tajam. Retrieved January 30, 2021, from bukittinggikota.go.id website: <http://bukittinggikota.go.id/berita/dampak-covid-19-pad-tahun-anggaran-2020-diestimasikan-turun-tajam>
- Basri, Y. M., & Gusnardi. (2021). Pengelolaan Keuangan Pemerintah di Masa Pandemi Covid 19 (Kasus Pada Pemerintah Provinsi Riau). *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(1), 33–48. <https://doi.org/10.18196/jati.v4i1.9803>
- Hakim, M., Sarma, M., & Harianto, H. (2018). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Kepulauan Anambas. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 10(1), 15–24. https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v10i1.22701
- Junaidi, M., Sukarna, K., Arifin, Z., & Soegianto, S. (2020). Kebijakan Refocusing Anggaran Belanja Daerah dalam Penanganan Pandemi COVID-19. *Halu Oleo Law Review*, 4(2), 145. <https://doi.org/10.33561/holrev.v4i2.14096>
- Lestyowati, J., & Kautsarina, A. F. (2020). Implementasi Realokasi Anggaran dan Refocussing Kegiatan di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus BDK Yogyakarta. *Symposium Nasional Keuangan Negara 2020*, 424–439.
- Nugraha, F. A., Winarto, A. R., Purnomo, R. A., & Hamidah, C. (2020). Analisis Pengalihan Anggaran Sebagai Solusi Terhadap Hambatan Ekonomi Masyarakat Ponorogo Akibat Covid-19. *Jurnal Pemerintah Dan Politik*, 5(3), 25–32.
- Paramitha, A. A. (2021). Kebijakan Pengaturan Pajak Hotel dan Pajak Restoran Sebagai Dampak Wabah Covid-19 dalam Rangka Pemenuhan Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Supremasi*, 11(1), 94–104. <https://doi.org/10.35457/supremasi.v11i1.1166>
- Pawlak, E. J., & Vinter, R. D. (2004). *Designing and Planning Programs for Nonprofit and Government Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Triarda, R., & Damayanti, R. (2021). Analisis Optimalisasi Potensi Daerah untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Malang. *JIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 35–54. <https://doi.org/10.14710/jip.v6i1.9350>
- Worumi, H. (2018). Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, 6(3), 23–39. <https://doi.org/10.31957/jeb.v6i3>
- Dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2020
- Dokumen Perubahan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Bukittinggi Tahun 2020
- Dokumen Rencana Kerja Badan Keuangan Kota Bukittinggi Tahun 2020
- Dokumen Rencana Strategis Badan Keuangan Kota

Bukittinggi Tahun 2016-2021
Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah
Daerah Kota Bukittinggi Tahun 2016-2021