

**STRATEGI PEMERTINTAH DAERAH DALAM MENINGKATKAN  
PENDAPATAN RETRIBUSI DAERAH MELALUI APLIKASI  
ONLINE RETRIBUTION SYSTEM (ORS)  
DI KABUPATEN SUMEDANG**

Rayi Somantri  
NPP: 32.0395

Asdaf Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat  
Program Studi Keuangan Publik  
Email: [32.0395@ipdn.ac.id](mailto:32.0395@ipdn.ac.id)

Pembimbing Skripsi: Dr. Jatnika Dwi Asri, SE, M.Si, M.Ak

**ABSTRACT**

**Main problem:** *The low contribution of regional retribution to the Local Own-Source Revenue (PAD) of Sumedang Regency. In addition, the realization percentage of regional retribution in Sumedang remains relatively low compared to other regencies in West Java Province. This condition indicates that the retribution management system has not been fully optimized. Such a situation poses a challenge for the regional government in realizing fiscal independence and improving the effectiveness of local revenue collection.* **Aims:** *This study aims to analyze appropriate strategies that can be implemented by the Sumedang Regency Government to increase regional retribution revenue through the Online Retribution System (ORS) application.* **Method:** *This study used descriptive qualitative, with data collection techniques consisting of interviews, observations, and documentation studies. Data analysis was conducted to identify internal and external factors influencing the implementation of the ORS application, using the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis method.* **Results:** *This study indicate that the strategies of providing adequate infrastructure, preparing competent operators, establishing supportive regulations, and conducting monitoring and evaluation have been implemented effectively. However, the collaboration strategy requires improvement, particularly in enhancing cooperation with PT Telkom Indonesia in providing ORS services and facilities. The ORS application has significantly contributed to increasing retribution revenue and serves as an initial step toward better regional financial governance. This research recommends strengthening mass socialization efforts, enhancing infrastructure and facilities, and fostering cooperation with relevant sectors to ensure the optimal implementation of the ORS system.* **Conclusion:** *This study conclude that the local government's strategy to increase regional retribution revenue through the ORS application in Sumedang Regency has been implemented effectively.*

**Keywords:** *Strategy, Levies, Original Local Revenue, Online Retribution System (ORS)*

## ABSTRAK

**Permasalahan:** Rendahnya kontribusi retribusi daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dimiliki oleh Kabupaten Sumedang. Selain itu, persentase realisasi retribusi daerah Sumedang masih cukup kecil jika dibandingkan dengan kabupaten lainnya yang terdapat di Jawa Barat. Hal ini menunjukkan belum optimalnya sistem pengelolaan retribusi secara menyeluruh. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah daerah dalam mewujudkan kemandirian fiskal dan meningkatkan efektifitas penerimaan daerah. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam meningkatkan Pendapatan Retribusi Daerah melalui aplikasi *Online Retribution System* (ORS). **Metode:** Penggunaan metode pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penerapan aplikasi ORS, menggunakan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). **Hasil/Pembahasan:** Penelitian ini menunjukkan bahwa pada strategi menyediakan infratraktur yang memadai, menyiapkan operator kompeten, membentuk regulasi mendukung, serta melakukan monitoring dan evaluasi telah berjalan dengan baik akan tetapi, pada strategi kerja sama perlu adanya peningkatan kolaborasi bersama dengan PT Telkom Indonesia dalam penyediaan jasa maupun fasilitas ORS. Aplikasi ORS berkontribusi signifikan dalam peningkatan pendapatan retribusi dan menjadi langkah awal menuju tata kelola keuangan daerah yang lebih baik. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk penguatan sosialisasi secara masif, penguatan sarana dan prasarana, serta bekerjasama dengan sektor-sektor terkait agar penerapan ORS dapat berjalan secara optimal. **Kesimpulan:** Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah melalui aplikasi ORS di Kabupaten Sumedang telah berjalan dengan baik. **Kata kunci:** Strategi, Retribusi Daerah, Pendapatan Asli Daerah, *Online Retribution System*, Kabupaten Sumedang, SWOT

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah, retribusi berperan penting dalam mengurangi ketergantungan pada transfer dana dari pusat, dan mendukung pembiayaan layanan public seperti pengelolaan pasar, transportasi umum, fasilitas Kesehatan, dan perizinan. Selain itu, retribusi juga mendukung Pembangunan infrastuktur, termasuk perbaikan jalan dan pembangunan sarana umum, yang pada intinya akan memperkuat perekonomian dan kesejahteraan Masyarakat. Dengan adanya retribusi daerah, pemerintah dapat terus memperbaiki kualitas pelayanan kepada Masyarakat, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan akuntabilitas. Peningkatan pendapatan retribusi juga memungkinkan daerah untuk lebih efektif dan efisien lagi secara keuangan dalam era desentralisasi sebagai instrument pengaturan dan pengendalian aktivitas ekonomi dan social di daerah, memastikan keadilan dalam pemanfaatan sumber daya

Dalam periode 2019 hingga 2023 diketahui bahwa kontribusi PAD dan retribusi daerah bersifat fluktuatif. Persentase realisasi pendapatan retribusi pada titik tertinggi sebesar 2% pada tahun 2019 dan menyentuh titik terendah di tahun 2021 dengan besaran 1,4%. Rasio perbedaan

tersebut mengindikasikan belum maksimalnya pencapaian dari target retribusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Saat ini Kabupaten Sumedang Tengah menduduki sebagai daerah dengan persentase realisasi retribusi yang tergolong rendah di Provinsi Jawa Barat dengan persentase sebesar 46%.

Pada saat ini Pemerintah Kabupaten Sumedang optimis untuk meningkatkan dan mengembangkan peluang penerimaan retribusi daerah sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam menunjang kegiatan pemerintah dalam melaksanakan tugas pelayanan dan pembangunan daerah. Salah satu bentuk langkah nyata yang dilakukan untuk meningkatkan peluang penerimaan retribusi daerah yakni mengimplementasikan penarikan retribusi yang praktis, akuntabel, transparan, efektif, dan efisien dengan memanfaatkan system elektronik dalam bentuk aplikasi yang diberi nama *Online Retribution System (ORS)*. ORS merupakan aplikasi terpadu yang dimanfaatkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang untuk kegiatan pembayaran, pelaporan, dan pencatatan.

## 1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Sebagian besar penelitian terdahulu yang dikaji oleh penulis berfokus pada pengelolaan retribusi secara umum atau terbatas pada jenis retribusi tertentu, seperti retribusi pasar (Fajarwati Wijaya, 2020) dan retribusi parkir (Reza Fahlevi, 2024). Penelitian-penelitian tersebut tidak secara eksplisit membahas bagaimana penerapan sistem digital berdampak terhadap strategi peningkatan pendapatan retribusi secara komprehensif. Di sisi lain, ORS merupakan inovasi yang relatif baru dan belum banyak dibahas secara mendalam, baik dari segi implementasi maupun efektivitasnya dalam mendorong peningkatan PAD. Dengan kata lain, belum ada kajian yang secara fokus dan sistematis meneliti efektivitas strategi pemerintah daerah dalam menggunakan sistem ORS sebagai alat untuk meningkatkan pendapatan retribusi, khususnya di Sumedang. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi kekosongan tersebut dan memberikan perspektif baru dalam literatur terkait tata kelola keuangan daerah berbasis teknologi.

Kurangnya kajian mendalam mengenai strategi yang digunakan oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan retribusi menjadi *gap* selanjutnya. Banyak penelitian terdahulu hanya sebatas menjelaskan kondisi pengelolaan retribusi tanpa membedah secara sistematis *bagaimana strategi tersebut dirancang, diterapkan, dan dievaluasi*. Penelitian-penelitian seperti yang dilakukan oleh Andy Kurniawan (2019) dan Jamal Bake (2023), misalnya, memang menyinggung strategi pemerintah daerah, namun umumnya terbatas pada pendekatan normatif atau deskriptif tanpa mengaitkan strategi tersebut dengan alat analisis manajerial yang komprehensif.

Berbeda dari pendekatan tersebut, penelitian ini memanfaatkan analisis SWOT yang didukung oleh Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Pendekatan ini memungkinkan identifikasi secara terstruktur terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi kebijakan retribusi, lalu diterjemahkan menjadi strategi yang relevan dan berbasis data. Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya menggambarkan strategi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang, tetapi juga memberikan alternatif strategi yang lebih aplikatif dan sesuai dengan kondisi faktual lapangan. Penelitian ini menawarkan kedalaman analisis yang belum banyak dijumpai dalam studi sebelumnya, sehingga memperkaya literatur tentang perencanaan strategis dalam pengelolaan pendapatan daerah berbasis teknologi.

### 1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan referensi dari beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Joanicjusz Nazarko, Joanna Ejdys, Katarzyna Halicka, Andrzej Magruk, Łukasz Nazarko, Adam Skorek dengan judul *Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology* (Nazarko, 2017) yang secara umum menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan analisis dua dimensi yang mengkaji aspek internal dan eksternal, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Dalam penelitian ini juga menjelaskan konsep SWOT sebagai metode yang umum digunakan dalam upaya manajemen isu. Hal ini juga didefinisikan sebagai metode komprehensif yang digunakan untuk mempelajari lingkungan eksternal serta kondisi internal dari suatu sistem. Penelitian ini kemudian memperoleh temuan bahwa analisis SWOT merupakan alat analisis strategis yang sangat bermanfaat dalam merancang, mengevaluasi, dan mengembangkan kebijakan atau program pemerintah, khususnya yang berkaitan dengan teknologi dan manajemen publik. Penelitian yang dilakukan oleh Kahraman dalam (Kahraman, 2007) menemukan bahwa dalam menentukan rekomendasi strategi *e-government* perlu dilakukan teknik analisis SWOT yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Hal ini serupa dengan apa yang dikemukakan oleh Bryson dalam (Bryson, 1988) bahwa analisis SWOT merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan strategi yang efektif yang diperoleh dengan cara memaksimalkan kekuatan dengan menggunakan kesempatan, serta mengatasi kelemahan dengan meminimalisir ancaman yang ada. Penelitian Irfan menemukan strategi alternatif dalam perencanaan Pembangunan urusan pemerintahan umum di wilayah provinsi yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis SWOT dengan mengidentifikasi analisis lingkungan internal dan eksternal sehingga diperoleh 4 strategi yaitu: strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Uluputty, 2018). Selanjutnya Ira menganalisis kebijakan Pemerintahan Indonesia dalam rangka penanganan Covid-19 dengan analisis data berupa SWOT dengan melakukan perhitungan bobot, rating, dan skor pada IFAS dan EFAS sehingga ditemukan titik acuan matriks SWOT pada kuadran 1 yang merekomendasikan untuk melakukan prioritas strategi dengan memanfaatkan kekuatan internal organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal. (Meiyenti, 2023). Yeti menggunakan strategi analisis SWOT dengan menggunakan pendekatan strategis berbasis teknologi digital dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam penerapan inovasi digital (Fatimah, 2023).

### 1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis meneliti suatu hal yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu. Adapun konteks penelitian yang berkaitan dengan strategi pemerintah dalam hal proses transaksi retribusi daerah pada Kabupaten Sumedang dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data dalam bentuk wawancara, dokumentasi, dan observasi. Selain itu, dimensi dan indikator yang digunakan pun berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan teori Analisis SWOT dari Freddy Rangkuti (Rangkuti, 2017) yang mengemukakan bahwa analisis SWOT ditinjau dari aspek internal dan aspek eksternal dengan mempertimbangkan indikator berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Berbeda dengan penelitian Fatimah & Ruhana (2023) yang meneliti strategi pengembangan *smart governance* di Kota Bandung melalui aplikasi pelayanan ASN (seperti E-RK dan SIMPEG), penelitian ini tidak menekankan pada aspek manajemen kepegawaian, tetapi justru pada pengelolaan retribusi sebagai instrumen fiskal daerah. Penelitian ini juga berbeda dari studi Febriani (2023) yang menyoroti efektivitas e-retribusi pasar dalam konteks peningkatan PAD, karena fokus penelitian ini lebih luas dan mencakup kebijakan

strategis pemerintah daerah, bukan sekadar efisiensi teknis atau evaluasi sistem di pasar tradisional. Berbeda pula dengan penelitian Kurniawan (2019) yang lebih banyak mengkaji strategi peningkatan PAD melalui intensifikasi dan ekstensifikasi manual, penelitian ini menekankan transformasi digital melalui ORS, termasuk integrasi dengan perbankan dan sistem real-time yang menjadi terobosan baru dalam tata kelola retribusi. Penelitian ini juga tidak sama dengan studi Reza Fahlevi (2024) yang menyimpulkan kegagalan implementasi e-retribusi karena lemahnya infrastruktur dan SDM. Penelitian ini menunjukkan sebaliknya bahwa di Kabupaten Sumedang, kesiapan infrastruktur dan dukungan kebijakan yang kuat justru menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi sistem ORS. Selain itu, penelitian ini menggunakan dimensi analisis yang berbeda secara teoritis. Jika penelitian sebelumnya banyak menggunakan model evaluasi pelayanan publik, kepuasan pengguna, atau pendekatan ekonomi, penelitian ini justru menekankan strategi institusional dari sisi manajemen pemerintahan dan penguatan kelembagaan, yang dianalisis secara komprehensif menggunakan kerangka SWOT.

### **1.5. Tujuan.**

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau strategi yang saat ini diterapkan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dan memberikan strategi yang relevan untuk diterapkan saat ini dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah melalui aplikasi *Online Retribution System* (ORS).

## **II. METODE**

Untuk memahami secara mendalam terkait dengan strategi Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah melalui penerapan (ORS), penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menganalisa data menggunakan teknik analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan suatu proses identifikasi terhadap faktor strategis yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi (Rangkuti, 2017).

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Adapun subjek yang menjadi informan kunci pada penelitian yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang yaitu Kepala Badan Pendapatan Daerah yang bertanggung jawab terhadap kebijakan pengelolaan retribusi daerah, Sekretaris Bapenda yang berperan dalam koordinasi dan pelaksanaan kebijakan serta pengelolaan administratif dan teknis operasional aplikasi ORS, Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan yang bertanggung jawab dalam hal monitoring, Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Daerah yang bertanggung jawab dalam evaluasi sistem dan integrasi data, Kepala Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah, Kepala Sub Bidang Pengelolaan Sistem Informasi dan Pengolahan Data yang berperan dalam aspek teknis aplikasi ORS. Penggunaan responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data primer yang relevan, akurat, dan mendalam terkait implementasi strategi peningkatan pendapatan retribusi daerah melalui aplikasi ORS. Hal ini juga dikarenakan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka data yang dibutuhkan bersifat deskriptif dan naratif. Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Sumedang, yang merupakan instansi teknis yang bertanggung jawab langsung atas pengelolaan pendapatan dan retribusi daerah, termasuk pelaksanaan aplikasi ORS. Penelitian dilakukan selama kurun waktu Agustus 2024 hingga Januari 2025, yang mencakup proses penyusunan instrumen, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, serta analisis data.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis meninjau strategi yang saat ini diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah melalui aplikasi *Online Retribution System* (ORS).

#### 3.1. Strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dalam Meningkatkan Pendapatan Retribusi Daerah Melalui Aplikasi ORS yang Saat Partisipasi dan Perencanaan

Penulis melakukan analisis terhadap strategi yang saat ini sedang diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dan memberikan rekomendasi strategi yang cocok untuk diterapkan dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah melalui aplikasi *Online Retribution System* (ORS).

##### 1. Menyediakan Infrastruktur yang Memadai

menjadi perhatian utama bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang dalam optimalisasi ORS. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang pada hari Jum'at 17 Januari 2024, "Strategi yang sedang diterapkan oleh pemerintah Kabupaten Sumedang saat ini adalah dengan menyediakan infrastruktur yang memadai. Hal ini dikarenakan adanya infrastruktur teknologi yang memadai menjadi salah satu faktor penentu dalam tercapainya keberhasilan penerapan *tim* di Kabupaten Sumedang. Aspek yang paling utama yaitu senantiasa tersedianya akses jaringan internet yang stabil dan merata di hampir setiap wilayah pada Kabupaten Sumedang terkhususnya pada wilayah-wilayah strategis seperti pasar, terminal, serta tempat wisata. Keamanan dan kecepatan koneksi yang didukung oleh teknologi *fiber optic* atau 4G/5G memberikan peranan yang penting dalam transaksi". Hal ini serupa dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Sistem Informasi dan Pengolahan Data Kabupaten Sumedang pada hari Rabu 15 Januari 2024, "*Dengan fasilitas yang mendukung, memungkinkan ORS Infrastruktur untuk akses data secara real time dengan berbasis Cloud Computing. Selain itu, pada aspek keamanan, Pemerintah Kabupaten Sumedang menerapkan sistem enkripsi data dan sistem deteksi intrusi sehingga mengurangi risiko kebocoran data dan serangan siber*". Berdasarkan hasil wawancara tersebut para informan percaya bahwa pengadaan infrastruktur yang mendukung merupakan salah satu strategi utama dalam meningkatkan kinerja ORS. Hal ini dikarenakan adanya fasilitas yang memadai sejalan dengan pengoptimalan terhadap fitur-fitur yang dimiliki oleh aplikasi ORS.

##### 2. Menyiapkan Operator Kompeten

Pegawai khususnya operator ORS yang kompeten merupakan salah satu faktor utama dalam keberhasilan implementasi ORS di Kabupaten Sumedang. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang pada saat wawancara tanggal 20 Januari 2025,

"Dengan aparatur pemerintah yang terampil dan kompeten, ORS dapat memberikan dampak yang signifikan sehingga terciptanya pengelolaan retribusi yang efektif"

Dalam hal ini, aparatur pemerintah yang bertanggung jawab dalam hal pengelolaan dan pengawasan sistem perlu dibekali dengan pelatihan dan peningkatan kapasitas dalam memahami cara mengoperasikan sistem, menangani transaksi secara digital, serta mengelola data retribusi secara efisien.

##### 3. Membentuk Regulasi yang Mendukung

Dukungan penuh dari Pemerintah Kabupaten Sumedang merupakan strategi dalam penerapan *Online Retribution System* (ORS). Adanya komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam penerimaan retribusi daerah sangat diperlukan. Dengan terimplementasinya ORS dengan optimal, maka sistem transaksi menjadi lebih tertata,

kebocoran pendapatan dapat dihindari, dan seluruh transaksi tercatat secara digital dan dapat dipantau secara *real-time*. Selain itu, regulasi daerah yang mendukung digitalisasi retribusi juga menjadi aspek penting. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Sumedang membentuk Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 1 Tahun 2024 menjadi dasar hukum dalam implementasi ORS. Regulasi mencakup digitalisasi penerimaan pendapatan daerah, fasilitasi penerimaan pajak dan retribusi hingga sanksi bagi pihak yang tidak mematuhi aturan sebagaimana yang telah ditetapkan. Melalui komitmen yang kuat serta dukungan regulasi yang relevan, Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang mampu menghadirkan ekosistem digital yang berkelanjutan dalam penerimaan dan pengelolaan retribusi daerah.

#### 4. Melakukan Monitoring dan Evaluasi

Pemerintah Kabupaten Sumedang mulai menerapkan strategi monitoring dan evaluasi berbasis data sebagai bagian penting dalam penguatan tata kelola retribusi daerah. Melalui sistem ORS, seluruh transaksi retribusi yang dilakukan oleh wajib retribusi tercatat secara otomatis dan *real-time* dalam database digital yang terintegrasi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Daerah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin 15 Januari 2025,

“Dilakukannya monitoring dan evaluasi memungkinkan pemerintah untuk memantau langsung perkembangan penerimaan retribusi, mengidentifikasi objek retribusi yang aktif maupun tidak aktif, serta melihat siapa saja yang telah melakukan pembayaran. Selain itu, pemanfaatan data ini juga membantu mendeteksi potensi penyimpangan atau ketidaksesuaian, misalnya ketika terdapat perbedaan mencolok antara potensi dan realisasi penerimaan, atau ketika objek retribusi yang seharusnya aktif tidak menunjukkan transaksi sama sekali”. Sistem ini juga memungkinkan pemerintah untuk mengevaluasi kinerja petugas pemungut retribusi, menilai responsivitas mereka terhadap kendala teknis, serta mengukur efektivitas implementasi sistem itu sendiri. Lebih lanjut, data yang dihasilkan dari ORS dapat digunakan untuk menyusun laporan yang transparan dan akurat, baik untuk kepentingan internal, publikasi kepada masyarakat, maupun sebagai bahan evaluasi lembaga pengawas.

#### 5. Menjalin Kerja Sama dengan Pihak Bank

Salah satu strategi penting yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam mendukung implementasi *Online Retribution System* (ORS) adalah menjalin kerja sama dengan Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Bank BJB). Kerja sama ini difokuskan pada penyediaan layanan transaksi non-tunai bagi wajib retribusi, sehingga proses pembayaran menjadi lebih mudah, aman, dan transparan. Melalui integrasi sistem ORS dengan kanal pembayaran Bank BJB, masyarakat dapat melakukan pembayaran retribusi secara digital melalui berbagai metode, seperti mobile banking, internet banking, ATM, maupun agen BJB Digi. Sebagaimana menurut pendapat Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang bahwa, “Terjalinnnya kerja sama antara pemerintah daerah dengan sektor lain dapat memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan, tetapi juga mempercepat proses pencatatan penerimaan retribusi ke kas daerah secara *real-time*”. Selain itu, menurut Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan dalam wawancara yang dilakukan pada hari Selasa 16 Januari 2025 yakni, “Adanya kolaborasi antar sektor dapat memperkuat sistem pengawasan karena setiap transaksi yang dilakukan terekam secara otomatis dalam sistem perbankan dan dapat dipantau oleh instansi terkait. Dengan keterlibatan Bank BJB” Berdasarkan pernyataan yang telah dikemukakan oleh kedua informan dapat diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Sumedang menunjukkan komitmennya dalam mendorong ekosistem keuangan daerah yang inklusif, serta menciptakan sinergi antara sektor publik dan perbankan

daerah untuk meningkatkan dampak positif yang diberikan oleh ORS.

### 3.2. Strategi yang Cocok bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang Dalam Meningkatkan Peningkatan Retribusi Daerah Melalui ORS

**Tabel 1**  
**Matriks IFAS**

<b>FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL</b>	<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>BOBOT X RATING</b>
<b>KEKUATAN:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya Undang-Undang dan Peraturan Daerah</li> <li>• Sarana dan Prasarana Mendukung</li> </ul>	0.3	4	1.2
	0.7	3	2.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.3</b>
<b>KELEMAHAN:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya Kesadaran Masyarakat</li> <li>• Pengelolaan yang Belum Maksimal</li> </ul>	0.4	3	1.2
	0.6	2	1.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>

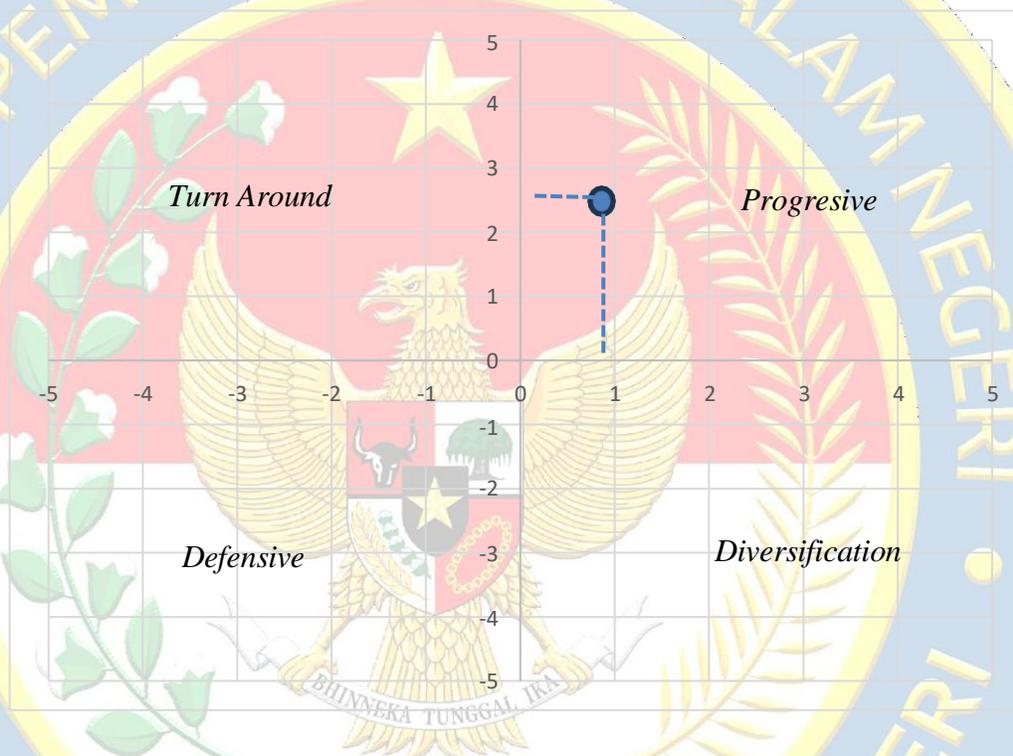
**Tabel 2**  
**Matriks**  
**EFAS**

<b>FAKTOR-FAKTOR STRATEGI</b>	<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>BOBOT X RATING</b>
<b>PELUANG:</b>			
• Dukungan <i>Stakeholder</i>	0.4	4	1.6
• Tingkat Penggunaan Teknologi yang Tinggi	0.6	4	2.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4</b>
<b>ANCAMAN:</b>			
• Korupsi dan Penyalahgunaan Jabatan	0.5	2	1
• Kurangnya Kepercayaan Masyarakat pada Pemerintah	0.5	3	1.5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.5</b>

Pada **Tabel 1** diketahui bahwa skor tertinggi pada matriks IFAS diperoleh oleh indikator kekuatan yang terdiri dari adanya undang-undang serta sarana dan prasarana yang mendukung dengan total skor berjumlah 3,3, sementara itu untuk indikator kelemahan yang terdiri dari factor kurangnya kesadaran masyarakat dan pengelolaan yang belum maksimal diperoleh total skor sebesar 2,4. Berdasarkan skor yang diperoleh, maka skor total yang dihasilkan pada tabel aspek internal adalah 0,9 dari hasil selisih antara indikator kekuatan dan kelemahan.

Sedangkan pada **Tabel 2** penulis menemukan skor tertinggi pada indikator peluang yang terdiri dari faktor dukungan *stakeholder* dan tingkat penggunaan teknologi yang tinggi dengan skor 4, sementara untuk indikator ancaman yang terdiri dari faktor korupsi dan penyalahgunaan jabatan serta kurangnya kepercayaan masyarakat pada pemerintah memiliki skor 1,5. Berdasarkan skor yang diperoleh, maka skor total yang dihasilkan pada tabel aspek eksternal adalah 1,5 dari perolehan hasil selisih antara indikator peluang dan ancaman.

**Gambar 4.5**  
**Kuadran SWOT**



Berdasarkan kuadran SWOT di atas, posisi peningkatan pendapatan retribusi daerah melalui *Online Retribution System* (ORS) terletak pada kuadran I (progresif) yang mengindikasikan bahwa peningkatan pendapatan retribusi daerah melalui ORS memiliki peluang dan kekuatan yang cukup besar. Maka dari itu, Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dapat melakukan pemanfaatan peluang agar strategi yang dihasilkan kemudian dapat dimaksimalkan dalam peningkatan macam peluang yang disertai dengan kekuatan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang. Melalui identifikasi menggunakan kuadran SWOT tersebut, dapat diketahui matriks SWOT sebagai rumusan strategi peningkatan pendapatan retribusi daerah menggunakan ORS di Kabupaten Sumedang. Hasil yang telah diperoleh melalui perhitungan skor IFAS dan EFAS yang menjadi acuan dalam menentukan strategi peningkatan pendapatan retribusi daerah pendapatan retribusi daerah melalui ORS di Kabupaten Sumedang.

### 3.3. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian ini memberikan dampak yang signifikan dalam berbagai aspek tata kelola pemerintahan daerah, khususnya pada peningkatan pendapatan retribusi daerah melalui digitalisasi sistem pelayanan publik. Secara kelembagaan, penerapan strategi melalui *Online Retribution System* (ORS) mendorong Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang untuk membangun sistem yang lebih terstruktur, transparan, dan akuntabel (Meiyenti, 2023) (Rumondor, 2023). Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas manajemen pendapatan daerah karena proses pencatatan, pelaporan, dan pengawasan dapat dilakukan secara real time dan minim risiko kebocoran anggaran (Mardiasmo, 2022). Selain itu, digitalisasi retribusi juga mempercepat arus informasi antar unit kerja dan memungkinkan integrasi data yang lebih baik antara pemerintah daerah dengan lembaga perbankan sebagai mitra dalam proses transaksi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Dengan adanya sistem digital ini, kecepatan dan akurasi dalam pengambilan keputusan terkait pendapatan daerah juga meningkat, karena data dapat diakses dan dianalisis secara langsung oleh para pengambil kebijakan. Hal ini sangat penting dalam menciptakan pola pengelolaan keuangan yang responsif dan adaptif terhadap perubahan

Dampak lain yang tak kalah penting adalah dari sisi efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan sistem ORS, kebutuhan terhadap tenaga pemungut lapangan dapat ditekan, risiko penyalahgunaan wewenang menurun, serta biaya operasional pemungutan retribusi menjadi lebih rendah dibanding metode manual (Kurniawan, 2019). Bagi masyarakat, keberadaan aplikasi ORS memberi kemudahan dalam melakukan pembayaran retribusi kapan saja dan di mana saja, tanpa harus datang langsung ke kantor pemungut retribusi. Ini tentu meningkatkan kenyamanan dan partisipasi masyarakat sebagai wajib retribusi. Secara sosiologis, hal tersebut juga menciptakan budaya baru yang lebih melek teknologi di kalangan masyarakat dan aparatur pemerintah daerah (Wijaya, 2020). Selain mendorong keterlibatan masyarakat dalam sistem keuangan daerah, hal ini juga memperkuat prinsip *good governance* yang mengedepankan partisipasi, transparansi, dan efisiensi. Sistem digital seperti ORS menjadi alat untuk mendorong perubahan perilaku birokrasi menjadi jauh lebih terbuka serta juga dapat berorientasi pada pelayanan kepada publik. Lebih jauh, implementasi ORS dapat menciptakan keterhubungan antar sektor yang sebelumnya bekerja secara terpisah, sehingga menghasilkan sinergi antar lembaga yang mendukung perencanaan dan penganggaran berbasis data yang valid

Lebih jauh, keberhasilan strategi digitalisasi ini dapat memberikan dampak luas secara regional maupun nasional (Farkhani, 2015). Kabupaten Sumedang berpotensi menjadi model atau daerah percontohan dalam transformasi digital pengelolaan retribusi, terutama di tengah semangat reformasi birokrasi dan penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) yang dicanangkan oleh pemerintah pusat (Prasetyo, E., & Sari, 2021). Dengan meningkatnya PAD melalui sistem yang akuntabel dan modern, pemerintah daerah memiliki kapasitas fiskal yang lebih kuat untuk membiayai pembangunan dan pelayanan publik yang lebih baik dan merata (Handayani, 2022). Secara keseluruhan, penelitian ini tidak hanya memberi dampak positif terhadap peningkatan pendapatan, namun juga pada aspek integritas, efisiensi layanan, pemberdayaan teknologi, dan perbaikan sistem pemerintahan secara menyeluruh (Priana, R, 2023). Peningkatan PAD secara signifikan juga memberikan fleksibilitas fiskal bagi daerah untuk tidak terlalu bergantung pada dana transfer pusat, sehingga kemandirian fiskal dapat lebih tercapai. Selain itu, inovasi digital semacam ini menjadi faktor pendorong utama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan era disrupsi teknologi.

#### IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah melalui *Online Retribution System* (ORS) di Kabupaten Sumedang telah berjalan dengan baik. Strategi tersebut mencakup pengadaan infrastruktur, pelatihan operator, penyusunan regulasi, monitoring berkala, dan kerja sama dengan bank. Penerapan ORS memberikan dampak positif dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pemungutan retribusi. Melalui sistem ini, kontribusi retribusi terhadap PAD dapat ditingkatkan, dan pengelolaan keuangan daerah menjadi lebih baik dan modern.

Adapun strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang dalam meningkatkan pendapatan retribusi daerah adalah melakukan sosialisasi secara masif dan berkala pada seluruh elemen masyarakat dan menjalin kerja sama dengan berbagai sektor, baik itu masyarakat maupun sektor swasta agar implementasi ORS dapat berjalan secara akuntabel, efektif, dan transparan.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu Lokasi saja yaitu Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** penelitian ini dapat dikembangkan untuk mengevaluasi efektivitas ORS pada berbagai jenis retribusi dan di daerah lain. Selain itu, penelitian lanjutan dapat fokus pada integrasi sistem dengan teknologi digital terbaru, seperti pembayaran non-tunai dan big data, serta mengkaji aspek keamanan data dan literasi digital masyarakat agar digitalisasi retribusi dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

#### V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Pendapatan Daerah Sumedang beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73–81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1)
- Chutima, (2020). Creation A Strategic Plan for Supporting Digital Transformation. ACM International Conference Proceeding Series, <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3396743.3396762>
- Fajarwati Wijaya, L., Winarti, W., & Suranto, J. (2020). Inovasi Pelayanan Publik Program E-Retribusi Di Dinas Perdagangan Kota Surakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 8(2), 109–118. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v8i2.16>
- Farkhani, O. M. (n.d.). “E-Government as a Form of Public Accountability: Barriers and Challenges” (*E-Government sebagai Bentuk Akuntabilitas Publik : Hambatan dan Tantangan*). <https://www.researchgate.net/publication/317378258>
- Fatimah, Y., Ruhana, F, & Jatinangor, K. (2023). *Regional Government Strategy in Developing Smart Governance in Bandung City, West Java Province*. 13(2), 211–230. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIWPB/article/download/3563/1713/>
- Handayani, Y., Ariany, R., & Ameliza, K. (2021). Implementasi kebijakan pengelolaan e-retribusi di Kota Bukittinggi. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 2(1) . <https://doi.org/10.47233/jebbs.v2i1.91>
- Kahraman, C., Demirel, N. Ç., & Demirel, T. (2007). Prioritization of e-Government strategies using a

- SWOT-AHP analysis: The case of Turkey. *European Journal of Information Systems*, 16(3), 284–298. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000679>
- Kurniawan, A. (2019). Analisis Pengelolaan Retribusi Daerah Sebagai Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Studi Kasus pada Seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Terkait Retribusi di Kabupaten Tulungagung). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1), 87–96. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.11>
- LAN RI. (2020). *Pedoman Umum Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mardiasmo. (2022). Akuntansi Sektor Publik. In *Penerbit Andi, 2021* (Vol. 13, Issue 2). <https://doi.org/10.26877/e-dimas.v13i2.11445>
- Mahmudi, M. (2019). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Meiyenti, I. (2023). Strategi Bagian Pemerintahan Dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan Dalam Menjalankan Tugas Pokok Dan Fungsi Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 48(2), 189–202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v48i2.2857>
- Nazarko, J., Ejdy, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, Ł., & Skorek, A. (2017). Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology. *Procedia Engineering*, 182, 482–490. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.140>
- Palazzo, M. (2024). Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities. <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781837972043>
- Prasetyo, E., & Sari, D. (2021). Pengaruh Digitalisasi Layanan Publik terhadap Peningkatan Pendapatan Daerah. *Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 8(1), 110–112. <https://doi.org/10.35801/tsss.2020.2.1.27583>
- Priana, R. (2023). *Keuangan Daerah dan Desentralisasi Fiskal*. Bandung: Refika Aditama. 2.
- Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*.
- Rumondor, M. D., Tinangon, J. J., & Wokas, H. R. N. (2023). Analisis Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Terhadap Pengelolaan Keuangan Dalam Pelaksanaan Belanja Daerah Pada Bkad Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing" Goodwill"*, 14(1), 65–86. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/goodwill/article/view/47928/42497>
- Ulupty, I. (2018). Analisis Perencanaan Pembangunan Urusan Pemerintahan Umum. *Jurnal Manajemen Pembangunan*, 37–57. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMPB/article/view/489/295>