



Strategi Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah Melalui Diversifikasi Sumber Pendapatan di Pemerintah Kota Malang

Riandharu Ari Pratista ^{1*}, Susi Adelia Putri ², Silche Anandis Cahyani ³,
Widya Fismawati ⁴, Oktafiana Silvi Ramadhani ⁵

¹⁻⁵ Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: riandharu.23069@mhs.unesa.ac.id ^{1*}, silche.23085@mhs.unesa.ac.id ²,
widya.23085@mhs.unesa.ac.id ³, oktafiana.23087@mhs.unesa.ac.id ⁴,
susi.23079@mhs.unesa.ac.id ⁵

Alamat: Jl. Ketintang, Ketintang, Kec. Ganyungan, Surabaya, Jawa Timur 60231

Korespondensi penulis: riandharu.23069@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the optimization strategy of Local Own-Source Revenue (PAD) of Malang City Government through income source diversification to enhance fiscal independence and sustainable development. The research applies a literature review method, utilizing official government documents, scholarly journals, and relevant regulations. The findings indicate that Malang City's PAD remains heavily reliant on traditional sectors such as hotel and restaurant taxes, parking fees, and market retributions. To address this dependency, the study identifies three key strategies: developing the tourism sector, optimizing the use of regional assets, and digitizing taxation and licensing services. It also highlights implementation challenges, including weak tax administration and low taxpayer awareness. The study contributes by mapping adaptive and sustainable strategic approaches to local financial management, fostering strengthened local fiscal capacity. These findings are expected to provide conceptual and practical foundations for local governments to formulate innovative, equitable, and forward-looking PAD policies in the field of governance and politics.*

Keywords: *Local Own-Source Revenue, revenue diversification, fiscal strategy*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Kota Malang melalui diversifikasi sumber pendapatan dalam rangka meningkatkan kemandirian fiskal dan keberlanjutan pembangunan. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode studi literatur yang bersumber dari dokumen resmi pemerintah, jurnal ilmiah, dan regulasi yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PAD Kota Malang masih didominasi oleh sektor-sektor tradisional seperti pajak hotel, restoran, parkir, dan retribusi pasar. Untuk mengatasi ketergantungan tersebut, penelitian ini mengidentifikasi tiga strategi utama, yaitu pengembangan sektor pariwisata, optimalisasi pemanfaatan aset daerah, serta digitalisasi layanan perpajakan dan perizinan. Penelitian ini juga menyoroti tantangan dalam implementasi strategi, seperti lemahnya administrasi perpajakan dan rendahnya kesadaran wajib pajak. Kontribusi penelitian ini terletak pada pemetaan pendekatan strategis yang adaptif dan berkelanjutan dalam mengelola keuangan daerah, serta mendorong penguatan kapasitas fiskal di tingkat lokal. Temuan ini diharapkan dapat memberikan dasar konseptual dan praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan PAD yang lebih inovatif, adil, dan berorientasi jangka panjang di bidang pemerintahan dan politik daerah.

Kata kunci: Pendapatan Asli Daerah, diversifikasi pendapatan, strategi fiskal

1. LATAR BELAKANG

Dalam konteks desentralisasi yang terfokus pada keuangan telah diperkuat sejak berlakunya Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pemerintah kabupaten/kota yang ada di Indonesia didorong untuk menjadi daerah mandiri dalam pengelolaan keuangan. Pemerintah Kota Malang sebagai salah satu kawasan dengan pertumbuhan ekonomi yang signifikan di Provinsi Jawa Timur dihadapkan pada tantangan yang kompleks dalam pengelolaan keuangan daerah terkhusus dalam menjaga keberlanjutan pembangunan dan meningkatkan kualitas layanan publik.

Ketergantungan yang masih tinggi terhadap dana transfer dari pemerintah pusat, seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK) yang menjadikan posisi Pemerintah Kota Malang cukup rentan terhadap dinamika fiskal nasional. Oleh karena itu, peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi sangat penting guna memperkuat otonomi dan ketahanan fiskal di tingkat daerah (Triarda & Damayanti, 2021)

Namun, komposisi PAD Kota Malang hingga kini masih terkonsentrasi pada sektor – sektor tradisional seperti pajak hotel, restoran, parkir, dan redistribusi pasar. Ketergantungan pada sejumlah sektor tertentu mencerminkan kurangnya diversifikasi serta minimnya inovasi dalam pengembangan sumber pendapatan, padahal dinamika ekonomi seperti yang terlihat selama pandemi *COVID – 19* telah memperlihatkan tingginya kerentanan Pendapatan Asli Daerah (PAD) jika terlalu bergantung pada sektor ekonomi tertentu. Pada tahun 2020 Pendapatan Asli Daerah Kota Malang mengalami penurunan sebesar 16,8% akibat menurunnya mobilitas dan konsumsi masyarakat. Situasi ini menjadi sinyal penting bahwa upaya diversifikasi sumber PAD bukan hanya relevan, tetapi juga sangat mendesak untuk dilakukan (SHELEMO, 2023)

Menurut Pandaya (2016) menyampaikan bahwa *“Many regions resort to the laziest way of increasing their PAD, raising their income from licensing and retribusi, fees local governments charge for use of public facilities. In many cases, they mix up retribusi and tax, resulting in double taxation, especially in the mining and forestry sectors.”* [Banyak daerah menggunakan cara yang paling malas untuk meningkatkan PAD mereka, yaitu dengan meningkatkan pendapatan mereka dari perizinan dan retribusi, biaya yang dibebankan oleh pemerintah daerah untuk penggunaan fasilitas umum. Dalam banyak kasus, mereka mencampuradukkan retribusi dan pajak yang mengakibatkan pajak ganda, terutama di sektor pertambangan dan kehutanan.

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Pendapatan Asli Daerah (PAD) meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta pendapatan asli daerah lain yang sah. Salah satu strategi utama yang disarankan untuk peningkatan PAD melalui kebijakan diversifikasi sumber pendapatan. Diversifikasi ini digunakan untuk menghindari ketergantungan pada sektor – sektor konvensional seperti Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) ataupun pajak restoran. (Ekarin, 2024). Upaya diversifikasi ini mencakup pengembangan sektor pariwisata, optimalisasi pengelolaan aset daerah, dan inovasi di sektor jasa umum.

Meski demikian, upaya optimalisasi PAD melalui strategi diversifikasi sumber pendapatan tetap menghadapi berbagai tantangan. Salah satunya yakni masih terdapat kelemahan dalam sistem administrasi perpajakan daerah, keterbatasan data terkait wajib pajak, serta juga rendahnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak (BPPDK Malang, 2022). Selain itu, pandemi *COVID – 19* yang terjadi selama periode 2020-2022 turut berdampak pada pelemahan beberapa sektor potensial seperti perdagangan dan pariwisata, sehingga memaksa pemerintah daerah untuk berinovasi dalam menggali sumber pendapatan alternatif (Wanodyatama Islami & Khourh, 2022).

Melihat dari permasalahan tersebut, memang sangat perlu perumusan strategi yang menyeluruh dan mampu beradaptasi guna mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Strategi yang diambil seharusnya didasarkan pada prinsip keberlanjutan, keterlibatan masyarakat, keterbukaan fiskal, serta pemanfaatan teknologi informasi. Maka dari itu, upaya diversifikasi sumber pendapatan menjadi sangat penting, tidak hanya untuk meningkatkan jumlah penerimaan daerah, tetapi juga untuk memperkuat kemandirian fiskal Pemerintah Kota Malang pada masa yang akan datang.

Artikel ini untuk mengetahui berbagai strategi yang dapat diterapkan dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah melalui strategi diversifikasi sumber pendapatan di Kota Malang dengan mengacu pada studi literatur terkini.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. metode ini dipilih karena untuk menggali dan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan guna merumuskan strategi optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui diversifikasi sumber pendapatan di Pemerintah Kota Malang. Penelitian ini tidak melibatkan informan secara langsung, melainkan menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi pemerintah, jurnal ilmiah, artikel, buku, laporan Badan Pendapatan Daerah, dan regulasi yang relevan. Menurut Sugiyono (2018) Studi Literatur adalah kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini penulis memilih studi kepustakaan atau studi literatur dengan mengumpulkan referensi buku – buku yang berkaitan dengan pengelolaan surat dan penyimpanan surat. Menurut Creswell, John. W. (2014;40) dalam (Habsy, B. A, 2023), studi literatur merupakan suatu rangkuman tertulis yang mencakup artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang mendefinisikan teori dan menyediakan informasi

mengenai masa lalu dan masa kini untuk diorganisasikan berdasarkan topik dan dokumen yang diperlukan.

Studi literatur dapat ditempuh dengan jalan mengumpulkan referensi yang terdiri beberapa penelitian terdahulu yang kemudian dikompilasi untuk menarik kesimpulan (Mardalis, 1999). Hasil kompilasi dari beberapa penelitian terdahulu digunakan untuk merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan PAD secara berkelanjutan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Kota Malang melalui diversifikasi sumber pendapatan menunjukkan bahwa ketergantungan pada sektor-sektor tradisional seperti pajak hotel, restoran, parkir, dan retribusi pasar masih tinggi (Triarda & Damayanti, 2021). Ketergantungan ini tidak hanya membuat penerimaan daerah menjadi tidak stabil, tetapi juga rentan terhadap gangguan eksternal, seperti fluktuasi ekonomi nasional maupun krisis global. Oleh karena itu, penting bagi Pemerintah Kota Malang untuk melakukan transformasi dalam strategi fiskal, dengan mengutamakan penciptaan sumber pendapatan baru yang lebih beragam, inklusif, dan tahan terhadap dinamika ekonomi.

Berdasarkan kajian literatur, beberapa strategi potensial telah diidentifikasi untuk memperkuat kapasitas fiskal daerah. Diversifikasi tidak hanya sekedar memperbanyak jenis sumber pendapatan, tetapi juga menekankan pada efektivitas pemungutan, keberlanjutan lingkungan, dan keadilan sosial. Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, karena meminimalkan ketergantungan terhadap dana transfer dari pusat dan mendorong partisipasi ekonomi lokal dalam pembiayaan pembangunan. Dengan begitu, pembangunan dapat berjalan lebih mandiri dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pertama, pengembangan sektor pariwisata menjadi salah satu solusi yang menjanjikan untuk memperluas PAD. Potensi wisata di Kota Malang cukup besar, dengan keberadaan berbagai destinasi alam, budaya, dan kuliner yang menarik wisatawan domestik maupun mancanegara. Hal ini dapat dioptimalkan melalui pengelolaan destinasi secara profesional, peningkatan kualitas promosi digital, penyelenggaraan event berskala lokal hingga nasional, dan kerja sama intensif dengan sektor swasta (Wanodyatama Islami & Khourouh, 2022; Zakaria, 2019). Pemerintah juga perlu membangun infrastruktur pendukung, seperti akses transportasi dan fasilitas umum, agar pengalaman wisata semakin

berkualitas dan berdampak langsung terhadap pendapatan daerah.

Kedua, optimalisasi aset daerah, seperti pemanfaatan gedung milik pemerintah dan lahan tidur, dapat menjadi sumber PAD baru melalui skema kerja sama pemanfaatan atau penyewaan (Ekarin, 2024). Banyak aset daerah yang belum digunakan secara produktif, padahal memiliki nilai strategis jika dikelola secara profesional. Dengan menerapkan pendekatan ekonomi aset, pemerintah dapat menciptakan portofolio aset yang tidak hanya menghasilkan pendapatan pasif, tetapi juga membuka peluang investasi dan menciptakan lapangan kerja baru di tingkat lokal. Selain itu, audit aset yang transparan akan meningkatkan akuntabilitas fiskal di mata publik dan investor.

Ketiga, inovasi dalam sektor jasa umum, seperti digitalisasi layanan perizinan dan pembayaran pajak/retribusi, terbukti mampu meningkatkan kepatuhan dan kenyamanan wajib pajak. Sistem digital memungkinkan proses pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan terukur. Pemerintah dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk membangun sistem informasi perpajakan daerah yang terintegrasi secara real-time, sehingga proses monitoring dan evaluasi terhadap potensi serta realisasi pendapatan dapat dilakukan dengan lebih akurat (BPPDK Malang, 2022). Selain itu, digitalisasi membuka ruang peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap tata kelola keuangan daerah.

Namun, beberapa tantangan masih dihadapi dalam implementasi strategi tersebut, antara lain sistem administrasi perpajakan yang belum optimal, keterbatasan data wajib pajak, dan rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban perpajakan. Situasi ini mengakibatkan banyak potensi pajak yang belum tergarap secara maksimal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan fiskal melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pemutakhiran basis data perpajakan, dan pelaksanaan edukasi publik secara rutin untuk meningkatkan literasi fiskal masyarakat (Ekarin, 2024). Penegakan hukum yang konsisten juga menjadi bagian penting dalam memastikan ketaatan wajib pajak.

Selain itu, pengalaman saat pandemi COVID-19 memperlihatkan bahwa ketergantungan pada sektor tertentu sangat berisiko. Banyak sektor unggulan seperti pariwisata, transportasi, dan jasa yang mengalami kontraksi selama masa pembatasan sosial, sehingga PAD mengalami penurunan drastis. Karena itu, Pemerintah Kota Malang perlu mengembangkan strategi adaptif dan berkelanjutan untuk menggali sumber-sumber pendapatan baru yang tidak hanya bergantung pada ekonomi formal dan pariwisata, tetapi juga mendorong pertumbuhan sektor alternatif seperti ekonomi kreatif, UMKM berbasis digital, industri hijau, dan ekonomi berbasis pengetahuan (Triarda & Damayanti, 2021). Hal ini menegaskan pentingnya arah kebijakan fiskal yang visioner dan berkelanjutan.

Target PAD Kota Malang tahun 2025 ditetapkan sebesar Rp2.388.390.433.739,-. Besaran tersebut meningkat Rp22.679.102.018,- dari tahun sebelumnya. Wali Kota Malang Iwan Kurniawan mengatakan bahwa “Beberapa sektor yang akan menjadi pengungkit dari PAD tersebut di antaranya yaitu pendapatan dari retribusi sewa aset Pemkot Malang, seperti sewa Stadion Gajayana dan GOR Ken Arok beserta semua fasilitas yang ada di dalamnya. Selain itu juga dari sektor pajak daerah, yakni pajak hotel, restoran, reklame, kendaraan bermotor dan Pajak Bumi Bangunan (PBB).” Besaran target PAD di tahun 2025 tersebut realistis, melihat potensi pendapatan dari sektor pajak dan retribusi yang sangat tinggi. Sumber pendapatan PAD Kota Malang sekitar 83% masih berasal dari pajak.

Adapun jenis pendapatan daerah dibagi atas 3, yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD), pendapatan transfer, dan lain-lain pendapatan yang sah. Rincian pendapatan daerah Kota Malang dari 2021-2023 adalah sebagai berikut :

Table 1. Pendapatan Pemerintah Kota Malang

Jenis Pendapatan Daerah	Realisasi Pendapatan Pemerintah Kota Malang Menurut Jenis Pendapatan (Rupiah (Rp.))		
	2021	2022	2023
Pendapatan Asli Daerah (PAD)	603.794.666.883,32	718.337.293.395,35	792.120.013.218,17
Pendapatan Transfer	1.475.415.827.616,00	1.450.405.048.247,00	1.552.647.976.062,00
Lain-Lain Pendapatan yang Sah	73.145.343.753,55	3.011.115.493,50	47.955.997,64
TOTAL PENDAPATAN	2.152.355.838.252,90	2.171.753.457.135,90	2.344.815.945.277,80

Keterangan Data :

Sumber : Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang

Dari hasil gambar tabel diatas bisa diketahui bahwa Pendapatan Pemerintah Kota Malang mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Kenaikan signifikan berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Lain-lain pendapatan yang tertera pada tabel diatas merupakan hasil dari dana hibah, dana darurat, dan lain-lain pendapatan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Optimalisasi PAD menjadi bagian untuk mewujudkan kemandirian fiskal Kota Malang. Pada tahun 2023 Bapenda Kota Malang menggelar sebuah kegiatan Optimalisasi PAD dengan menggandeng semua pihak. Kemandirian fiskal bisa tercapai dengan melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah maupun retribusi daerah, optimalisasi pengelolaan barang milik daerah, serta peningkatan kinerja BUMD.

Berikut merupakan data perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Malang dari tahun 2012 hingga 2025, berdasar pada Ranperda dan Badan Pusat Statistik :

Table 2. Realisasi/ Target PAD

Tahun	Realisasi / Target PAD (Milliar Rupiah)
2012	229,8
2013	317,7
2014	372,5
2015	424,9
2016	447,3
2017	588,2
2018	556,8
2019	588,9
2020	491,1
2021	603,7
2023	792,1
2024	813,0 (target)
2025	2.388,4 (target)

Dapat dilihat bahwa PAD Kota Malang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, meskipun pada tahun 2018 dan 2020 ada penurunan yang disebabkan oleh faktor eksternal yaitu pandemi Covid-19. Pemerintah menargetkan bahwa pendapatan di tahun 2025 sangat melonjak tinggi dari tahun 2024, hal tersebut dikarenakan adanya penguatan dari sektor pajak dan optimalisasi aset daerah sebagai pendorong utama.

Upaya optimalisasi PAD bisa dilakukan dengan pemanfaatan aset, inovasi berbasis elektronik, dan juga manajemen parkir yang baik. Sementara itu Kepala Bapenda, Dr. Handi Priyanto, AP, M.Si menegaskan bahwa untuk meningkatkan PAD Kota Malang, pihaknya juga terus berupaya menekan kebocoran pendapatan.

“Kemampuan meminimalisir kebocoran berbagai sumber PAD juga harus terus dilakukan, baik melalui pengawasan maupun penggunaan berbagai sarana prasarana teknologi informasi,” ujar Handi.

Optimalisasi PAD Kota Malang juga tergantung pada keberhasilan implementasi opsen PKB dan BBNKB. Dalam implementasinya dilakukan sosialisasi, kolaborasi lintas sektor, dan inovasi kebijakan untuk mencari potensi pajak yang baru. Dana tersebut bisa digunakan untuk mendukung program pembangunan prioritas hasil Musrenbang kota Malang sehingga memberikan dampak langsung kepada kesejahteraan masyarakat. Selain itu dalam melakukan optimalisasi PAD melalui pajak, pemerintah Kota Malang juga mengelola beberapa pajak daerah, diantaranya : pajak hotel dan restoran, pajak reklame,

Pajak Penerangan Jalan (PPJ), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Strategi inovasi dan ekstensifikasi sumber PAD dilakukan untuk mendukung optimalisasi PAD. Dalam hal tersebut pemerintah mengelola dan memaksimalkan pemanfaatan aset daerah seperti bangunan dan tanah. Selain itu, pemerintah juga mengoptimalkan retribusi daerah yang berasal dari pasar, parkir, terminal, dan layanan perizinan. Terakhir, pemerintah juga mendorong investasi dan kerja sama dengan pihak swasta untuk pengembangan kawasan wisata dan pengelolaan pasar tradisional. Berikut penjelasan lebih rinci dengan beberapa upaya yang bisa dilakukan oleh pemerintah Kota Malang.

Pengembangan pada Sektor Pariwisata

Kota Malang merupakan salah satu daerah yang dikenal sebagai kota dengan destinasi wisata unggulan di Jawa Timur, dengan potensi wisata alam, budaya, sejarah, dan kuliner yang sangat banyak dan bermacam-macam. Optimalisasi sektor pariwisata pada hal ini tidak hanya berfokus pada peningkatan jumlah wisatawan saja, tetapi juga pada pengembangan kualitas destinasi, diversifikasi produk wisata, dan penciptaan ekosistem pariwisata yang berkelanjutan.

Pemerintah dapat melakukan revitalisasi objek wisata yang ada, memperbaiki infrastruktur pendukung seperti akses jalan, transportasi umum, fasilitas sanitasi, dan keamanan. Selain itu, promosi pariwisata berbasis digital melalui media sosial, website resmi, dan aplikasi wisata dapat meningkatkan eksposur Kota Malang ke pasar nasional maupun internasional.

Penyelenggaraan event-event budaya, festival kuliner, dan pameran ekonomi kreatif juga dapat menarik minat wisatawan sekaligus memberdayakan pelaku UMKM lokal. Kolaborasi dengan sektor swasta, komunitas, dan pelaku industri pariwisata sangat penting untuk menciptakan inovasi produk wisata, seperti wisata edukasi, wisata agro, dan wisata berbasis komunitas.

Dengan pariwisata yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan, kontribusi sektor ini terhadap PAD akan semakin besar, baik dari pajak hotel, restoran, retribusi objek wisata, hingga pajak hiburan.

Optimalisasi Aset Daerah

Aset daerah seperti tanah, bangunan, pasar, terminal, dan fasilitas umum lainnya, merupakan sumber daya yang sangat potensial untuk meningkatkan PAD jika dikelola secara profesional dan efektif. Banyak aset daerah yang selama ini belum dimanfaatkan secara optimal, bahkan ada yang terbengkalai atau belum jelas status hukumnya.

Langkah pertama adalah melakukan inventarisasi dan audit aset secara menyeluruh untuk mengetahui kondisi, nilai, dan potensi pemanfaatannya. Setelah itu, pemerintah dapat mengembangkan skema pemanfaatan aset, seperti kerja sama pemanfaatan (KSP), build operate transfer (BOT), atau penyewaan kepada pihak ketiga yang kredibel.

Optimalisasi aset juga dapat dilakukan dengan mengembangkan kawasan ekonomi baru, pusat perdagangan, atau pusat layanan publik yang dapat menghasilkan pendapatan tetap bagi daerah. Selain itu, pengelolaan aset yang baik dapat meningkatkan nilai aset itu sendiri dan menciptakan efek berganda (multiplier effect) bagi perekonomian lokal, seperti penciptaan lapangan kerja dan peningkatan nilai properti di sekitar aset.

Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset sangat penting untuk mencegah penyalahgunaan, meningkatkan kepercayaan investor, dan memastikan manfaat ekonomi yang adil dan terpercaya bagi masyarakat.

Optimalisasi Aset Daerah

Digitalisasi dalam hal layanan publik merupakan salah satu kunci utama dalam meningkatkan efektivitas pemungutan PAD. Sistem digital memungkinkan proses administrasi perpajakan, retribusi, dan perizinan menjadi lebih cepat, transparan, dan efisien baik dalam ukuran waktu dan biaya. Wajib pajak dapat melakukan pembayaran secara online, mengakses informasi pajak, dan mengurus izin usaha tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah.

Selain meningkatkan kenyamanan dan kepatuhan wajib pajak, digitalisasi juga memudahkan pemerintah dalam memonitor, mengendalikan, dan menganalisis data penerimaan secara real-time. Dengan data yang akurat, pemerintah dapat melakukan perencanaan yang lebih baik, mengidentifikasi potensi pajak baru, dan menindak tegas pelanggaran atau kebocoran pendapatan.

Inovasi lain yang dapat dikembangkan adalah layanan terpadu satu pintu (PTSP), aplikasi mobile untuk pembayaran pajak/retribusi, sistem e-ticketing untuk objek wisata, serta integrasi data antari instansi. Digitalisasi juga dapat mengurangi biaya operasional, mempercepat pelayanan, dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah.

Penguatan SDM dan Kelembagaan

Kelembagaan yang kuat dan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten merupakan pondasi utama bagi optimalisasi PAD. Banyak daerah menghadapi tantangan berupa sistem administrasi perpajakan yang belum optimal, kurangnya data wajib pajak yang valid, serta rendahnya kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak

dan retribusi.

Pemerintah perlu melakukan reformasi birokrasi, memperkuat institusi pengelola pajak dan retribusi, serta meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan, sertifikasi, dan insentif berbasis kinerja. Penggunaan teknologi informasi juga harus didukung oleh SDM yang mampu mengelola dan memanfaatkan data secara efektif.

Selain itu, edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya pajak dan kontribusi terhadap pembangunan daerah harus dilakukan secara masif dan berkelanjutan. Penegakan hukum yang tegas terhadap pelanggaran pajak juga diperlukan untuk meningkatkan kepatuhan dan memberikan efek jera.

Kolaborasi antar instansi, baik di tingkat daerah maupun pusat, dan juga dengan lembaga penegak hukum, sangat penting untuk memperkuat pengawasan dan meningkatkan efektivitas pemungutan PAD.

Pengembangan Sektor Alternatif

Selain pada sektor pariwisata, Kota Malang memiliki potensi besar di sektor ekonomi kreatif, UMKM, industri berbasis teknologi, dan ekonomi hijau. Diversifikasi sektor ekonomi ini penting untuk menciptakan sumber PAD baru yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Pemerintah dapat mendukung pengembangan UMKM melalui pelatihan, fasilitasi permodalan, kemudahan perizinan, dan akses pasar digital. Sektor ekonomi kreatif, seperti seni, desain, fashion, kuliner, dan teknologi informasi, juga dapat menjadi motor pertumbuhan ekonomi baru yang memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD.

Pengembangan industri hijau dan ekonomi berbasis pengetahuan (knowledge-based economy) dapat mendorong inovasi, meningkatkan daya saing daerah, dan menciptakan lapangan kerja berkualitas bagi masyarakat sekitar. Pemerintah juga dapat mengembangkan kawasan industri kecil menengah (IKM), inkubator bisnis, dan pusat inovasi untuk menumbuhkan ekosistem wirausaha lokal.

Dengan diversifikasi sektor ekonomi, Kota Malang tidak hanya mengurangi risiko ketergantungan pada satu sektor, tetapi juga memperkuat pondasi ekonomi daerah untuk menghadapi tantangan global di masa depan.

Sangat penting dilakukan dalam proses optimalisasi yaitu pengawasan, intensifikasi penagihan aktif terhadap wajib pajak yang menunggak dengan kunjungan lapangan dan penegakkan hukum, serta melakukan sosialisasi dan edukasi terhadap masyarakat tentang pentingnya membayar pajak dan retribusi. Pemerintah Kota Malang dalam mengoptimalkan pendapatan tetap memperhatikan untuk menjaga keseimbangan sehingga

masyarakat tidak merasa terbebani.

Pajak merupakan salah satu pendapatan terbesar dalam PAD, namun pemerintah tidak hanya fokus pada penarikan pajak tetapi tetap harus memperhatikan proses implementasi kebijakan seperti peningkatan pengawasan, akuntabilitas, pemanfaatan digitalisasi, inovasi, dan transparansi pengelolaan. Pengelolaan PAD tersebut tidak hanya untuk meningkatkan pendapat daerah tetapi juga berperan besar terhadap pembangunan dan kesejahteraan masyarakat Kota Malang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Kota Malang, dapat disimpulkan bahwa pendekatan diversifikasi sumber pendapatan menjadi kunci untuk mengurangi ketergantungan terhadap sektor tradisional yang rentan terhadap gejolak ekonomi. Strategi yang meliputi pengembangan sektor pariwisata, optimalisasi aset daerah, serta inovasi layanan berbasis digital terbukti menjadi pendorong signifikan dalam memperluas basis penerimaan daerah secara berkelanjutan dan inklusif.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan fiskal, peningkatan literasi masyarakat, serta kolaborasi lintas sektor menjadi komponen pendukung yang krusial dalam mewujudkan transformasi fiskal yang efektif. Peningkatan PAD tidak hanya berkontribusi terhadap kemandirian fiskal daerah, tetapi juga memperkuat kapasitas Pemerintah Kota Malang dalam membiayai pembangunan prioritas yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat.

Secara keseluruhan, strategi optimalisasi PAD yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan harus terus dikembangkan sebagai respons terhadap tantangan fiskal di masa depan. Gagasan lanjutan dari penelitian ini adalah perlunya pemodelan integratif yang mengombinasikan data spasial, analitik fiskal, dan kecerdasan buatan untuk mengidentifikasi potensi PAD yang belum tergarap secara optimal. Dengan demikian, Kota Malang dapat menapaki jalur kemandirian fiskal yang lebih kokoh dan visioner.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada seluruh anggota kelompok yang telah bekerja sama secara solid, berdiskusi secara konstruktif, dan saling mendukung dalam proses penyusunan karya ilmiah ini. Semangat kolaboratif dan komitmen yang tinggi dari rekan-rekan menjadi salah satu kunci keberhasilan penyelesaian tulisan ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu/Bapak Dosen Pengampu Mata Kuliah Keuangan Negara yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga, baik dalam aspek konseptual maupun metodologis. Ilmu dan wawasan yang diberikan telah menjadi pondasi penting dalam proses penulisan dan pendalaman materi dalam artikel ini.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan menjadi kontribusi kecil dalam kajian keuangan negara di lingkungan akademik.

DAFTAR REFERENSI

- Bappenda Kota Malang. (2024). *Target dan realisasi PAD tahun anggaran 2025*. Pemerintah Kota Malang.
- BPPDK Malang. (2022). *Laporan digitalisasi pajak dan retribusi daerah*.
- BPPDK Malang. (2022). *Laporan kinerja digitalisasi sistem pembayaran pajak daerah*. Badan Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Malang.
- Dinas Pariwisata Kota Malang. (2023). *Laporan tahunan statistik kunjungan wisatawan Kota Malang*.
- Ekarin, M. I. (2024). Analisis penentuan target strategi dan faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi pajak daerah. *Co-Value: Jurnal Ekonomi Koperasi dan Kewirausahaan*, 15(2).
- Habsy, B. A., Mufidha, N., Shelomita, C., Rahayu, I., & Muckorobin, M. I. (2023). Filsafat dasar dalam konseling psikoanalisis: Studi literatur. *Indonesian Journal of Educational Counseling*, 7(2), 189–199.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (n.d.). Apa saja sumber-sumber pendapatan daerah? Diambil kembali dari <https://djpk.kemenkeu.go.id/?ufaq=apa-saja-sumber-sumber-pendapatandaerah>
- Mardalis. (1999). *Metode penelitian: Suatu pendekatan proposal*. Bumi Aksara.
- Pemerintah Kota Malang. (2024, November 29). *Pemerintah Kota Malang*. Diakses dari <https://malangkota.go.id>
- Redaksi. (2025, Februari 4). Optimalisasi peningkatan penerimaan PAD 2025 Bapenda Kota Malang sosialisasi opsen pajak kendaraan bermotor (PKB). *Suara3News*. Diakses dari <https://www.google.com/search?q=pendapatan+kota+malang+selain+dari+PAD+dan+transfer+adalah&oq>
- Shelemo, A. A. (2023). No title. *Nuclear Physics*, 13(1).
- Suara3News. (2025). *Optimalisasi peningkatan penerimaan PAD 2025 Bapenda Kota Malang sosialisasi opsen pajak kendaraan bermotor (PKB)*.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Wanodyatama Islami, N., & Khourouh, U. (2022). Strategi pengembangan Taman Wisata Air Wendit pada masa pandemi Covid-19 di Kabupaten Malang. *Karta Raharja*, 4(2), 1–14. <http://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr>

Zakaria. (2019). Kajian peningkatan fasilitas sarana prasarana penunjang destinasi pariwisata. *Pangripta*, 2(1), 279–294. <https://doi.org/10.58411/Ovk85414>