

# PROSIDING

## SEMINAR HASIL PENELITIAN DOSEN IPDN TAHUN 2022



“Sebuah karya ilmiah akan menjadi berbagai harapan yang tidak pernah terlihat jika tidak disajikan dalam bentuk tulisan buku ataupun jurnal yang dipublikasi seperti paper, jurnal, maupun prosiding. Karya ilmiah akan memberikan nilai tambah bagi dosen juga bagi obyek yang dijadikan karya tulisnya jika karya ilmiah diberikan sentuhan publikasi ilmiah yang dapat terbaca oleh pihak yang membutuhkan informasi karya. Untuk alasan inilah prosiding ini merupakan jawaban dari kebutuhan akan informasi. Banyak publikasi terkait hasil penelitian baik penelitian pemerintahan, pariwisata, sumber daya manusia namun hasil penelitian pada prosiding hasil penelitian para peneliti pada buku ini merupakan salah satu sumber informasi yang dapat dipercaya dimana para peneliti melakukannya berdasarkan kaidah-kaidah yang jelas. Semoga prosiding yang telah disusun ini menjadi secercah cahaya yang dapat memberikan informasi bagi pembangunan di kabupaten kota maupun provinsi serta menjadi motivasi bagi para peneliti untuk terus berkarya demi kemajuan bangsa”

**Dr. Margaretha Rumbekwan, S.Sos, M.Si**

*Kepala Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan, IPDN*



“Memahami pentingnya penelitian dan publikasi hasil penelitian dosen maka sudah selayaknya kampus mendukung kegiatan tersebut. Salah satunya adalah mengupayakan penyediaan dana penelitian meskipun alokasinya masih minim. Namun, dengan mendayagunakan semua fasilitas dan kemampuan yang ada maka para Dosen melakukan penelitian. Maka hasil riset atau penelitian di lingkungan kampus sangat berlimpah. Hanya saja belum banyak yang dipublikasikan ke masyarakat luas kebanyakan penelitian dosen berakhir sebagai pengisi arsip di perpustakaan kampus. Padahal hasil penelitian ini bisa memberikan solusi atas berbagai masalah yang dihadapi masyarakat.”

**Khaqqani Fajri Hanif, S.STP, M.Si**

*Kepala Sub Bagian Tata Usaha Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan, IPDN*



62-1153-4886-003



LEMBAGA RISET DAN PENGKAJIAN STRATEGI PEMERINTAHAN  
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI  
2022

# PROSIDING SEMINAR HASIL PENELITIAN DOSEN IPDN TAHUN 2022



# PROSIDING

## SEMINAR HASIL PENELITIAN DOSEN IPDN TAHUN 2022

### PENGANTAR

Dr. Margaretha Rumbekwan, S.Sos, M.Si  
Kepala Lembaga Riset dan Pengkajian  
Strategi Pemerintahan, IPDN

### EDITOR

Dr. Neni Alyani, SE, M.Pd  
Enjang Hidayat, S.IP

### PENYUNTING BAHASA

Khaqqani Fajri Hanif, S.STP, M.Si  
Sutisna, S.Sos, M.Si  
Eka Novian Gunawan, S.I Kom, M.A



**PROSIDING**  
**HASIL PENELITIAN DOSEN IPDN TAHUN 2022**



**PROSIDING**

**HASIL PENELITIAN DOSEN IPDN**

**TAHUN 2022**

**Pengantar:**

Dr. Margaretha Rumbekwan, S.Sos, M.Si  
Kepala Lembaga Riset dan Pengkajian IPDN

**Editor:**

Dr. Neni Alyani, SE, M.Pd  
Enjang Hidayat, SIP

**Penyunting Bahasa:**

Khaggani Fajri Hanif, S.STP, M.Si  
Sutisna, S.Sos, M.Si  
Eka Novian Gunawan, S.I Kom, M.A

**PROSIDING  
HASIL PENELITIAN DOSEN IPDN TAHUN 2022**

**Pengantar:**

Dr. Margaretha Rumbekwan, S.Sos, M.Si  
Kepala Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan IPDN

**Editor:**

Dr. Neni Alyani, SE, M.Pd  
Enjang Hidayat, SIP

**Penyunting Bahasa:**

Khaggani Fajri Hanif, S.STP, M.Si  
Sutisna, S.Sos, M.Si  
Eka Novian Gunawan, S.I Kom, M.A

**Rancang Isi:**

Parno Suparno, S.Sos

**Desain Sampul:**

R Nina Karina, S.Kom

**Tim Penulis:**

Dosen Peneliti IPDN Tahun 2022

**Penerbit:**

*Yayasan Ruang Baca Komunitas* bekerja sama dengan **Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi  
Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (LRPSP- IPDN) Jawa Barat, 2022**

## SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA RISET DAN PENGKAJIAN STRATEGI PEMERINTAHAN



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Salam Sejahtera Untuk Kita Semua,*

*Pertama-tama*, marilah kita panjatkan puji syukur kepada Allah SWT Tuhan yang Maha Kuasa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga kegiatan Seminar hasil Penelitian Dosen IPDN tahun 2022 dapat terlaksana dengan baik dan lancar. *Kedua*, atas nama Kepala Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan saya menyambut gembira penyusunan prossiding ini. Perkenankan kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh Dosen Peneliti, reviewer dan Tim penyusun prossiding ini. Saya yakin dari prossiding ini akan dihasilkan berbagai inovasi dan solusi bagi pemerintahan daerah yang dijadikan lokasi penelitian maupun bagi masyarakat pada umumnya sehingga prossiding yang memuat kumpulan hasil penelitian dosen IPDN ini dapat bermanfaat bagi masyarakat.

Ahirnya, melalui prossiding ini, marilah kita senantiasa perkuat dan per – luas jejaring serta kerjasama antar semua *stakeholder* guna bekal pengetahuan bagi Sumber Daya Manusia Indonesia untuk mampu bersaing menghadapi per- saingan global.

Jatinangor, Desember 2022  
Kepala Lembaga Riset dan Pengkajian  
Strategi Pemerintahan IPDN

Dr. Margaretha Rumbekwan, S.Sos, M.Si



# KATA PENGANTAR

Dalam lingkungan perguruan tinggi, kegiatan penelitian merupakan salah satu kegiatan yang wajib dilakukan oleh *civitas academica* karena merupakan salah satu Dhama dari Tri Dharma perguruan tinggi yang harus dilakukan. Kegiatan penelitian ini juga selalu dilakukan oleh *civitas academica* Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), sebagai suatu perguruan tinggi di Indonesia. Sebagai perguruan tinggi negeri yang pembinaan kelembagaan dan anggaran penyelenggaraan pendidikannya di bawah Kementerian Dalam Negeri, IPDN yang di dalamnya terdapat *civitas academica* IPDN menyelenggarakan kegiatan penelitiannya setiap tahun dengan anggaran sebagian besar berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negera (APBN) yang dialokasikan untuk Kementerian Dalam Negeri yang sebagian dari itu menjadi APBN yang dikelola oleh IPDN. Dalam pelaksanaannya, Lembaga IPDN yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan kegiatan penelitian atau riset dan pengkajian ini adalah Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan (LRPSP) IPDN.

Kegiatan penelitian *civitas academica* IPDN yang anggarannya berasal dari APBN yang dikelola IPDN dan dilaksanakan oleh Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan IPDN. Dalam kegiatan penelitian yang dilaksanakan merupakan gaya selingkung IPDN ini, dapat dilakukan penelitian dasar, penelitian terapan, dan penelitian pengembangan. Dan pada akhir kegiatan penelitian diselenggarakan seminar hasil penelitian dan kajiannya.

Di lingkungan IPDN, *civitas academicanya* terdistribusi dalam 10 program studi (prodi) yang berada pada 3 fakultas di IPDN, yaitu:

- 1) Fakultas Manajemen Pemerintahan;
- 2) Fakultas Politik Pemerintahan; dan
- 3) Fakultas Perlindungan Masyarakat.

Prodi yang berada pada Fakultas Manajemen Pemerintahan, yaitu:

- 1) Administrasi Pemerintahan Daerah;
- 2) Teknologi Rekayasa Informasi Pemerintahan;
- 3) Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik;
- 4) Keuangan Publik;

Prodi yang berada pada Fakultas Politik Pemerintahan, yaitu:

- 1) Pembangunan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat;
- 2) Politik Indonesia Terapan;
- 3) Studi Kebijakan Publik;



Prodi yang berada pada Fakultas Perlindungan Masyarakat, yaitu:

- 1) Studi Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
- 2) Praktik Perpolisian Tata Pamong;
- 3) Manajemen Keamanan dan Keselamatan Publik;

Prossiding ini merupakan wahana publikasi dari hasil penelitian dosen IPDN yang telah diseminarkan pada tanggal 8 November sampai tanggal 10 November 2022. Untuk kepentingan dukungan pada kodifikasi penelitian pada masing-masing program studi dan spesifikasi penelitian dan kajian serta mempermudah pencarian substansi yang dibutuhkan bagi berbagai pihak pemanfaat dari Prossiding ini.

Prossiding ini sebagai hasil pengeditan karya ilmiah hasil penelitian dosen IPDN, tentu belum merupakan hasil karya ilmiah yang sempurna. Oleh karena itu apabila ada masukan untuk penyempurnaan untuk penerbitan pada edisi berikutnya, dapat disampaikan pada [lemriskalit@ipdn.ac.id](mailto:lemriskalit@ipdn.ac.id)

Demikian, atas perhatian dan masukannya disampaikan terima kasih.

Jatinangor, Desember 2022

Tim Editor

# DAFTAR ISI

Sambutan Kepala Lembaga Riset Dan Pengkajian Strategi Pemerintahan	Hal v
Sambutan Kepala LRPSP	
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix

## PRODI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

<b>1. Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tangerang</b>	1 - 18
<i>Hadi Prabowo, Irfan Setiawan, Yudhi Rusfiana, Nawawi, Ayu Widowati Johannes, Gradiana Tefa</i>	
<b>2. Hubungan Kompetensi dan Kompensasi JFT dengan Efektivitas Organisasi Pemerintah (Studi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Banten)</b>	19 - 35
<i>Tjahya Supriatna, Rinny D. Anggraeni, Ali Hanafiah Muhi, Rizki Amalia, Yeti Fatimah</i>	
<b>3. Model Pendidikan Berkarakter dan Daya Saing Bagi Aparatur Sipil Negara ( ASN) di Kota Tangerang</b>	36 - 46
<i>Wangsih, Udaya Madjid, Busiri, Neni Alyani , Yani Alfian</i>	
<b>4. Kapasitas Aparatur Pemerintahan dalam Mengelola Dana Desa di Wilayah Perbatasan Negara (Study di Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat)</b>	47 - 55
<i>Stenly F. Pangerapan, Ismunarta, Herson Simbolon, Hendayana, Selvi Diana Meilinda, Silverius Tey Seran.</i>	

## PRODI REKAYASA TEKNOLOGI INFORMASI PEMERINTAHAN

<b>5. Implementasi Kebijakan Smart City Di Kota Bogor</b>	56 - 70
<i>Sadu Wasistiono, Megandaru W Kawuryan, Agung Nurrahman, Ikhbaluddin, Irfan Uluputy.</i>	
<b>6. Collaborative Governance dalam Peningkatan Digitalisasi Industri Kreatif di Provinsi Jawa Barat, Indonesia</b>	71 - 85
<i>Etin Indrayani, Murdiyana, Eem Nurnawati, Dedhy Guntoro, Ruth Roselin Erniwati Nainggolan</i>	

## PRODI STUDI KEUANGAN PUBLIK

- |    |   |          |
|----|---|----------|
| 7. | <b>Penerapan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah</b><br><i>Baharullah Akbar, Marja Sinurat, Haykal Ali, Asep Hendra, Tumija</i> | 86- 98   |
| 8. | <b>Transformasi Proses Bisnis dan Strategi Penerapannya dalam Sistem Pajak Online di Kota Semarang</b><br><i>Tun Huseno, Dadang Suwanda, Anindita Primastuti, Eljawati, Ika Agustina</i>                        | 99 - 127 |

## PRODI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 9.  | <b><i>Collaborative Governance</i> dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kabupaten Bangkalan Provinsi Jawa Timur</b><br><i>Nur Handayani, Riza Risyanti, Suripto, Fernandes Simangunsong, Rizari, Halilul Khairi</i> | 128 - 140 |
| 10. | <b>Resolusi Konflik Pertanahan Surat Ijo di Kota Surabaya</b><br><i>Sampara Lukman, Hyronimus Rowa, Ismail Nurdin, Syahril, Afif Syarifudin Yahya, Afni Nooraini</i>  | 141 - 164 |

## PRODI PEMBANGUNAN EKONOMI DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 11. | <b><i>Community Empowerment Through The Development of The Potential of The Angke Kapuk Mangrove Forest In Kamal Muara Village Penjaringan District North of Jakarta</i></b><br><i>Juliati Prihatini, Achmad Nur Sutikno, Didi Supriadi, Akhmad Marzuki</i> | 165 - 176 |
| 12. | <b>Eksistensi Songkok Recca Sebagai Songkok To Bone dalam Rangka Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Bone</b><br><i>Dahyar Daraba, Suaib Ibrahim, Muhammad Idris Patarai, Hendrawati Hamid, Umar Nain, Nur Ichsan Amin</i>     | 177 - 194 |

## PRODI POLITIK INDONESIA TERAPAN

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 13. | <b>Kandidasi dan Kepemimpinan Perempuan Kepala Daerah: Studi Kasus Eva Dwiana Walikota Bandar Lampung</b><br><i>Djohermansyah D, Teguh Ilham, Lilis Solihah, Agni Grandita Permata, Bagus W Hartono,</i>  | 195 - 209 |
| 14. | <b>Analisa Dampak Kompetisi Politik Terhadap Pendapatan Asli Daerah Serta Kebijakan Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus pada Kabupaten / Kota di Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat</b><br><i>David E. Mayor, Dolf Eduard, Aleknaek Martua, Maichel Wutoy, Gasper Liauw, Fadhli Zul Fauzi.</i> | 210 - 244 |

## PRODI STUDI KEBIJAKAN PUBLIK

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 15. | <b>Dinamika Kolaborasi dalam Implementasi Kebijakan Penanganan Stunting di Kabupaten Gunungkidul Provinsi D.I. Yogyakarta</b><br><i>Muchlis Hamdi, Pratiwi Nurhascaryani, Mutia Rahmah, Nur Saribulan, Hardiyanto Rahman</i>  | 245 - 266 |
| 16. | <b>Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif Menghadapi Era Society 5.0 : Studi Kasus Kota Yogyakarta, Provinsi D.I Yogyakarta, Indonesia</b><br><i>Margaretha Rumbekwan, Rossy Lambelanova, Dedeh Maryani, Jona Bugaran B Sinaga, Andi Azikin</i> | 267 - 282 |
| 17. | <b>Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat Desa dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kabupaten Bone (Studi di Desa Mallari Kec. Awangpone dan Desa Cempaniga Kec. Barebbo)</b><br><i>Riani Bakri, Jamaruddin, Andi Ma'mu, Roslianah, Merintha Suryapuspita</i>     | 283 - 299 |

## PRODI STUDI KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 18. | <b>Strategi Peningkatan Pelayanan Akte Kematian Berbasis Digital di Kota Medan</b><br><i>T. Syahrul Johan, Gatiningih, Romi Saputra, Sunasih Mulianingsih, Nunung Munawaroh</i>                                 | 300 - 313 |
| 19. | <b>Pelayanan Akta Perkawinan di Provinsi Sumatera Utara (Studi Komparatif di Kota Medan dan Kabupaten Samosir)</b><br><i>Imelda Hutasoit, Yana Sahyana, Anya Risnawati, Mgs Ismail, Subiyono</i>                | 314 -323  |
| 20. | <b>Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik di Puskesmas Matani Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon</b><br><i>Suraji, Noudy RP Tendean, Rully Sumual , Ferdinaus Jaftoran, Hestiwati Basyir</i> | 324 - 337 |

## PRODI MANAJEMEN KEAMANAN DAN KESELAMATAN PUBLIK

- |     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 21. | <b>Strategi Pemerintah Daerah Dalam Aspek Keamanan dan Keselamatan Perparkiran di Kota Bukit Tinggi Provinsi Sumatera Barat</b><br><i>Murtir Jeddawi, Kusworo, Muslim, Bertha Lubis, Sutiyo, , Sri Heryati,</i>  | 338 - 351 |
| 22. | <b>Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pekanbaru Provinsi Riau</b><br><i>Prio Teguh, Dety Mulyaty, Azharisman Rozie, Florianus Aser, Maris G. Rukmana, Dedy Suhendi</i>   | 352 - 367 |
| 23. | <b>Pendekatan <i>Humanocracy</i> Dalam Pelaksanaan Tugas Satuan Polisi Pamong Praja Di Provinsi Ntb (Studi Kasus Penertiban Penambangan Emas Ilegal Di Lombok)</b><br><i>Sri Hartati, Lalu Satria Utama, L. Moh. Danial, Raddana, Syaefullah, Marzuki.</i> | 368 - 383 |

BIODATA	385
---------	-----



# TRANSFORMASI PROSES BISNIS DAN STRATEGI PENERAPANNYA DALAM SISTEM PAJAK *ONLINE* DI KOTA SEMARANG

Tun Huseno, Dadang Suwanda, Anindita Primastuti, Eljawati, Ika Agustina

## ABSTRAK

Fokus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan pajak online dalam transformasi bisnis proses pada pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Perdesaan (PBB-P2) di Kota Semarang. Wajib Pajak terbanyak di Kota Semarang merupakan wajib pajak PBB-P2 sebanyak 541.847 orang pada tahun 2020 dan mengalami peningkatan sebesar 9,8% menjadi 601.116 orang pada tahun 2021. Kenaikan angka wajib pajak dipicu oleh adanya upaya perbaikan data wajib pajak dan jempot bola dari Badan Pengelolaan Aset Daerah Kota Semarang. Peneliti mencoba membandingkan proses bisnis pada pengelolaan pajak di Kota Semarang saat masih menggunakan sistem offline (manual) dan saat sudah menggunakan sistem online. Meski tidak dapat dipungkiri kenyataannya saat ini masih digunakan mix atau perpaduan dari sistem online dan offline karena kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh masing-masing sistem tersebut.

Desain penelitian adalah penelitian terapan dengan metode Kualitatif deskriptif, karena melakukan pengumpulan data melalui wawancara. Observasi, dokumentasi disertai dengan data secara tertulis di kantor Bapenda Kota Semarang.

Sebelum beralih ke sistem pajak online, proses pembayaran pajak di Kota Semarang berjalan secara offline, dimana masyarakat langsung mendatangi kantor/pos pelayanan pajak atau kantor kecamatan untuk menyetorkan uang PBB secara langsung.

Dengan menggunakan aplikasi online pajak yang digunakan di Kota Semarang, yaitu aplikasi Pakde Semar dan Lek Paijo pendaftaran pajak menjadi lebih mudah dilakukan bagi wajib pajak baru. Wajib Pajak dapat menggunakan fitur E-Register dan E-SPTPD untuk mendaftarkan diri dan mendapatkan NPWPD sebagai sarana administrasi perpajakannya. Inovasi Pelayanan Lek Paijo diinisiasikan akan menjadi pilot project, akan dilakukan penerapan di setiap kecamatan yang ada di Kota Semarang, akan tetapi pada kenyataannya setelah diluncurkan pada tahun 2019 hingga 2022 belum ada realisasi pendistribusian aplikasi Lek Paijo ini di tingkat kecamatan, namun kedepannya pelayanan Lek Paijo ini akan didistribusikan dan dikembangkan di Pos-pos wilayah pelayanan pajak.

Strategi penerapan transformasi bisnis proses dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan perkotaan dan perdesaan (PBB - P2) pada penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang antara lain sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan menciptakan standarisasi pelayanan yang berkualitas dan perubahan yang mendasar dalam manajemen pelayanan pajak secara online.

**Kata Kunci:** Transformasi bisnis proses, PBB-P2, Strategi

## ABSTRACT

*The focus of this study aims to determine the application of online tax in business process transformation in the management of Urban and Rural Land and Building Tax (PBB-P2) in*

*Semarang City. The largest number of taxpayers in Semarang City are PBB-P2 taxpayers of 541,847 people in 2020 and an increase of 9.8% to 601,116 people in 2021. The increase in the number of taxpayers was triggered by efforts to improve taxpayer data and pick up balls from the Agency Semarang City Regional Asset Management. Researchers tried to compare business processes in tax management in the city of Semarang when they were still using the offline (manual) system and when they were already using the online system. Although it cannot be denied the fact that currently a mix or combination of online and offline systems is used because of the advantages and disadvantages of each of these systems.*

*The research design is an applied research with a descriptive qualitative method, because it collects data through interviews. Observation, documentation accompanied by written data at the Bapenda office in Semarang City.*

*Before switching to the online tax system, the tax payment process in the city of Semarang went offline, where people went directly to the tax service office/post or sub-district office to deposit the PBB money directly.*

*By using the online tax application used in the city of Semarang, namely the Pakde Semar and Lek Paijo applications, tax registration is made easier for new taxpayers. Taxpayers can use the E-Register and E-SPTPD features to register and obtain NPWPD as a means of tax administration. The Lek Paijo Service Innovation was initiated to become a pilot project, it will be implemented in every sub-district in Semarang City, but in fact after it was launched in 2019 to 2022 there has been no realization of the distribution of the Lek Paijo application at the sub-district level, but in the future Lek Paijo services This will be distributed and developed in the tax service area posts.*

*The strategy for implementing business process transformation in the management of urban and rural land and building taxes (PBB - P2) in the implementation of the Online Tax System (SPO) in the City of Semarang includes efforts to improve the quality of service to the community by creating quality service standards and fundamental changes in online tax service management.*

**Keywords:** *Business process transformation, PBB-P2, Strategy*

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Transformasi bisnis proses pada awalnya adalah merupakan fokus dari sektor bisnis (perusahaan/swasta). Hal ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya persaingan global memaksa perusahaan untuk memperluas dan mempersonalisasi produk mereka dan menawarkan layanan yang lebih baik (Weyer et al., 2015) untuk lebih memenuhi kebutuhan pelanggan mereka menggunakan kustomisasi produk masal (Luder € et al., 2018). Selanjutnya, perusahaan harus meningkatkan fleksibilitas sistem produksi mereka dalam hal kapasitas sumber daya, jumlah yang diproduksi dan teknologi digunakan untuk merespons pasar yang bergejolak dan sangat kompetitif dengan lebih baik (Ghobakhloo, 2018; Luder € dkk., 2018; Weyer dkk., 2015).

Untungnya, berbagai solusi teknologi baru-baru ini muncul untuk meningkatkan produktivitas, reaktivitas dan kualitas produk (Kolberg dan Zuhlke, 2015; Lu, 2017; Muktadir dkk., 2018). Memang, kemajuan teknologi adalah akar dari konsep Industri 4.0 (Rubmann € et al., 2015; Strozzi et al., 2017). Istilah Industri 4.0 (I4.0), yang pertama kali digunakan publik di Hanover Fair pada tahun 2011, berasal dari inisiatif pemerintah Jerman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sektor industri dan untuk mengatasi peningkatan kompleksitas sistem produksi dengan meningkatkan integrasi beberapa sistem (Kagermann dkk., 2011; Luder € dkk., 2018; Yayasan OPC, 2018).



Beberapa tahun belakangan ini sektor pemerintah juga merasakan kebutuhan akan adanya transformasi proses bisnis, yang dalam hal ini mengarah pada transformasi digital dan membutuhkan suatu bentuk manajemen proses bisnis baru yang menyesuaikan dengan transformasi tersebut.

Salah satu contoh nyata dalam transformasi proses bisnis pada sektor pemerintah di Indonesia adalah dalam hal pengelolaan keuangan, dimana hampir keseluruhan proses pengelolaan keuangan pemerintah mulai dari perencanaan, penganggaran, penatusahaan sampai pelaporan sudah menggunakan media digital bahkan terkoneksi secara online. Contohnya penggunaan aplikasi SAKTI pada keuangan negara dan SIPD, SIPKD, SIMDA dan sebagainya pada keuangan daerah.

Demikian pula dalam pengelolaan perpajakan, dimana kebijakan fiskal pun turut diwarnai oleh adanya transformasi digital. Transformasi digital memiliki potensi besar untuk memperbaiki kebijakan fiskal. Dengan mengubah cara negara mengumpulkan, memproses, dan bertindak berdasarkan informasi, teknologi digital dapat membentuk kembali cara pemerintah merancang dan menerapkan pajak mereka, belanja, dan kebijakan fiskal makro. Jika teknologi digunakan dengan cara yang cerdas, kebijakan fiskal akan lebih efisien, transparan, adil, dan berdampak – meningkatkan kehidupan di seluruh dunia. Potensi keuntungannya sangat besar.

Pemerintah sekarang memiliki akses ke data yang lebih baik. Digitalisasi memungkinkan lebih banyak penyimpanan dan pelacakan informasi melalui catatan elektronik, menghubungkan data daftar di antara berbagai bagian pemerintahan, dan peningkatan kemampuan untuk menangani dan menganalisis kumpulan data besar. Dengan data baru ini dan kemampuan baru datang sistem yang lebih baik. Banyak negara telah menemukan bahwa biaya untuk mengumpulkan pajak, memberikan layanan publik, mengelola program sosial, dan mengelola keuangan publik lebih murah. Ini telah membuka opsi kebijakan baru, termasuk yang lebih inovatif dan desain progresif sistem perpajakan. Yang terpenting, kebijakan baru dan sistem yang lebih baik dapat berdampak lebih besar pada kehidupan orang. Revolusi digital dalam keuangan publik yang sekarang sedang berlangsung dapat transformatif bagi pemerintah dan bagi orang-orang yang mereka wakili dan layani.

Dalam pengelolaan pajak, kendala informasi dapat menjadi peluang bagi wajib pajak untuk melakukan penghindaran dalam membayar pajak. Hal ini dapat diatasi dengan adanya pengelolaan paja secara digital, sebagaimana pendapat Jacobs yang menyatakan bahwa digitalisasi dapat membantu melonggarkan kendala informasi melalui cara yang lebih baik untuk memverifikasi hasil ekonomi yang sebenarnya dari pembayar pajak. Digitalisasi memudahkan pemerintah untuk menghubungkan informasi yang ada di berbagai bagian sistem perpajakan untuk mendeteksi penghindaran atau penghindaran dengan lebih baik. Dengan demikian, digitalisasi dapat dilihat sebagai peningkatan teknologi penegakan pajak pemerintah. Penegakan pajak yang lebih baik memungkinkan pemerintah untuk meningkatkan pendapatan yang sama dengan pajak yang lebih rendah (lebih efisien) atau untuk meningkatkan lebih banyak pendapatan pajak dengan pajak yang sama.

Kedua, digitalisasi memungkinkan pemerintah menerapkan sistem perpajakan yang lebih canggih. Misalnya, kewajiban pajak dapat dikondisikan tidak hanya pada pendapatan tahunan (tenaga kerja) saat ini, tetapi juga pada pendapatan yang diperoleh dalam periode yang berbeda, pendapatan yang diperoleh oleh pasangan, kepemilikan aset, dan sebagainya. Dengan mengkondisikan jadwal pajak pada informasi lebih lanjut, pemerintah dapat



menargetkan redistribusi pendapatan dengan lebih baik. Akibatnya, redistribusi pendapatan yang sama dapat dicapai dengan tarif pajak yang lebih rendah, atau tarif pajak yang sama dapat mencapai redistribusi pendapatan yang lebih banyak.

Dalam rangka optimalisasi dan transparansi penerimaan pajak daerah, Bapenda kota Semarang telah melakukan inovasi dengan menerapkan sistem online dalam pemungutan pajak daerah. Sistem pajak online ini mencakup: sistem pelaporan (SPTPD online), sistem pembayaran, sistem monitoring (pengawasan) transaksi usaha secara online wajib pajak, dan administrasi perpajakan daerah. Penyelenggaraan monitoring terhadap data transaksi usaha wajib pajak ini diperuntukkan kepada wajib pajak hotel, restoran, hiburan dan parkir. Mekanisme kerja sistem ini adalah berupa pemasangan Alat Monitoring Data Transaksi Usaha secara Online, dimana alat ini bertujuan untuk merekam dan menyimpan setiap data transaksi usaha wajib pajak yang terjadi, serta dapat dipantau dari dashboard (sistem monitoring) yang berada di Bapenda Kota Semarang secara online real time.

Namun demikian, penerapan sistem pajak online sepertinya belum memiliki dampak signifikan terhadap pendapatan pajak Kota Semarang. Sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Semarang**

Jenis Pendapatan	Tahun 2018 (Rp)	Tahun 2019 (Rp)	Tahun 2020 (Rp)
Pajak Daerah	1.331.817.746.450,00	1.561.698.569.340,00	1.427.517.034.054,00
Retribusi Daerah	107.791.109.630,00	113.680.849.539,00	88.759.174.010,00
Hasil Kekayaan Daerah yang dipisahkan	42.552.117.491,00	41.241.433.982,00	53.323.875.693,00
Lain-lain pendapatan yang sah	339.113.129.679,00	349.712.565.727,00	377.890.575.908,00
Total PAD	1.821.274.103.250,00	2.066.333.418.588,00	1.947.490.659.665,00

Sumber: BPS Kota Semarang

Tabel diatas menunjukkan bahwa pendapatan pajak Kota Semarang pada tahun 2019 lebih tinggi dari tahun 2018 dengan selisih sebesar 14,73%. Namun pada tahun 2020 pendapatan pajak Kota Semarang justru menurun dibandingkan tahun 2019 dengan selisih sebesar 8,58%, padahal pada tahun 2019 sistem pajak online sudah diberlakukan di Kota Semarang.

Selain itu proses transformasi bukannya tanpa kendala dan tantangan. Sebagaimana dari hasil penelitian sebelumnya terkait transformasi digital; “Dari enam tantangan yang kami survei berdasarkan studi literatur, terdapat tiga tantangan terbesar dalam melaksanakan transformasi digital, yaitu kurangnya kuantitas dan kualitas SDM, isu regulasi, kebijakan, dan prosedur, dan isu keamanan serta perlindungan privasi,” kata Dosen & Peneliti Fasilkom UI, Prof. Dr. Achmad Nizar Hidayanto selaku Ketua Tim Peneliti dalam kegiatan Publikasi Riset yang merupakan bagian dari rangkaian kegiatan CyberHub Fest 2022, Kamis (17/2/2022).

Oleh karena perlu diteliti lebih lanjut apakah kendala dan tantangan diatas juga dihadapi oleh pemerintah Kota Semarang dalam pengelolaan pajaknya, karena sejatinya transformasi digital diharapkan dapat mempermudah bisnis proses dan bukan sebaliknya.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan terkait transformasi bisnis proses dari manual ke digital antara lain:

- a. kurangnya kuantitas dan kualitas SDM
- b. isu regulasi
- c. kebijakan, dan prosedur, dan
- d. isu keamanan serta perlindungan privasi
- e. Meski sudah melakukan transformasi digital namun belum memiliki dampak signifikan terhadap penerimaan pajak Kota Semarang

## 1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian terkait proses bisnis pada penelitian ini dibatasi pada transformasi proses bisnis dan strategi penerapannya melalui Sistem Pajak Online di Kota Semarang (2019 sd sekarang) dengan mengambil fokus pada Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), karena PBB merupakan penerimaan pajak tertinggi di Kota Semarang yang saat ini memiliki capaian realisasi tertinggi yaitu Rp. 354.883.808.293 atau sebesar 61,25% (Sumber: <https://realtime2.bapenda.semarangkota.go.id/> diunduh pada 15/07/2022 jam 6.48 WIB)

## 1.4 Rumusan Masalah

Adapun beberapa permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana transformasi proses bisnis dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB - P2) pasca penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang?
2. Apa saja kendala penerapan transformasi proses bisnis dalam Sistem Pajak Online di Kota Semarang?
3. Bagaimana strategi penerapan transformasi proses bisnis dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB - P2) pasca penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang?

## 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Menggambarkan transformasi proses bisnis dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB - P2) pasca penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang;
2. Mengidentifikasi kendala penerapan transformasi proses bisnis dalam Sistem Pajak Online di Kota Semarang.
3. Menganalisis strategi penerapan transformasi proses bisnis dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB - P2) pasca penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang;

## 1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat antara lain:

1. Bagi civitas akademika di IPDN maupun perguruan tinggi lainnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan wacana untuk pengembangan keilmuan dan penelitian dibidang perpajakan, keuangan publik dan rumpun ilmu lainnya yang terkait;
2. Bagi praktisi pemerintahan penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi terkait penerapan pengelolaan perpajakan secara online, sehingga para praktisi dapat mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pengelolaan perpajakan secara online

## KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Kajian Teoritis

#### 2.1.1 Transformasi Bisnis

##### 2.1.2.1 Pengertian Transformasi Bisnis

Transformasi bisnis adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan. (Jurnal Transformasi bisnis, Nurdin nurdin ; 2008)

Transformasi bisnis adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan cara merubah atau memposisikan kembali perusahaan kebidang yang dianggap lebih menguntungkan disesuaikan dengan kondisi kekinian yang dihadapi oleh perusahaan. (Jurnal Transformasi bisnis, Nurdin nurdin;2008)

Proses menuju tahapan implementasi transformasi bisnis dapat dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu

- a. Tahap pertama adalah menetapkan tujuan
- b. Tahap kedua adalah penciptaan ide
- c. Tahap ketiga melakukan sumber kelayakan sumberdaya yang dimiliki (sumberdaya manusia, modal dan teknologi)
- d. Tahap keempat menetapkan strategi yang akan digunakan dalam melaksanakan transformasi bisnis, tahap diawali dengan pengembangan alternatif-alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan, melakukan studi komperatif diantara alternative strategi dan penetapan strategi yang akan digunakan.
- e. Tahap kelima, melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dengan diiringi monitoring yang terus menerus dan melakukan tindakan koreksi yang perlu untuk menjamin pelaksanaan strategi sesuai yang telah ditetapkan.
- f. Tahap keenam, melaksanakan monitoring terhadap pelaksanaan strategi dengan cara mengumpulkan umpan balik dari kegiatan yang telah dilakukan, menganalisis data pelaksanaan strategidan menelaah penyimpangan hasil dengan rencana yang telah ditetapkan.

- g. Tahap ketujuh, melaksanakan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama pelaksanaan strategi transformasi bisnis. (Jurnal transformasi bisnis, nurdin nurdin ; 2008 )

### 2.1.2 Pengertian Transformasi Digital

Transformasi digital adalah organisasi transformasi yang mengintegrasikan teknologi digital dan proses bisnis dalam ekonomi digital. (Liu, Chen, and Chou, 2011).

Selanjut nya transformasi digital juga diterjemahkan sebagai perubahan cara kerja, peran, serta penawaran bisnis yang disebabkan oleh adopsi teknologi digital dalam suatu organisasi, ataupun lingkungan operasional organisasi. (Parviainen dkk, 2017)

Transformasi digital tanpa memahami tujuannya dapat menyebabkan pengeluaran keuangan yang tidak perlu. Transformasi digital dapat memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda (Eric Jeffery). Berikut beberapa definisi transformasi digital menurut para ahli (Johan Chandra, Teknovidia, March 31, 2022) :

- a. Transformasi digital adalah proses perubahan organisasi yang melibatkan manusia, strategi, struktur melalui penggunaan teknologi digital dan model bisnis yang menyesuaikan guna meningkatkan kinerja organisasi (Westermen dan bonnet 2011). Teori ini menekankan pada keterlibatan manusia itu sendiri pada proses perubahan organisasi yang tentunya disertai dengan strategi dan struktur dengan menggunakan teknologi digital sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja organisasinya.
- b. Transformasi digital adalah perubahan besar dalam aktivitas proses, kompetensi, dan model bisnis untuk sepenuhnya memanfaatkan peluang berbagai teknologi digital yang muncul dengan mempertimbangkan perubahan saat ini dan masa depan, meliputi :
  1. Menggunakan lebih sedikit pena dan kertas, lebih banyak menggunakan alat dan aplikasi online. Disini terdapat efisiensi pada pengeluaran ATK.
  2. Memiliki ruang arsip yang lebih kecil dan mulai beralih ke penyimpanan cloud. Pengarsip yang efektif dan efisien baik dari segi waktu dan kemudahan dalam menemukan arsip yang hendak dicari.
  3. Mengurangi kekhawatiran dalam jaringan, lebih banyak lagi memikirkan tentang keamanan data, tren teknologi dan menggabungkan system teknologi terintegrasi untuk bisnis. Memudahkan dalam pencarian data yang diperlukan dan aman untuk penyimpanan data jangka waktu yang lama serta mengikuti perkembangan digitalisasi yang terus berkembang.
  4. Lebih sedikit mengeluh pada perkembangan software, lebih banyak mempelajarinya, dan memiliki pengetahuan tentang penggunaan itu. (Babych, CEO Spdload.com). Sumber daya yang ada termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam perkembangan digitalisasi pada organisasinya agar dapat menjalankan tugas yang diemban dengan baik.
- c. Transformasi digital adalah kata kunci untuk membangkitkan emosi dan menarik tindakan. Transformasi digital muncul untuk membantu organisasi tumbuh dalam kematangan teknologi sambil berfokus pada kebutuhan bisnis. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya transformasi digital ini dalam organisasi. (Eric Jeffery)

### 2.1.3 Pengertian Strategi

Menurut David (2011:2018-19) Startegi adalah “sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai”. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang baik dan tepat memiliki proses yang lebih terperinci.

Sedangkan menurut Pearce II dan Robinson (2008:2) strategi adalah “rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan”. (library.binus.ac.id)

Selanjutnya DDTC Working Paper pada senin 10 Mei 2021 membahas Inovasi Kebijakan Penerimaan Negara dalam *Dynamic Disruption*: Peluang dan Tantangan Perpajakan Nasional dalam Era Digital Ekonomi oleh Ka kanwil DJP Jakarta Utara Edi Selamat Irianto yang merupakan Dosen Pasca Sarjana FIA Universitas Indonesia. Dalam kajiannya Edi menyatakan inovasi-inovasi dalam era disrupsi terjadi sangat dinamis sehingga memaksa tiap negara untuk meresponnya dengan berbagai transformasi kebijakan yang efektif. Transformasi kebijakan perpajakan menjadi salah satu aspek yang krusial.

Pentingnya Inovasi kebijakan perpajakan yang progresif untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Dalam bagian rekomendasinya Edi memaparkan 5 strategi yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan reformasi perpajakan.

1. Reformasi dibidang peraturan perundang-undangan perpajakan
2. Reformasi kelembagaan dan struktur organisasi
3. Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM)
4. Transformasi teknologi informasi dan database
5. Infrastruktur dan anggaran

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, rekomendasi startegi yang diungkapkan Edi slamet irianto ini sesuai dengan konsep penelitian terapan yang ditujukan untuk mendapatkan solusi dari suatu masalah yang ada dimasyarakat, industry, dan pemerintah sebagai kelanjutan dari riset dasar untuk menciptakan inovasi dan pengembangan ipteks, sehingga terlaksananya reformasi perpajakan pada peningkatan kepercayaan masyarakat yang akan meningkatkan *tax legitimacy* dimana akan tercipta kepatuhan pajak yang akan mendorong penerimaan pajak berkelanjutan dan inklusif. Hal ini sesuai dengan permasalahan yang peneliti angkat dalam penelitian ini.

### 2.1.4 Pengertian Pajak

Menurut Waluyo (2013) pajak adalah “kewajiban yang diberikan kepada setiap warga negara yang memenuhi syarat sesuai dengan undang-undang untuk membayar sejumlah uang untuk kas negara yang bersifat memaksa tanpa mendapatkan imbalan secara langsung”. (DIPONEGORO JOURNAL OF ECONOMICS Volume 10, No. 1, Tahun 2021). Teori diatas menjelaskan bahwa setiap warga negara yang memenuhi syarat wajib membayar pajak namun tidak langsung menerima imbalannya dari negara dan bersifat memaksa. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro, SH dalam Suandy (2011) mendefinisikan pajak sebagai “iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak dipungut mendapat jasa (kontraprestasi) yang langsung

dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum”. Sedangkan Mardiasmo (2016:3) mengatakan pajak merupakan “iuran yang dibayarkan oleh rakyat kepada negara yang melaksanakan pada undang-undang serta pelaksanaannya dapat dipaksakan tanpa adanya balas jasa”. Iuran tersebut digunakan oleh negara untuk melakukan pembayaran atas kepentingan umum. Siahaan (2013:7) “ Pajak adalah pungutan dari masyarakat oleh negara (pemerintah) berdasarkan undang-undang yang bersifat dapat dipaksakan terutang oleh yang wajib membayarnya dengan tidak mendapat prestasi kembali (kontra prestasi/balas jasa) pengeluaran negara dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan”.

Dari definisi para ahli diatas pembayaran pajak adalah perwujudan dari kewajiban kenegaraan dan peran serta wajib pajak untuk secara langsung dan bersama - sama melaksanakan kewajiban perpajakan untuk pembiayaan negara dan pembangunan nasional.

#### 2.1.6.2 Pajak Daerah

##### 1) Pajak Daerah

Pajak daerah sebagaimana dikemukakan oleh Yuliati (2000:97) adalah:

kontribusi wajib pada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pajak ini terdiri dari: pajak Hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak pengambilan bahan galian golongan, dan pajak parkir.

##### 2) Retribusi Daerah

Menurut Mardiasmo (2011:16) yang dimaksud dengan retribusi daerah merupakan : “pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa atau pekerjaan atau pelayanan pemerintah daerah dan jasa usaha milik daerah bagi yang berkepentingan atas jasa yang diberikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung”.

Lebih lanjut Mardiasmo (2011:16) menjelaskan bahwa:

retribusi daerah dibagi tiga golongan, yaitu: 1) Retribusi jasa umum, yaitu retribusi yang dikenakan atas jasa umum. Obyek retribusi jasa umum adalah pelayanan yang disediakan atau diberikan pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan; 2) Retribusi jasa usaha, yaitu retribusi jasa usaha yang merupakan pelayanan yang disediakan oleh pemerintah daerah; dan 3) Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah, yaitu Pajak daerah dan retribusi yang merupakan bagian dari Pendapatan Asli Daerah.

## 2.2 Kajian Legalistik

### 2.2.1 Pendapatan Asli Daerah

Perundang-Undangan Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah mengenai Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah pasal 1 dapat dilihat bahwa makna dari pendapatan asli daerah merupakan pemerolehan yang dihimpun dengan berlandaskan Peraturan Daerah berdasarkan aturan perundang - undangan. Berdasarkan Peraturan perundang-Undangan Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintahan Asli Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih yang



di peroleh dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah Pasal 1 nomor 20 mengartikan Pendapatan Asli Daerah adalah Pendapatan Daerah yang diperoleh dari Pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan biaya yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### **2.2.2 Pajak Daerah**

Peraturan Perundang-Undangan Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada pasal 1, mengatakan bahwa pajak daerah merupakan wujud partisipasi rakyat dan masing - masing individu untuk daerah yang harus dilakukan karena sifatnya pemaksaan dan didasarkan peraturan perundang -undangan. Pembayaran tersebut dilakukan tanpa adanya timbal balik langsung karena dimanfaatkan untuk kebutuhan pelaksanaan pemerintahan daerah dan meningkatkan keharmonisan rakyat.

Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah Pasal 1 nomor 21 mengartikan Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarakan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar besarnya kemakmuran rakyat.

Jenis-jenis Pajak yang dipungut oleh Pemerintah Kota/Kabupaten menurut UU Nomor 1 tahun 2022, Pasal 4 nomor 2: PBB-P2, BPHTB, PBJT, Pajak Reklame, PAT, Pajak MBLB, Pajak Sarang Burung Walet, Opsen PKB, Opsen BBNKB.

### **2.2.3 Permen PAN & RB No. 19 Tahun 2018 Tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2018 Tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah mengartika Peta Proses Bisnis adalah diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Penyusunan Peta Proses Bisnis merupakan acuan bagi instansi pemerintah untuk menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan. Penyusunan peta proses bisnis, dapat menggunakan dua jenis metode penggambaran yaitu: (1) berdasarkan level atau tingkatan (level 0, level 1, level 2, dan selanjutnya), dan (2) berdasarkan jenis gambar peta (peta proses, sub-proses, relasi dan lintas fungsi). Pada dokumen manual ini akan diberikan contoh penggambaran proses bisnis pengelolaan perpajakan daerah dengan menggunakan metode kedua (berdasarkan jenis gambar peta).

Berdasarkan PermenPAN-RB tersebut, dalam penyusunan peta proses bisnis dengan menggunakan jenis gambar peta terbagi menjadi empat jenis peta proses bisnis yaitu (1) Peta Proses, (2) Peta Sub-Proses, (3) Peta Relasi, dan (4) Peta Lintas

**1. Tujuan Penyusunan Peta Bisnis Proses**

Penyusunan peta proses bisnis merupakan salah satu faktor suksesnya pelaksanaan dari reformasi birokrasi di instansi pemerintah. Oleh karena itu, penyusunan peta ini sangat penting untuk menjadi acuan bagi instansi pemerintah untuk melakukan penyusunan peta proses bisnis di lingkungan instansinya masing-masing. Penyusunan peta proses bisnis, dapat menggunakan dua jenis metode penggambaran yaitu: (1) berdasarkan level atau tingkatan (level 0, level 1, level 2, dan selanjutnya), dan (2) berdasarkan jenis gambar peta (peta proses, sub-proses, relasi dan lintas fungsi). Pada dokumen manual ini akan diberikan contoh penggambaran proses bisnis pengelolaan perpajakan daerah dengan menggunakan metode kedua (berdasarkan jenis gambar peta)

Penyusunan peta bisnis proses ini dimaksudkan agar setiap instansi pemerintah:

- a. mampu melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien;
- b. mudah mengomunikasikan baik kepada pihak internal maupun eksternal mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan; dan sasaran
- c. memiliki aset pengetahuan yang mengintegrasikan dan mendokumentasikan secara rinci mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan. Aset pengetahuan ini menjadi dasar pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, serta penilaian kinerja.

**2. Manfaat dari peta proses bisnis adalah:**

- a. mudah melihat potensi masalah yang ada di dalam pelaksanaan suatu proses sehingga solusi penyempurnaan proses lebih terarah; dan
- b. memiliki standar pelaksanaan pekerjaan sehingga memudahkan dalam mengendalikan dan mempertahankan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

**3. Ruang Lingkup**

Penyusunan peta proses bisnis dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah. Ruang lingkup penyusunan peta proses bisnis ini meliputi seluruh kegiatan di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota sesuai dengan dokumen rencana strategis dan rencana kerja organisasi.

**4. Penyusunan peta proses bisnis di lingkungan instansi pemerintah dilakukan melalui 4 (empat) tahapan yaitu:**

- a. Tahap Persiapan dan Perencanaan
  - 1). Pengumpulan Informasi
  - 2). Pengorganisasian
- b. Tahap Pengembangan
- c. Tahap Penerapan/Implementasi
- d. Tahap Pemantauan dan Evaluasi

**2.2.5 Peraturan walikota Semarang Nomor 42 Tahun 2020 Tentang Peta Proses Bisnis Dilingkungan Pemerintah Kota Semarang.**

Peta Proses Bisnis adalah diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah. Peta proses adalah keseluruhan



rangkaian alur kerja yang saling berhubungan dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan pendirian organisasi. Peta sub proses adalah penjabaran lebih lanjut dari peta proses yang merupakan rangkaian aktivitas yang logis dalam satu proses bisnis. Peta relasi adalah peta yang menggambarkan dan menunjukkan siapa saja pihak-pihak yang terlibat dalam setiap proses yang tergambarkan pada peta proses bisnis.

### 2.2.6 Peraturan walikota Semarang Nomor 66 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Semarang Tahun 2020-2024.

Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkrit, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa. Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang bersisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010- 2025. Road Map adalah rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang. Road Map Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasional Grand Design Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahap selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan E-Government dan proses bisnis dalam transformasi sistem informasi serta bisnis data proses bisnis terdapat beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Sadu Wasistiono Institut Pemerintahan Dalam Negeri Email: saduwasistiono@lemrisk.ipdn.ac.id	Aspek Pemerintahan dan Perubahan Komprehensif Era Digital 1	Agar dapat tetap eksis, pemerintah harus peka terhadap perubahan internal dan eksternal dalam sistemnya. Langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan adalah: 1) Menata ulang manajemen pemerintahan di pusat maupun di daerah dengan memanfaatkan teknologi informatika. 2) Menata ulang organisasi pemerintah di pusat maupun daerah disesuaikan dengan teori organisasi yang baru, yang konsepnya sudah mengakomodasi dampak teknologi pada organisasi. 3) membuat proses bisnis di dalamnya akan menjadi tidak efektif dan efisien.	Tujuannya dari peneltian ini adalah memberikan kesa-daran bagi para pemerhati dan penyelenggara pemerintahan agar bersikap proaktif menghadapi perubahan sedang-kan penelitian kelom-pok ini bertujuan untuk menganalisa perubahan proses bisnis dalam pengelolaan pajak daerah pasca diber-lakukannya sistem pajak online di kota semarang.

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.			<p>4) Mengembangkan kepemimpinan pemerintahan yang lebih egaliter sejalan dengan perkembangan penggunaan IT.</p> <p>5). Dampak revolusi industri 4.0 secara nyata telah diantisipasi oleh pemerintah dalam bentuk berbagai kebijakan seperti adanya OSS (Online Single Submission), pembuatan kebijakan penggunaan sistem elektronik pada Lembaga pemerintah,<sup>44</sup> dan sejenisnya.</p> <p>6). Munculnya gagasan Society 5.0 tampaknya secara nyata belum diantisipasi oleh pemerintah di pusat maupun di daerah.</p>	
2.	<p>Pebriana Arimbhi, Imam Susanto, Septian Khaerul Ghany Institut Ilmu Sosial dan Manajemen) dalam Jurnal Reformasi Administrasi P- ISSN 2355-309X ; E-ISSN 2622-8696 Vol 6 , No. 1, Maret 2019, pp. 53-67 53 <a href="http://ojs.stiami.ac.id/reformasijournal@gmail.com/">http://ojs.stiami.ac.id/reformasijournal@gmail.com/</a> <a href="mailto:reformasijournal@stiami.ac.id">reformasijournal@stiami.ac.id</a></p>	<p>Proses bisnis dan aspek pemungutan pajak atas transaksi E-Commerce dalam era revolusi industry 4.0.</p>	<p>Penelitian menghasilkan Proses bisnis atas transaksi e-commerce dalam era revolusi industri di Indonesia hanya ada 4 (empat) model, yaitu: Online Marketplace, Classified Ads, Daily Deals, Dan Online Retail. Untuk aspek pemungutan pajak atau perlakuan perpajakan yang digunakan masih merujuk pada kebijakan yang sudah ada saat ini yaitu pada peraturan perpajakan PPh dan PPN, belum ada peraturan khususnya. Sementara untuk proses bisnis dan model kebijakan administrasi perpajakan atas transaksi ecommerce terhadap media sosial ditinjau dari konsep Equality belum di desain oleh pihak DJP. Kendala yang dihadapi oleh DJP dalam menerapkan pemajakan ekonomi digital di bidang ecommerce. Kendala yang dihadapi oleh DJP dalam menerapkan pemajakan ekonomi digital di bidang e-commerce, yaitu: kesulitan terkait dengan anonimitas data pelaku e-commerce, sulitnya mendeteksi data transaksi e-commerce, mudahnya pelaku e-commerce menghapus informasi ataupun memberikan informasi yang salah terkait transaksi, dan metode pembayaran.</p>	<p>Tujuannya adalah menjadi institusi perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel untuk menghasilkan penerimaan yang optimal. Dari lima pilar reformasi pajak, dua diantaranya adalah reformasi sistem informasi dan bisnis data serta proses bisnis. Salah satu proses bisnis pajak yang harus dilakukan adalah terkait pemajakan ekonomi digital. sedangkan penelitian kelompok ini bertujuan untuk menganalisa perubahan proses bisnis dalam pengelolaan pajak daerah pasca diberlakukannya sistem pajak online di kota Semarang.</p>

Sumber : Dikelola Penulis

## 2.4 Konsep Penelitian

### Operasionalisasi Konsep

Menurut Sugiyono (2012:31) definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan kontrak, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran kontrak yang lebih baik.

Sedangkan menurut Nani Darmayanti (dalam Mushlihin 2013) definisi operasional adalah rumusan tentang ruang lingkup dan ciri-ciri suatu konsep yang menjadi pokok pembahasan dan penelitian karya ilmiah. Jadi, dapat disimpulkan operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat variabel yang diamati. Operasional mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti yang menggambarkan karakteristik variabel-variabel penelitian dan hal-hal yang dianggap penting. (repository.unpas.ac.id). Berikut table operasionalisasi konsep.

**Tabel 2. 2 Operasionalisasi Konsep Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah**

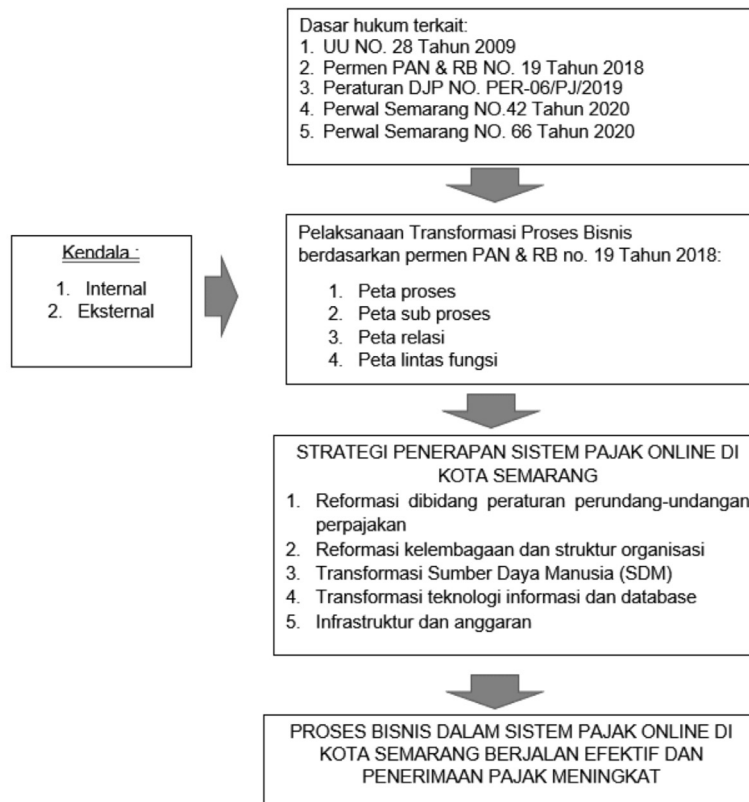
Dimensi	Indikator	Sub Indikator
Proses Bisnis Pengelolaan Pajak	Peta Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruang lingkup organisasi</li> <li>- Identifikasi peta proses</li> <li>- Kegiatan/Proses Kerja</li> </ul>
Strategi Reformasi Perpajakan (Edi Slamet Irianto, DDTC 2021)	1. Reformasi dibidang peraturan perundang-undangan perpajakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perbaikan admintrasi perpajakan (manual ke online)</li> <li>- Perbaikan regulasi perpajakan, (tax effort)</li> <li>- Upaya dalam peningkatan basis pajak penerimaan negara (tax assignment)</li> <li>- Struktur organisasi yang adaptif</li> <li>- Tata kelola yang bersifat inklusif dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi</li> <li>- Budaya dan manajemen SDM</li> </ul>
	2. Reformasi kelembagaan dan struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job Anallysis and Design</li> <li>- Human Resource Planning</li> <li>- Recruitment</li> <li>- Selection</li> <li>- Pelatihan dan pendidikan setiap pegawai</li> <li>- Potensi SDM sebagai nilai tambah</li> </ul>
	3. Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan Efektifitas dan efisiensi proses bisnis organisasi</li> <li>- Kemudahan pelayanan perpajakan</li> <li>- Memiliki kapabilitas baru yang lebih tinggi untuk mendukung analisa big data dan mendukung produktifitas operasi organisasi-</li> </ul>
	4. Transformasi teknologi informasi dan database	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembangunan infrastruktur Teknologi Informasi Komputer (TIK), mendorong adaptasi transformasi digital di berbagai sektor, – Pembangunan pusat data nasional.</li> <li>- Skema pembiayaan</li> <li>- Skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).</li> </ul>
	5. Infrastruktur dan anggaran	

Kendala dalam Penerapan Transformasi Bisnis Melalui Sistem Pajak Online	1. Internal Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SDM</li> <li>• Anggaran</li> <li>• Sarpras</li> <li>• Keamanan data</li> </ul>
	2. Eksternal Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemi</li> <li>• Wajib Pajak</li> <li>• Pihak Ketiga</li> </ul>

Sumber : Edi Slamet Irianto dan sumber2 lain dikelola Penulis

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



## METODE PENELITIAN

### 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Dinas Pajak Kota Semarang dan sekitarnya dengan jadwal disesuaikan dari Lambaga Kajian Strategis IPDN. Penelitian ini dilakukan bermaksud untuk mendapatkan data dan informasi tentang Transformasi Bisnis Dalam Pengelolaan Pajak Melalui Sistim Pajak Online DiKota Semarang.

### 3.2 Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian terapan yang memiliki tujuan untuk menemukan solusi atas suatu masalah yang secara langsung dihadapi masyarakat atau

organisasi bisnis. Namun yang pasti dalam penelitian fundamental yang terkait dengan generalisasi dan perumusan teori. Namun penelitian terapan dianggap sebagai penyelidikan non sistematis dan biasanya dilakukan oleh organisasi atau individu untuk mengatasi masalah tertentu.

Penelitian terapan sebuah metodologi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah praktis pada dunia modern, baik masalah praktis dan individu atau kelompok, sehingga riset dirancang untuk menjawab pertanyaan spesifik yang bertujuan memecahkan masalah praktis bukan untuk memperoleh pengetahuan demi pengetahuan.

Berikut ini ciri-ciri penelitian terapan, antara lain:

1. Penelitian terapan merupakan kegiatan ilmiah yang dilakukan untuk menemukan kebenaran objektif
2. Penelitian terapan membutuhkan penggunaan metode yang tepat / relevan
3. Penelitian terapan perlu menggunakan teori-teori dan pengalaman yang bersifat terapan
4. Data yang terkumpul harus lengkap dan objektif
5. Penelitian terapan bukan hanya menyajikan data, tapi harus disertai dengan pengolahan data, baik secara metode penelitian kuantitatif maupun metode kualitatif
6. Penelitian terapan perlu dilaporkan secara jelas dan sistematis, dengan mengikuti pola berfikir ilmiah yang objektif, rasional dan dapat dipertanggung jawabkan

### **3.3 Jenis Dan Tipe Penelitian**

#### **3.3.1 Jenis penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif untuk memberikan gambaran secara detail mengenai fenomena yang terjadi dilapangan dan memberikan penjelasan secara konkrit tentang bagaimana keadaan sebenarnya daripada objek yang diteliti.

#### **3.3.2 Tipe penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, karena melakukan pengumpulan data dengan melalui wawancara disertai dengan data secara tertulis di kantor Dinas Pajak Daerah Kota Semarang. Supaya tujuan dari peneliti bisa akurat apa yang terjadi dilapangan dengan dokumen-dokumen kemudian dilakukan observasi untuk mengetahui kejadian yang sebenarnya atau kejadian secara nyata yang terjadi di lapangan. (sumber: Sugiyono dalam bukunya Metode Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D Alfabeta Bandung, 2014).

### **3.4 Sumber Data**

Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara melalui wawancara, pengamatan secara langsung untuk mencari data yang akurat dari pimpinan maupun staf di kantor Pajak Daerah di Kota Semarang.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari laporan keuangan kota Semarang, berita surat kabar, data wajib pajak kota Semarang, data statistik kota Semarang, artikel-artikel dan dokumen-dokumen yang terkait dengan permasalahan objek yang akan diteliti.

### 3.5 Informan penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah pejabat terkait pada Dinas Pajak Daerah Kota Semarang yang menangani masalah perpajakan di Kota Semarang, diantara:

1. Kepala Pajak Kota Semarang;
2. Subbag Pengelolaan Data Pajak Kota Semarang;
3. Sub bidang Perencanaan, pendaftaran dan pendataan pajak Kota Semarang;
4. Masyarakat pembayar pajak Kota Semarang secara sampling.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa yang meliputi:

#### 3.6.1 Observasi

Observasi atau pengamatan langsung dilakukan di kantor Pajak Daerah di Kota Semarang.

#### 3.6.2 Wawancara

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti ialah dengan wawancara secara langsung dengan beberapa narasumber yang memang mengerti dan paham mengenai persoalan yang akan diteliti.

Wawancara dengan informan pada Dinas Pajak Daerah terkait dengan Transformasi Bisnis Dalam Pengelolaan Pajak Melalui Sistem Pajak Online Di Kota Semarang. Dan penanggung jawab program penerapan pungutan pajak berbasis *online* serta kepala sub bidang perencanaan, pendaftaran, dan pendataan. Kemudian, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pengguna layanan pungutan pajak berbasis *online*. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara secara mendalam melalui pendekatan semi terstruktur untuk menemukan permasalahan atau persoalan yang lebih terbuka terkait dengan pemahaman wajib pajak, ketepatan sasaran, ketepatan waktu dan pencapaian tujuan. Penerapan sistem *online* merupakan penerapan sesuai dengan undang-undang Nomor 11 tahun 2008 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan, yang memberikan aturan bahwa pemungutan pajak harus se-efisien mungkin dengan sifat pemungutan pajak yang sederhana.

#### 3.6.3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan bukti yang mendukung penelitian. Dokumentasi adalah data fisik berupa bentuk foto yang digunakan penulis untuk membuktikan bahwa penulis telah melakukan wawancara. Alat perekam digunakan untuk merekam wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan narasumber.

#### 3.6.4 Triangulasi (Gabungan)

Dimana data dilakukan penggabungan antara data primer dan data sekunder, dan dipilah-pilah data mana yang dapat dijadikan bahan dan untuk diolah menjadi data yang mendukung hasil penelitian. (sumber: Sugiyono, dalam bukunya Metode Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D, hal 224- 241)



### 3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga yaitu sebagai berikut:

❖ Reduksi data (*Data reduction*)

Kegiatan ini dilakukan peneliti dengan proses penelitian, penyederhanaan, pemusatan data-data yang diperoleh dari hasil wawancara di lapangan, yang bertujuan untuk lebih memudahkan dalam melihat hasil wawancara dari berbagai narasumber dan memudahkan pembaca melihat hasil wawancara dengan hasil yang akurat dan lebih sederhana.

❖ Penyajian data (*Data display*)

Kegiatan ini dilakukan oleh peneliti dengan memperhatikan informasi dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang memiliki kesimpulan dalam setiap pembahasan. Sehingga mempermudah peneliti melihat hal yang akan dilakukan selanjutnya.

❖ Penarikan kesimpulan (*conclusion*)

Kegiatan selanjutnya adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan hasil data- data yang diperoleh di lapangan dari hasil wawancara dengan berbagai informan yang diwawancarai, untuk kemudian disimpulkan dan dilihat bahwa data tersebut akurat dan dapat dipercaya hasilnya sesuai dengan kondisi yang terjadi dilapangan. Sumber : Sugiyono dalam bukunya Metode Kuantitatif , Kualitatif dan R&D, hal 243-247, Alfabeta Bandung, 2014.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

Fokus penelitian ini adalah terkait transformasi bisnis proses pada pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Perdesaan (PBB-P2) di Kota Semarang. Pemilihan fokus pada PBB P2 bukan tanpa alasan. Salah satu alasannya adalah karena jumlah wajib pajak PBB di kota semarang merupakan yang terbanyak jika dibandingkan dengan pajak lainnya, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 2 Jumlah Wajib Pajak di Kota Semarang Berdasarkan Jenis Pajak**

NO	JENIS PAJAK DAERAH	JUMLAH WP 2019	JUMLAH WP 2020	JUMLAH WP 2021
1	Pajak Hotel	660	716	727
2	Pajak Restoran	1683	2023	2375
3	Pajak Hiburan	527	533	544
4	Pajak Reklame	6611	6987	7400
5	Pajak Penerangan Jalan	113	115	131
6	Pajak Mineral	17	17	17
7	Pajak Parkir	434	462	495
8	Air Tanah	726	755	796
9	Pajak Sr Burung Walet	3	6	5
10	PBB	560.646	541.847	601.116
11	BPHTB	17.494	15.706	24.387

Sumber: Bapenda Kota Semarang

Tabel diatas menunjukkan bahwa wajib banyak terbanyak di Kota Semarang adalah merupakan wajib pajak PBB-P2 sebanyak 541.847 orang pada tahun 2020 dan mengalami peningkatan sebesar 9,8% menjadi 601.116 orang pada tahun 2021. Terbanyak kedua adalah wajib pajak BPHTB yang pada tahun 2020 berjumlah 15.706 dan pada tahun naik menjadi 24.387. Kenaikan angka wajib pajak dipicu oleh adanya upaya perbaikan data wajib pajak dan jempot bola dari Badan Pengelolaan Aset Daerah Kota Semarang.

Selain itu Bapenda Kota Semarang juga melakukan *updating* atau pembaharuan data pajak yang disesuaikan dengan kenaikan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) PBB karena adanya kenaikan nilai tanah akibat perkembangan fisik dan perekonomian suatu wilayah di Kota Semarang. Hal ini berdampak pada kenaikan pajak hotel, parker, hiburan, air tanah, sarang burung wallet dan pajak penerangan jalan.

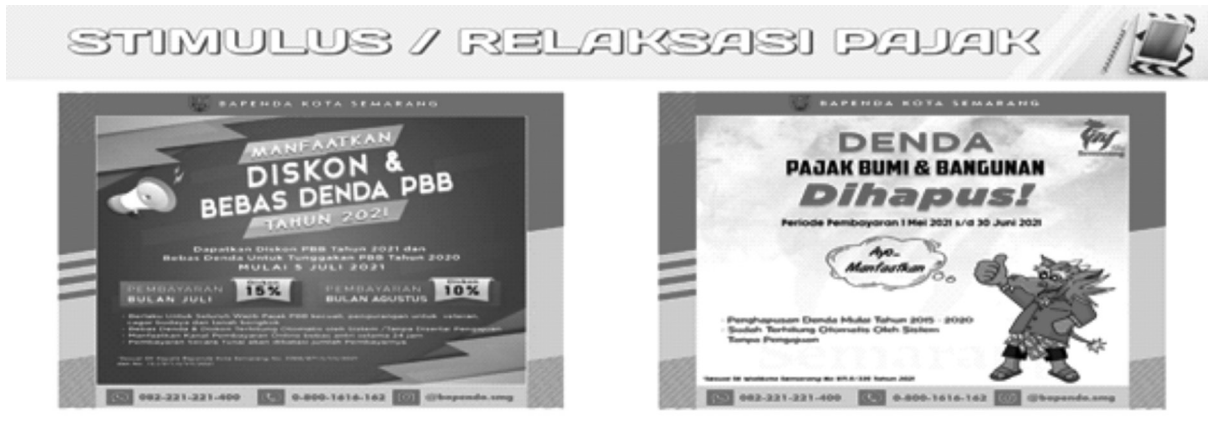
Tabel 4. 3 Pendapatan Pajak Kota Semarang

No	PENDAPATAN	2017	2018	2019	2020	2021
1	Pajak Hotel	58.355.839.168	84.404.797.270	110.599.114.298	61.575.723.267	69.971.426.291
2	Pajak Restoran	91.401.908.424	146.158.818.822	168.988.277.806	117.319.039.070	129.361.106.700
3	Pajak Hiburan	18.262.692.248	28.320.064.901	33.672.013.450	11.902.333.920	8.379.554.932
4	Pajak Reklame	25.756.546.890	24.897.941.656	29.747.066.270	23.845.918.640	26.331.660.620
5	Pajak Penerangan Jalan	170.905.770.267	222.527.900.016	234.438.338.634	233.382.414.882	227.376.704.506
6	Pajak Mineral Bukan Logam Batuan	146.299.125	760.583.800	853.632.000	272.204.700	32.259.600
7	Pajak Parkir	12.396.334.029	20.801.146.800	24.322.158.461	13.724.209.186	11.790.213.139
8	Pajak Air Tanah	6.393.079.984	8.871.473.962	14.853.585.407	19.288.938.013	17.838.493.320
9	Pajak Sarang Burung Walet	1.020.000	125.000	-	500.000	500.000
10	Pajak BPHTB	282.777.118.053	384.109.332.739	464.118.368.511	465.416.313.975	477.956.346.303
11	PBB Pedesaan & Perkotaan	325.059.593.169	410.965.561.484	481.000.770.059	478.968.317.991	476.453.646.244
	TOTAL	991.456.201.357	1.331.817.746.450	1.562.593.324.896	1.425.695.913.644	1.445.491.911.655

Sumber: Bapenda Kota Semarang

Jika di jabarkan per jenis pajak maka dapat diketahui bahwa pendapatan pajak terbesar bersumber dari BPHTB dan PBB-P2 (tabel 4.3). Namun demikian kondisi pendapatan keduanya berkebalikan. Pada BPHTB sejak tahun 2017 konsisten mengalami peningkatan, sementara untuk PBB-P2, setelah mengalami peningkatan pesat di tahun 2019 kemudian tahun 2020 dan 2021 justru mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena adanya penghapusan denda pajak dan relaksasi sebagai bentuk kepedulian Pemerintah Kota Semarang terhadap dampak pandemi COVID 19 yang berpengaruh pada perekonomian dan pendapatan masyarakat (gambar 4.3).





Gambar 4. 3 Stimulus/relaksasi Pajak di Kota Semarang

Gambar pamflet diatas menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Semarang memberikan diskon dan Bebas Denda PBB tahun 2021 sebanyak 15% jika pembayaran dilakukan bulan Juli dan sebanyak 10% jika pembayaran dilakukan dibulan Agustus. Bahkan denda Pajak Bumi dan Bangunan dihapuskan untuk periode pembayaran 1 Mei 2021 sampai dengan 30 Juni 2021.

Langkah-langkah diatas disambut baik oleh masyarakat Kota Semarang karena dianggap sangat meringankan beban masyarakat Kota Semarang yang sebagian besar terdampak COVID 19, sehingga pendapatan mereka menurun selama kurun waktu 2019 sampai dengan 2021. Tahun 2022 ini pun Kota Semarang masih berusaha untuk memulihkan kondisi perekonomiannya, dengan harapan bisa berdampak pada peningkatan pendapatan Kota Semarang.

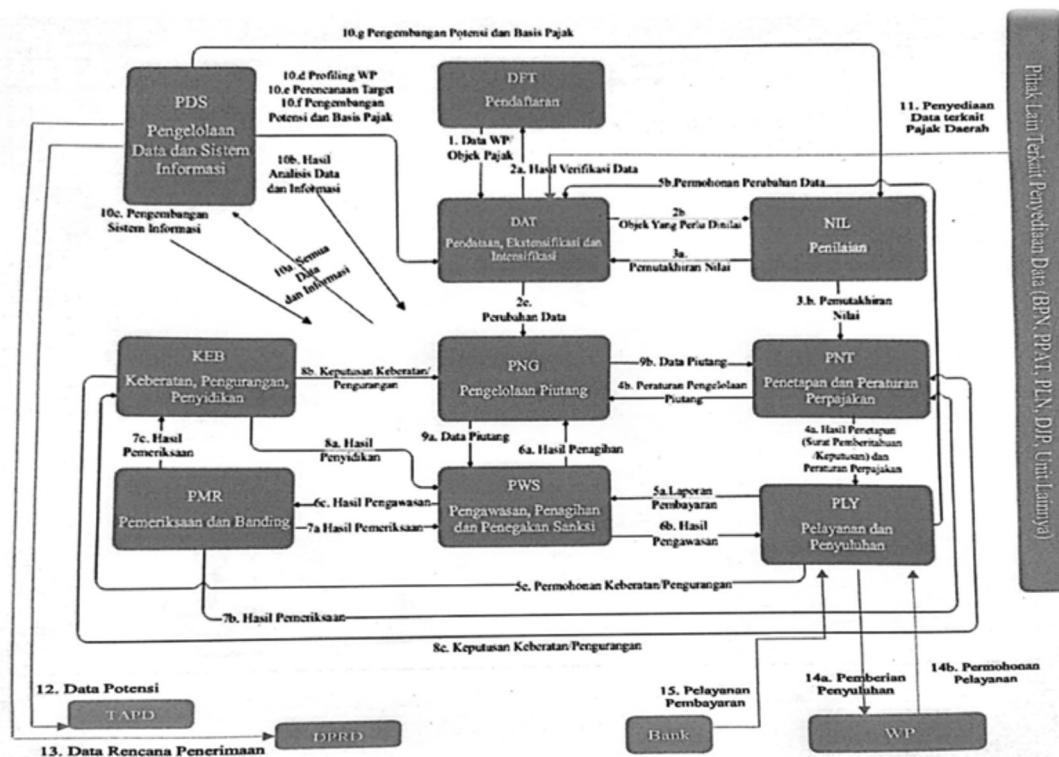
### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Perubahan (Transformasi) Proses Bisnis Dalam Pengelolaan Pajak Pasca Diberlakukannya Sistem Pajak Online di Kota Semarang

Setelah beralih ke sistem online, penulis mencoba menggambarkan peta proses bisnis dalam pengelolaan PBB yang berlaku di Kota Semarang. Peta proses bisnis disusun berdasarkan UU 1 Tahun 2022 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang pada pasal 95 menyebutkan tentang tata cara pemungutan Pajak dan Retribusi. Ketentuan umum dan tata cara pemungutan Pajak meliputi:

- a. pendaftaran dan pendataan;
- b. penetapan besaran Pajak;
- c. pembayaran dan penyetoran;
- d. pelaporan;
- e. pengurangan, pembetulan, dan pembatalan ketetapan;
- f. pemeriksaan Pajak;
- g. penagihan Pajak;
- h. keberatan;
- i. gugatan;
- j. penghapusan piutang Pajak oleh Kepala Daerah; dan
- k. pengaturan lain yang berkaitan dengan tata cara pemungutan Pajak dan Retribusi.

Ketentuan umum dan tata cara pemungutan Pajak dan Retribusi tersebut lebih lanjut diatur dengan atau berdasarkan Peraturan Pemerintah. Tata cara tersebut sekaligus menggambarkan siklus/proses bisnis dalam pemungutan pajak daerah.



Gambar 4. 7 Peta Proses Bisnis Pengelolaan PBB - P2 di Kota Semarang

Peta proses bisnis dalam pengelolaan PBB - P2 diatas secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Daftar Keterangan Peta Proses Bisnis Pengelolaan PBB - P2 di Kota Semarang

1.	Data WP/Objek Pajak berdasarkan hasil pendaftaran yang telah diproses oleh proses bisnis DFT (Pendataan, Ekstensifikasi dan Intensifikasi) disampaikan kepada proses bisnis DAT (Pendaftaran);
2a.	Proses bisnis DAT (Pendaftaran) melakukan verifikasi terhadap data WP/objek pajak yang disampaikan oleh proses bisnis DFT (Pendataan, Ekstensifikasi dan Intensifikasi);
2b.	Apabila ada data/objek pajak yang butuh dilakukan proses penilaian, proses bisnis DAT (Pendaftaran), dapat meminta proses bisnis NIL (Penilaian) untuk melakukan penilaian;
2c.	Apabila terdapat perubahan data WP/objek pajak disampaikan kepada proses bisnis PNG (Pengelolaan piutang) sebagai bahan penatausahaan piutang pajak;
3a.	Proses Bisnis NIL (Penilaian) melakukan pemutakhiran nilai objek berdasarkan permintaan dari proses bisnis DAT (Pendaftaran)
3b.	Pemutakhiran nilai disampaikan kepada proses bisnis PNT (Penetapan dan Peraturan Perpajakan) dalam rangka penetapan pajak terutang
4a.	Hasil Penetapan (Surat Pemberitahuan/Surat Keputusan/Peraturan) Pajak Daerah disampaikan kepada Proses bisnis PLY (Pelayanan dan Penyuluhan)
4b.	Peraturan terkait pengelolaan piutang disampaikan kepada proses bisnis PNG (Pengelolaan Piutang)

5a.	Laporan Pembayaran dari hasil proses bisnis PLY (Pelayanan dan Penyuluhan) disampaikan kepada proses bisnis PWS (Pengawasan, Penagihan dan Penegakkan Sanksi) sebagai bahan pengawasan dan dasar penagihan
5b.	Permohonan Perubahan data WP/objek pajak disampaikan proses bisnis PLY (Pelayanan dan Penyuluhan) kepada proses bisnis DAT (Pendaftaran) untuk diproses
5c.	Permohonan keberatan/pengurangan pajak dari WP disampaikan proses bisnis PLY (Pelayanan dan Penyuluhan) kepada proses bisnis KEB (Keberatan, Pengurangan, Penyidikan) untuk diproses
6a.	Hasil penagihan pajak oleh proses bisnis PWS (Pengawasan, Penagihan dan Penegakkan Sanksi) disampaikan kepada proses bisnis PNG (Pengelolaan Piutang) sebagai bahan penatausahaan piutang pajak
6b.	Hasil pengawasan yang dilakukan proses bisnis PWS (Pengawasan, Penagihan dan Penegakkan Sanksi) disampaikan kepada proses bisnis PLY (Pelayanan dan Penyuluhan) sebagai bahan penyuluhan kepada WP/masyarakat
6c.	Hasil Pengawasan yang dilakukan proses bisnis PWS (Pelayanan dan Penyuluhan) disampaikan kepada proses bisnis PMR (Pemeriksaan dan Banding) apabila dibutuhkan tindakan pemeriksaan pajak
7a.	Hasil Pemeriksaan oleh proses bisnis PMR (Pemeriksaan dan Banding) disampaikan kepada proses bisnis PWS (Pelayanan dan Penyuluhan) apabila dibutuhkan tindakan penagihan
7b.	Hasil Pemeriksaan oleh proses bisnis PMR (Pemeriksaan dan Banding) disampaikan kepada proses bisnis PNT (Penetapan dan Peraturan Perpajakan) apabila akan dilakukan perubahan penetapan pajak/ ditindaklanjuti dengan pembuatan surat keputusan terkait pajak
7c.	Hasil Pemeriksaan oleh proses bisnis PMR (Pemeriksaan dan Banding) disampaikan kepada proses bisnis KEB (Keberatan, Pengurangan dan Penyidikan) apabila dibutuhkan tindakan penyidikan
8a.	Hasil penyidikan oleh proses bisnis KEB (Keberatan, Pengurangan dan Penyidikan) disampaikan kepada proses bisnis PWS (Pelayanan dan Penyuluhan) apabila dibutuhkan tindakan penegakan sanksi
8b.	Keputusan keberatan/pengurangan pajak disampaikan oleh proses bisnis KEB (Keberatan, Pengurangan dan Penyidikan) kepada proses bisnis PNG (Pengelolaan Piutang) sebagai bahan penatausahaan piutang
8c.	Keputusan keberatan/pengurangan pajak disampaikan oleh proses bisnis KEB (Keberatan, Pengurangan dan Penyidikan) kepada proses bisnis PNT (Penetapan dan Peraturan Perpajakan) apabila dibutuhkan perubahan penetapan/surat keputusan perpajakan
9a.	Data piutang disampaikan oleh proses bisnis PNG (Pengelolaan Piutang) kepada proses bisnis PWS (Pelayanan dan Penyuluhan) untuk dilakukan penagihan
9b.	Data piutang khususnya terkait piutang yang dihapus disampaikan proses bisnis PNG (Pengelolaan Piutang) kepada proses bisnis PNT (Penetapan dan Peraturan Perpajakan) untuk dibuatkan dasar penetapan penghapusannya
10a.	Semua data dan informasi dari kesembilan proses bisnis tersebut disampaikan kepada proses bisnis PDS (Pengelolaan Data dan Sistem Informasi)

Dalam pengelolaan perpajakan daerah modern, salah satu ciri khasnya adalah proses bisnis yang sederhana, simpel serta penggunaan data yang komprehensif dalam setiap tahapan proses bisnisnya. Dari proses bisnis diatas untuk pengelolaan pajak daerah, terdapat 10 jenis proses bisnis utama yang terdiri dari:

1. Pendaftaran (DFT)
2. Pendataan, Ekstensifikasi dan Intensifikasi (DAT)
3. Penilaian (NIL)
4. Penetapan dan Peraturan Perpajakan (PNT)
5. Pelayanan dan Penyuluhan (PLY)
6. Pengawasan, Penagihan dan Penegakan Sanksi (PWS)
7. Pemeriksaan dan Banding (PMR)
8. Keberatan, Pengurangan dan Penyidikan (KEB)
9. Pengelolaan Piutang (PNG)
10. Pengelolaan Data dan Sistem Informasi (PDS)

Dari kesepuluh proses bisnis tersebut, proses bisnis nomor sepuluh (PDS) merupakan ciri dalam pengelolaan perpajakan daerah modern. Dalam proses bisnis tersebut akan melakukan pengumpulan data dari kesembilan proses bisnis yang lain, lalu melakukan analisis data dan informasi yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh proses bisnis yang lain pula. Dalam bisnis PDS juga melakukan pengembangan sistem informasi apabila diperlukan oleh proses bisnis lainnya. Selain itu proses bisnis PDS juga melakukan analisis data dan informasi yang dapat menghasilkan data dan informasi perpajakan antara lain laporan profiling Wajib Pajak, data feeding WP, tingkat kepatuhan WP, perencanaan target penerimaan pajak daerah, serta laporan pengembangan potensi dan basis pajak.

#### **4.3.2 Kendala penerapan transformasi bisnis proses dalam Sistem Pajak Online di Kota Semarang**

Penerapan Sistem Pajak Online yang dimiliki Bapenda kota Semarang ini tentunya mendukung visi dan misi Kota Semarang menuju *Smart City*. Terkait Pelaksanaan kebijakan sistem online yang diberlakukan sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 59 Tahun 2018 telah dilakukan hingga sampai saat ini dan menjadi ketetapan dimana seluruh Wajib Pajak dapat melakukan segala bentuk pelaporan dan pembayaran Pajak melalui sistem online.

Pelaksanaan kebijakan Sistem Pajak Online di kota Semarang sudah berjalan cukup baik dengan memberi dorongan kepada wajib pajak agar berpartisipasi dalam kebijakan Sistem Pajak Online. Dalam melakukan berbagai upaya dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah, BAPENDA Kota Semarang juga pernah mengalami berbagai kendala yang menghambat tercapainya tujuan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Bapak Natalistiyanto Kurniawan selaku Sub Koordinator Informasi Pendapatan Daerah Kota Semarang, penulis merangkum beberapa kendala Internal dan Eksternal yang dihadapi BAPENDA dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak, diantaranya adalah:

1. **Kendala Internal**
  - a. Bapenda Kota Semarang belum memiliki data potensi pajak yang dihitung dari data riil potensi pajak. Potensi pajak yang digunakan adalah dengan mengalikan 110% dari data pendapatan pajak tahun lalu. Sehingga dianggap kenaikannya sebesar 10% pertahun.
  - b. Kurangnya sosialisasi dari pemerintah kota Semarang dalam mensosialisasikan sistem pajak online, sehingga penggunaan Sistem Pajak Online pun belum maksimal;

- c. Kekurangan SDM menjadi faktor utama dalam penyebaran informasi dalam penerapan Sistem Pajak Online di Kota Semarang. Sosialisasi hanya dilakukan oleh 1 staff saja di masing-masing kecamatan yang ada di Kota Semarang. Hal ini menyebabkan pemerataan informasi kurang begitu efektif mengingat pentingnya wajib pajak mengetahui sistem baru agar tercapainya keberhasilan penerapan Sistem Pajak Online di Kota Semarang. Strategi yang digunakan oleh Bapenda Kota Semarang adalah dengan membentuk tim PASIR (Pasukan Sisir).
- d. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Bapenda Kota Semarang terkait anggaran yang dialokasikan untuk Pelaksanaan Sistem Pajak Online di kota Semarang, Bapenda Kota Semarang mengalami kendala dimana terdapat kekurangan anggaran operasional kegiatan yang menjadi lingkup tugas organisasi baik belanja langsung maupun tidak langsung. Hal ini berdampak juga pada fasilitas dan sarana prasarana yang mendukung keberhasilan Sistem Pajak Online di Kota Semarang yang kini dirasa belum optimal.
- e. Sarana dan Prasarana yang dimiliki oleh Bapenda Kota Semarang untuk menunjang Sistem Pajak Online salah satunya adalah meluncurkan aplikasi Layanan Elektronik Pajak Daerah Sistem Jaringan Online (LEK PAIJO) dan Aplikasi Pajak Daerah Kota Semarang (PAKDE SEMAR). Kedua aplikasi tersebut telah menjalani masa uji coba dalam pelaksanaannya dan menjadi salah satu solusi saat masa pandemi untuk mengurai antrian dan tatap muka di Kantor Bapenda Kota Semarang. Namun demikian, kedua sistem aplikasi tersebut belum terkoneksi dengan aplikasi penatausahaan pengelolaan keuangan yang digunakan (SIMDA). Sehingga masih memerlukan upaya rekonsiliasi data antara kedua sistem tersebut yang konsekuensinya adalah menghabiskan banyak waktu dan tenaga.
- f. Terkait dengan akses sistem pajak online masih terdapat beberapa fitur dan tampilan yang membuat bingung wajib pajak. Sehingga beberapa wajib pajak mengalami kesulitan saat proses pelaporan dan pembayaran. Dalam beberapa waktu kerap ditemukan sistem error pada saat mengakses Sistem Pajak Online menjelang jatuh tempo pajak yang membuat wajib pajak harus menunggu beberapa saat untuk mengakses kembali Sistem Pajak Online.

## 2. Kendala Eksternal

Kendala eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh Pemerintah Kota Semarang adalah;

- a. Kondisi pandemi, dimana kondisi pandemi membuat pendapatan masyarakat menurun yang mengakibatkan penurunan kemampuan membayar pajak.
- b. Keengganan sebagian masyarakat untuk menerapkan sistem pajak online, dikarenakan faktor usia, belum meleknya pemahaman masyarakat terhadap penggunaan IT.
- c. Perangkat yang diperlukan wajib pajak untuk mengakses Sistem Pajak Online adalah perangkat ponsel pintar (*smartphone*) dan Jaringan internet. Sayangnya dalam praktiknya masih banyak wajib pajak yang tidak memiliki perangkat tersebut sehingga tidak dapat mengakses Sistem Pajak Online. Sehingga target penggunaan Sistem Pajak Online masih belum dapat mencapai 100%.
- d. Penerapan Sistem Pajak Online Bapenda Kota Semarang tentunya didukung oleh pihak ketiga dalam pelaksanaannya. Pihak ketiga dalam hal ini diantaranya adalah



Akuntan Publik, penyedia Sistem Informasi Aplikasi, Bank Pemerintah dan non Pemerintah, Penyedia layanan E-Wallet (Gopay, Ovo, dll), Alfamart dan Indomart sebagai perantara dalam pembayaran PBB, Kantor Pos dan Konsultan Pajak. Bapenda Kota Semarang telah berusaha untuk memudahkan wajib pajak dengan menyediakan berbagai macam layanan dan jenis pembayaran.

- e. Meskipun fasilitas yang disediakan sudah mencukupi, namun adanya perbedaan antara sistem yang dimiliki Bank Jateng dan wajib pajak yang menyebabkan data transaksi tidak terhubung dengan baik pada server Bapenda Kota Semarang. Selain itu pembayaran melalui pihak ketiga seperti indomaret dan alfamart sering mengalami kendala server error yang menyebabkan wajib pajak harus menunda pembayaran bahkan mengulang proses pelaporan karena batas waktu membayar terbatas.

#### **4.3.3. Strategi Penerapan Transformasi Bisnis Proses Dalam Pengelolaan Pajak Bumi dan bangunan (PBB) Pasca Penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang**

Transformasi saat ini berpusat pada kebutuhan untuk mewujudkan tujuan organisasi dimana visi dan misi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) merupakan bagian dari visi dan misi Walikota Semarang tahun 2021- 2024 yang capaian sasaran kinerjanya adalah meningkatkan target penerimaan pendapatan daerah dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Transformasi yang sukses merupakan perjalanan organisasi secara keseluruhan yang melibatkan pegawai, ketrampilan internal, adaptasi struktur, dan cara kerja yang efisien, serta berhasilnya pemimpin dalam menciptakan tim yang dapat memaksimalkan teknologi baru.

Bapenda Kota Semarang selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan menciptakan standarisasi pelayanan yang berkualitas dan perubahan yang mendasar dalam manajemen pelayanan pajak.

Proses menuju tahapan transformasi perpajakan dengan Transformasi kebijakan perpajakan menjadi salah satu aspek yang krusial. Pentingnya Inovasi kebijakan perpajakan yang progresif untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

Dalam bagian rekomendasi nya Edi Slamet Irianto (DDTC, 2021) memaparkan lima strategi yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan reformasi perpajakan.

1. Reformasi dibidang peraturan perundang-undangan perpajakan
2. Reformasi kelembagaan dan struktur organisasi
3. Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM)
4. Transformasi teknologi informasi dan database
5. Infrastruktur dan anggaran

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Sejak diberlakukannya pengelolaan pajak dengan sistem online di Kota Semarang maka terjadi sebuah transformasi bisnis proses dalam pengelolaan pajak di Kota Semarang.

Meskipun tidak terlalu banyak perubahan dalam keseluruhan pengelolaan pajak, namun perubahan yang paling jelas terlihat adalah pada pembayaran PBB-P2 dengan sistem online memiliki lebih banyak alternatif melalui pelbagai aplikasi sehingga bisa menjangkau masyarakat secara lebih luas. Saat ini sebenarnya pemerintah Kota Semarang memberlakukan dua sistem secara bersamaan yaitu *offline* dan *online*, keduanya tetap diperlukan mengingat kondisi masyarakat yang heterogen. Sehingga kedua sistem tersebut dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

- b. Kendala Internal Organisasi yang dialami oleh Bapenda Kota Semarang diantaranya adalah: a. Bapenda Kota Semarang belum memiliki data potensi pajak yang dihitung dari data riil potensi pajak; b. Kekurangan Sumber Daya Manusia atau Staff untuk penyebaran informasi/ sosialisasi terkait Sistem Pajak Online dan Pelayanan Sistem Pajak Online; c. kekurangan anggaran untuk pembiayaan Penerapan Sistem Pajak Online yang menyebabkan Penerapan Sistem Pajak Online belum optimal dan Sistem Pajak Online kerap mengalami sistem error pada waktu tertentu. Kendala Eksternal Organisasi Sistem Pajak Online di Kota Semarang diantaranya adalah kebijakan, wajib pajak dan pihak ketiga. Kendala dalam penerapan kebijakan Sistem Pajak Online adalah sosialisasi dan penyebaran informasi kebijakan yang masih belum maksimal sehingga kebijakan yang dikeluarkan belum maksimal. Wajib pajak yang masih belum paham akan regulasi Sistem Pajak Online dan belum semua wajib pajak mempunyai ponsel pintar dan jaringan internet. Pihak ketiga yang berpartisipasi dalam keberhasilan sistem pajak online dalam pelaksanaannya masih kerap mengalami sistem error sehingga menghambat kelancaran proses pembayaran pajak secara online.
- c. Strategi penerapan transformasi bisnis proses dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan perkotaan dan perdesaan (PBB – P2) pada penerapan Sistem Pajak Online (SPO) di Kota Semarang antara lain; 1) upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan menciptakan standarisasi pelayanan yang berkualitas dan perubahan yang mendasar dalam manajemen pelayanan pajak secara online dengan meluncurkan layanan elektronik pajak daerah sitem jaringan online. Aplikasi Lek Paijo yang anjungannya berada di area Bapenda ini memudahkan wajib pajak untuk mengetahui pajak yang harus dibayar dengan hanya memasukkan NIK, juga untuk mencetak salinan lunas PBB sehingga wajib pajak tidak perlu menunggu dan antri ketika mencetak salinan PBB. Aplikasi selanjutnya adalah aplikasi android Pakde Semar yang dapat di download pada playstore merupakan aplikasi baru penyempurnaan dari aplikasi Lek Paijo juga memudahkan masyarakat wajib pajak dalam pelacakan pelayanan PBB yaitu: status pembayaran, pencetakan form pengurusan PBB, pembayaran link ke bank, mendaftar NPWPD (nomor Pokok wajib Pajak Daerah) secara online dan pelaporan pajak daerah. 2) Reformasi kelembagaan dan struktur organisasi. Di tahun 2022 ini Bapenda Kota Semarang sedang melakukan peralihan SOTK terbaru dalam rangka menyederhanakan birokrasi. SOTK yang awalnya mengelompokkan bidang berdasarkan jenis pajak, kini dirombak berdasarkan tusi yang lebih seragam. Selain itu, terdapat jabatan fungsional yang mempunyai fungsi dan keterampilan tertentu yang langsung bertanggung jawab ke Kepala Badan, serta Unit Pelayanan Teknis Badan yang melaksanakan sebagian tugas di bidang pelayanan umum. 3) Transformasi Teknologi Informasi dan Database, Layani Masyarakat Dengan Sistem online, *Digital Culture* Pembangunan, Penatausahaan perpajakan dan retribusi kini berbasis elektronik dengan adanya e-retribusi, Simpatda,



e-PBB, e-BPHTB, dan e-SPTPD, e-SKPD, e-Register, e-Sumpah yang tersedia pada aplikasi Pakde Semarang, maka tingkat transparansi perpajakan juga akan meningkat seiring dengan pelayanan wajib pajak berbasis digital.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang bisa direkomendasikan bagi pemerintah Kota Semarang dalam pengelolaan pajak adalah sebagai berikut:

- a. Pemerintah Kota Semarang perlu memperbaiki basis data dari wajib pajak dan objek pajak terkait PBB - P2. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan pihak akademisi untuk menentukan data potensi dengan metode yang tepat dalam sebuah naskah akademik. Dengan demikian pemerintah Kota Semarang akan dapat menghitung potensi pajaknya dengan lebih tepat, sehingga saat menyusun perencanaan pajak akan lebih realistis dalam menggambarkan kondisi sebenarnya.
- b. Kendala Internal Organisasi Sistem Pajak Online di Kota Semarang dapat diatasi diantaranya dengan melakukan sosialisasi secara online secara serentak di seluruh wilayah untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia atau staff untuk sosialisasi, penambahan 1 orang staff cadangan untuk akses data pajak demi menghindari terjadinya selisih dalam pembukuan pajak maka masing-masing staff dibuatkan akun pribadi masing-masing agar tercatat waktu akses masing-masing staff, mengurangi anggaran dengan melakukan sosialisasi secara online untuk memangkas anggaran transport dan sumber daya manusia, sarana dan prasarana akan lebih efektif dengan meningkatkan pemahaman dengan sosialisasi dan penyebaran informasi secara masif secara online dan penyebaran di berbagai media sosial supaya penyebaran dan pemerataan informasi berjalan lebih baik, kendala sistem eror dapat diatasi dengan melakukan evaluasi secara berkala dan melakukan perbaikan sesuai dengan hasil evaluasi berikut mendaftarkan aplikasi di *AppStore* supaya aplikasi dapat diakses oleh pengguna android maupun iphone. Kendala Eksternal Organisasi Sistem Pajak Online dapat diatasi dengan memberikan beberapa kebijakan diskon dan pembebasan denda dengan diiringi penyebaran informasi secara menyeluruh di berbagai media sosial dan media offline seperti baligho dan pamflet untuk menarik wajib pajak. Supaya seluruh wajib pajak dapat mengakses Sistem Pajak Online dengan baik dan benar hendaknya dilakukan sosialisasi secara menyeluruh dan tetap memberlakukan layanan offline untuk wajib pajak lanjut usia yang tidak dapat mengakses sistem pajak online. Bapenda Kota Semarang dapat melibatkan pihak ketiga untuk mengatasi masalah dalam sistem pembayaran yang dialami oleh wajib pajak dengan menambahkan fitur umpan balik (*feedback*) untuk menjadi acuan perbaikan aplikasi agar menjadi lebih baik.
- c. Meski sedang dalam proses peralihan ke sistem online namun ada baiknya pemerintah Kota Semarang tetap mempertahankan sistem offline (*hybrid*) dimana masyarakat yang sudah lansia merasa lebih nyaman untuk membayar PBB - P2 langsung ke kecamatan, ke gerai alfamart/indomaret ataupun ke bank daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku dan Jurnal

- Buckley dan Perkins. 2007. Dr.Hj.Herminawaty Abu bakar, SE,MM,CSBA dalam *Transformasi Bisnis dan kinerja Usaha*, 2021.
- Babych,CEO Spdload.com dalam Johan Chandra. *Teknovidia*, March 31,2022
- Damayanti Nani, dalam *Muslihin 2013 Pengertian Operasional Digital Revolution In Public Finance*, Sanjeev Gupta, Michael Keen, Alpa Shah, Genevie Verdier.
- Ezequiel Ander-Egg Hernandez, *Penelitian Terapan*
- Gouillart dan Kelly 1995. Dalam Rahayu 2011. Dr.Hj.Herminawaty Abu bakar, SE,MM,CSBA dalam *Transformasi Bisnis dan kinerja Usaha*, 2021.
- Jeffery Eric, dalam Johan Chandra, *Teknovidia*, March 31, 2022.
- James A.F. Tones, *Pengelolaan*, diglibiainkendar.ac.id
- Jurnal *Studi Kepemerintahan Vol 4 no.2 bulan September Tahun 2021* P-ISSN-2502-2539/E-ISSN: 2684-9836.
- Jurnal *Reformasi Administrasi P- ISSN 2355-309X ; E-ISSN 2622-8696 Vol 6 , No. 1, Maret 2019*, pp. 53-67 53.
- Jurnal *Departemen Politik dan Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, Jawa Tengah*
- Jurnal *Sistem Informasi Vol 3 No.2 September 2021*
- Jurnal *Sistem Informasi Ilmu Komputer Prima) Vol. 4 No. 1, Agustus 2020)*
- Jurnal *Pemetaan Proses Dalam Pemodelan Proses Bisnis (Ary Carni Selis Diya) LIPI, Penelitian Terapan*
- Jurnal *Transformasi Digital Dalam Bisnis Dan Manajemen, Oktaria ardika putri, Sri hariyanti, 2022*
- Jurnal *Manajemen dan Bisnis Transformasi Bisnis Cara Perusahaan tetap eksis, Nurdin Nurdin, Vol 5 No, 2, 2008, ejournal.unisba.ac.id*
- Mrai yana Rita, *Pengelolaan :ingkungan Belajar, Jakarta: Kencana, 2010,h.16.*
- Mardiasmo, *Restibusi Daerah, 2011:6 Pajak, 2016:3*
- Nazir, 1988, *Penelitian Terapan*
- Norbutus, 2007. Dr.Hj.Herminawaty Abu bakar, SE,MM,CSBA dalam *Transformasi Bisnis dan kinerja Usaha*, 2021.
- Poerwadarminta W.J.S., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka 1996.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktek*. Bandung, PT Rafika Aditama,2010h.24
- R. Terry George, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta:Bumi Aksara, 2012,h.15
- R. Terry George 1958, dalam sukarna 2011:10, *Principles Of Manajemen* 38,82,110.
- Rahayu Siti Kurnia, 2017:26, *Pajak , elibrary.unikom.ac.id, Hesri, Restu,Afifah Bab II*
- S. Sumantri Jujun, 1985, *Penelitian Terapan*
- Suandy Erly.2014:105, *Pajak, elibrary.unikom.ac.id, Hesri, Restu,Afifah Bab II*
- Siahaan,2013:7, *Pajak Serial Referensi Modernisasi Dan Perbaikan Kebijakan Administrasi Perpajakan Pemerintah Daerah Proses Bisnis Pengelolaan Pajak Daerah*,
- Soemitro H. Rochmat, dalam Suandy 2011, *Pajak*

- Selamet Irianto Edi, Inovasi Kebijakan Penerimaan Negara dalam *Dinamic Disruption: Peluang dan Tantangan Perpajakan Nasional Dalam era digital Ekonomi*, DDTTC Working Paper 2321, 2021
- Sugiyono. 2012:31, Operasional
- Sugiyono, 2014 dalam *Buku Metode Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D Alfabeta Bandung*, 2014. hal 224-241.
- Sugiyono, 2014 dalam *Buku Metode Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D Alfabeta Bandung*, 2014. hal 243-247.
- Umar, 2004:51, Konsep
- Wayong, 2009:54, *Pengelolaan*, digilibiainkendari.ac.id
- Wetermen dan Bonnet, 2011 Teori Transformasi Digital dalam Johan Chandra, Teknovidia, March 31, 2022
- Waluyo, 2013 dalam Diponegoro journal Of Economics Vol.10 NO. 1 Tahun 2021.
- Yulianti, 2000:97, Pajak Daerah
- Zoila rosa Vargas Cordero 2008, Penelitian Terapan

## **B. Peraturan Per Undang-undangan**

- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 *Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah*
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 *Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah*
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 *Tentang Pemerintah Daerah*
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 *Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah*
- Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 19 Tahun 2018 *Tentang Penyusunan Peta Proses bisnis Instansi Pemerintah*
- Peraturan Wali Kota (PERWAL) Kota Semarang Nomor 8 tahun 2022 Perubahan atas Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 66 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah kota semarang
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 42 Tahun 2020 *Tentang Peta Proses Bisnis Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang*
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 66 Tahun 2020 *Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Semarang Tahun 2020-2024*
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 59 Tahun 2018 *Tentang Perubahan Peraturan Walikota Semarang Nomor 12 Tahun 2018 Tentang Pelaporan, Pembayaran dan Pengawasan Pajak Daerah Melalui Sistem Elektronik*