

Implementation of the Sidoarjo Regional Tax Application (APDS) to Improve Regional Tax Services in Sidoarjo Regency

Implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) Dalam Meningkatkan Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Sidoarjo

Helmina Lingga Nabilah¹⁾, Ilmi Usrotin Choiriyah²⁾

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: ilmiusrotin@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of the Sidoarjo Regional Tax Application (APDS) as a digital innovation in improving regional tax services in Sidoarjo Regency. This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Data collection was conducted through interviews, observations, and documentation of the Sidoarjo Regency Regional Tax Service Agency (BPPD) apparatus and the community as service users. The analysis of policy implementation in this study uses the theory of George C. Edward III which includes four indicators, namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results show that in the communication indicator, the local government has conducted socialization through various media and direct activities, but its effectiveness is not fully optimal because it has not been able to reach all levels of society, especially the elderly group with low digital literacy. In the resource indicator, the Sidoarjo BPPD has been supported by competent human resources, an adequate budget, and sufficient technological infrastructure to support the technical implementation of APDS. Furthermore, in the disposition indicator, implementing apparatus shows a positive attitude and high commitment in supporting the implementation of APDS, reflected in the absence of resistance and the existence of mentoring efforts to the community. Meanwhile, the bureaucratic structure, organizational structure, and standard operating procedures (SOPs) of the Sidoarjo Regional Tax Agency (BPPD) have supported the effective and coordinated implementation of digital-based tax services. However, the overall implementation of the APDS still faces challenges in the form of low utilization by some communities due to limited digital literacy and a suboptimal approach to ongoing mentoring. Therefore, strengthening communication strategies, digital education, and more adaptive mentoring are needed to optimally achieve the goal of improving the quality of regional tax services.*

Keywords - Policy Implementation; Tax Services; Regional Taxes; Digital Applications; APDS Implementation

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) sebagai inovasi digital dalam meningkatkan pelayanan pajak daerah di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap aparatur Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Kabupaten Sidoarjo serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Analisis implementasi kebijakan dalam penelitian ini menggunakan teori George C. Edward III yang meliputi empat indikator, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada indikator komunikasi, pemerintah daerah telah melakukan sosialisasi melalui berbagai media dan kegiatan langsung, namun efektivitasnya belum sepenuhnya optimal karena belum mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat, khususnya kelompok lanjut usia dengan literasi digital rendah. Pada indikator sumber daya, BPPD Sidoarjo telah didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, anggaran yang memadai, serta infrastruktur teknologi yang cukup baik sehingga mendukung pelaksanaan APDS secara teknis. Selanjutnya, pada indikator disposisi, aparatur pelaksana menunjukkan sikap positif dan komitmen yang tinggi dalam mendukung implementasi APDS, tercermin dari tidak adanya resistensi serta adanya upaya pendampingan kepada masyarakat. Sementara itu, pada indikator struktur birokrasi, struktur organisasi dan standar operasional prosedur (SOP) yang dimiliki BPPD Sidoarjo telah mendukung pelaksanaan pelayanan pajak berbasis digital secara efektif dan terkoordinasi. Namun demikian, secara keseluruhan implementasi APDS masih menghadapi tantangan berupa rendahnya tingkat pemanfaatan oleh sebagian masyarakat akibat keterbatasan literasi digital dan belum optimalnya pendekatan pendampingan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi komunikasi, edukasi digital, serta pendampingan yang lebih adaptif agar tujuan peningkatan kualitas pelayanan pajak daerah dapat tercapai secara optimal.*

Kata Kunci - Implementasi Kebijakan; Pelayanan Pajak; Pajak Daerah; Aplikasi Digital; Penerapan APDS

I. PENDAHULUAN

Pemerintah memperoleh dana melalui pajak, yang merupakan sumber pendapatan utama untuk mendanai berbagai keperluan negara, termasuk pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan, dengan tujuan akhir menyejahterakan rakyat. Peran pajak sangat krusial; selain demi kesejahteraan, pajak juga berfungsi mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Pemungutan pajak bersifat wajib dan memaksa, khususnya bagi individu yang harus berkontribusi secara patuh kepada negara. Sifat wajib ini seringkali menimbulkan berbagai kendala dalam proses pengumpulannya. Padahal, dana pajak pada dasarnya ditujukan tidak hanya untuk kebutuhan negara, melainkan juga untuk kemakmuran seluruh masyarakat. Pajak dapat didefinisikan sebagai kontribusi wajib dari warga negara kepada negara, yang pelaksanaannya didasarkan pada Undang-Undang. Meskipun bersifat memaksa, iuran ini tidak memberikan imbalan (kontraprestasi) berupa layanan langsung yang dapat dirasakan seketika oleh pembayar. Dana pajak ini krusial karena digunakan untuk membiayai pengeluaran umum dan merupakan penyumbang utama dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Oleh karena itu, negara memiliki otoritas untuk mendelegasikan hak kepada setiap wilayah otonom agar dapat mengelola serta menentukan kebijakan anggaran pajaknya sendiri (Mardiasmo, 2016).

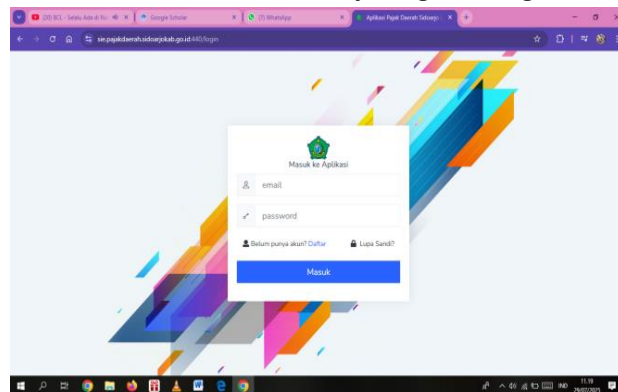
Sebagai sumber utama pendapatan negara, pajak memiliki peranan yang sangat strategis dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan serta mendukung pelaksanaan pembangunan nasional yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks desentralisasi dan otonomi daerah, pengelolaan pajak daerah memperoleh landasan yuridis melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang memberikan kewenangan luas kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, termasuk pengelolaan keuangan daerah dalam rangka mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kewenangan tersebut kemudian dipertegas melalui Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 yang mengatur secara rinci jenis-jenis pajak daerah, mekanisme pemungutan, hak dan kewajiban wajib pajak, serta sistem pengelolaan pajak daerah sebagai instrumen penting dalam mendukung kemandirian fiskal daerah. Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, mudah, transparan, dan akuntabel, pemerintah mendorong transformasi tata kelola pemerintahan melalui implementasi e-government yang memperoleh legitimasi hukum dari Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 yang mengakui keabsahan dokumen dan transaksi elektronik dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta menjamin keamanan dan keandalan sistem elektronik. Pengembangan e-government di Indonesia secara kebijakan telah dimulai sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 yang menginstruksikan seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah untuk memanfaatkan teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi birokrasi, keterbukaan informasi, dan kualitas pelayanan publik.

Perkembangan tersebut kemudian dilembagakan secara lebih sistematis dan terintegrasi melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 yang menekankan pentingnya integrasi sistem, tata kelola digital, manajemen data, serta evaluasi kinerja pemerintahan berbasis teknologi informasi. Upaya percepatan transformasi digital di tingkat daerah selanjutnya diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2021 yang secara khusus mendorong digitalisasi transaksi pemerintah daerah, termasuk di sektor administrasi keuangan dan perpajakan daerah, guna meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Seluruh kebijakan nasional tersebut kemudian diimplementasikan dalam konteks lokal melalui Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2021 yang menjadi dasar hukum penerapan sistem pajak daerah secara elektronik di Kabupaten Sidoarjo. Dalam kerangka inilah Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) dikembangkan sebagai wujud konkret implementasi e-government dan SPBE di bidang perpajakan daerah, yang tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi administrasi dan transparansi pengelolaan pajak, tetapi juga mendorong peningkatan kepatuhan wajib pajak, memperbaiki kualitas pelayanan pajak daerah, serta mengoptimalkan PAD Kabupaten Sidoarjo secara berkelanjutan guna mendukung pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat.

Kesadaran warga negara dalam menunaikan kewajiban membayar pajak merupakan hal yang fundamental bagi terpenuhinya kebutuhan negara. Kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban pajak dapat ditingkatkan melalui pelaksanaan sosialisasi yang efektif mengenai pemahaman pajak dan pengenalan sistem perpajakan modern. Selain itu, ketersediaan infrastruktur teknologi digital yang memadai dan akses internet yang lancar akan menghilangkan kendala, sekaligus menjadi katalisator penting dalam mendorong transformasi perekonomian menuju era ekonomi digital. Dimana seluruh aktivitas ekonomi, termasuk sistem pembayaran dan administrasi perpajakan, semakin terintegrasi secara elektronik, transparan, dan efisien. Transformasi ini memungkinkan peningkatan akurasi data, pengurangan biaya transaksi, serta memperluas jangkauan layanan perpajakan kepada masyarakat secara inklusif, sehingga mendorong peningkatan kepatuhan wajib pajak dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan[1].

Dengan pesatnya kemajuan teknologi saat ini, pemerintah dituntut untuk memanfaatkan peluang ini guna mendorong kemajuan bangsa dan meningkatkan kualitas layanan publik melalui pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Langkah konkret yang diambil adalah penciptaan aplikasi pembayaran pajak digital, yang

memungkinkan masyarakat menunaikan kewajiban tanpa harus datang dan berinteraksi langsung di kantor. Pemerintah juga telah mengimplementasikan E-Government sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas dan kedinamisan layanan secara elektronik[2]. Dalam kerangka ini, setiap perubahan kebijakan dan sistem administrasi perpajakan akan terus dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan guna mengatasi kendala yang mungkin muncul.



Gambar 1. Tampilan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo

Sumber: <https://sie.pajakdaerah.sidoarjokab.go.id:440/login>

Pada Gambar 1. memperlihatkan tampilan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) yang diluncurkan BPPD Sidoarjo pada tahun 2021. Dalam aplikasi ini terdapat fitur yaitu memberikan informasi Pajak Daerah seperti Pajak yang ditanggungkan atas Tanah dan Bangunan (PBB), pungutan atas perolehan hak atas Tanah dan atau Bangunan (BPHTB), seperti pajak reklame, Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) dan pembayaran reklame dan air tanah, agenda, berita, profil, digital media. Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) merupakan sistem pelayanan perpajakan daerah berbasis elektronik yang dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai bagian dari transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan. Aplikasi ini dirancang untuk mempermudah masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan pajak daerah. Melalui sistem berbasis web yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja, APDS menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efisiensi administrasi, transparansi pengelolaan pajak, serta optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kehadiran aplikasi ini juga mencerminkan implementasi kebijakan digitalisasi daerah dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam sektor pelayanan publik.

Proses penggunaan APDS dimulai ketika wajib pajak mengakses portal resmi yang telah disediakan oleh pemerintah daerah. Pada halaman awal, pengguna dihadapkan pada menu autentikasi yang menyediakan pilihan untuk login bagi pengguna yang sudah memiliki akun atau melakukan registrasi bagi pengguna baru. Pada tahap registrasi, wajib pajak diminta mengisi data identitas seperti nama lengkap, Nomor Induk Kependudukan (NIK), alamat, alamat email aktif, serta nomor telepon. Data tersebut digunakan untuk memverifikasi identitas dan mengintegrasikannya dengan basis data wajib pajak daerah. Setelah akun aktif, pengguna dapat masuk ke sistem menggunakan email dan kata sandi yang telah dibuat.

Setelah berhasil login, wajib pajak akan diarahkan ke halaman dashboard yang menampilkan ringkasan informasi perpajakan secara menyeluruh. Dashboard ini berfungsi sebagai pusat kontrol yang memperlihatkan jenis pajak yang menjadi kewajiban pengguna, status pembayaran (lunas atau belum), jumlah tagihan, serta informasi jatuh tempo. Tampilan ini dirancang agar informatif dan mudah dipahami, sehingga wajib pajak dapat dengan cepat mengetahui kewajiban yang harus segera dipenuhi. Sistem ini juga biasanya menyediakan notifikasi atau pengingat apabila terdapat tagihan yang mendekati batas waktu pembayaran.

Pada tahap berikutnya, wajib pajak dapat memilih jenis pajak yang akan dilaporkan atau dibayarkan. Jenis pajak yang dikelola melalui sistem ini meliputi pajak daerah seperti Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), pungutan atas perolehan hak atas Tanah dan atau Bangunan (BPHTB), pajak restoran, pajak hotel, pajak reklame, pajak parkir, dan jenis pajak daerah lainnya sesuai dengan kewenangan pemerintah kabupaten. Untuk jenis pajak tertentu, wajib pajak diminta mengisi data objek pajak atau data transaksi, misalnya jumlah omzet, nilai sewa reklame, atau luas objek pajak. Berdasarkan data yang diinput, sistem secara otomatis menghitung besaran pajak terutang sesuai dengan tarif yang berlaku dalam peraturan daerah. Proses perhitungan otomatis ini mengurangi potensi kesalahan manual serta meningkatkan transparansi karena wajib pajak dapat melihat rincian perhitungan secara langsung.

Pembayaran pajak melalui Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) dilakukan secara non-tunai melalui sistem yang terintegrasi dengan berbagai kanal pembayaran resmi sehingga memberikan kemudahan dan fleksibilitas bagi wajib pajak. Setelah wajib pajak memperoleh ID Billing dari APDS, pembayaran dapat dilakukan melalui *Virtual Account* (VA) pada perbankan seperti Bank Jatim dengan kode bank 114, BNI dengan kode bank 009, maupun bank lain yang bekerja sama, baik melalui ATM, mobile banking, maupun internet banking, di mana sistem perbankan akan

mengirimkan konfirmasi pembayaran secara otomatis ke APDS sehingga status pajak langsung tercatat lunas. Selain itu, APDS juga mendukung pembayaran melalui *e-wallet* dan *platform e-commerce* seperti Tokopedia, Gojek, serta platform digital lainnya yang memungkinkan wajib pajak melakukan transaksi langsung dari ponsel secara cepat dan praktis. Bagi masyarakat yang lebih memilih pembayaran langsung, APDS menyediakan opsi pembayaran melalui minimarket seperti Indomaret dan Alfamart, dengan menunjukkan kode pembayaran kepada kasir yang kemudian memproses transaksi melalui sistem yang terhubung secara elektronik.

Seluruh riwayat transaksi yang telah dilakukan akan tersimpan dalam sistem dan dapat diakses kembali melalui menu riwayat pembayaran. Fitur ini memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam melakukan pelacakan pembayaran maupun penyusunan laporan administrasi. Di sisi pemerintah daerah, sistem ini memungkinkan pemantauan penerimaan pajak secara lebih cepat dan akurat karena data transaksi tercatat secara otomatis dan terintegrasi dalam basis data keuangan daerah. Dengan demikian, APDS tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, tetapi juga sebagai sistem manajemen data perpajakan yang mendukung pengambilan keputusan dan pengawasan penerimaan pajak secara transparan.

APDS menggambarkan transformasi pelayanan pajak daerah dari sistem manual menuju sistem digital yang terintegrasi. Proses yang sebelumnya memerlukan kehadiran fisik dan pengisian dokumen kertas kini dapat dilakukan secara daring melalui satu platform terpadu. Hal ini berdampak pada peningkatan efisiensi waktu, pengurangan biaya administrasi, serta kemudahan akses layanan bagi masyarakat. Di samping itu, sistem ini juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan pajak daerah, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepatuhan wajib pajak dan optimalisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sidoarjo. Dengan adanya aplikasi ini dapat mempermudah dan bermanfaat bagi masyarakat untuk mengakses berbagai informasi mengenai pajak. Dalam konteks ini, Teknologi Informasi dan Komunikasi menjadi acuan untuk meringankan beban administratif dengan memfasilitasi pelaporan pajak secara online dan dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam proses perpajakan.

Tabel 1. Data Pengunjung Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo

No	Tahun	Jumlah Pengunjung
1.	2022	1.800
2.	2023	2.160
3.	2024	2.484

Sumber: Badan Pelayanan Pajak Daerah Sidoarjo

Berdasarkan Tabel 1. terlihat adanya peningkatan jumlah pengunjung dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, jumlah pengunjung tercatat 1.800 orang. Angka ini menunjukkan tahap awal pemanfaatan aplikasi APDS yang mulai diperkenalkan kepada masyarakat sebagai salah satu inovasi pelayanan pajak berbasis digital. Kemudian, pada tahun 2023 jumlah pengunjung meningkat menjadi 2.160 orang. Peningkatan sebesar 360 pengunjung ini mencerminkan adanya keberhasilan pemerintah daerah dalam melakukan implementasi kebijakan e-government melalui APDS. Kenaikan ini juga dapat diasosiasikan dengan semakin efektifnya sosialisasi kepada masyarakat serta peningkatan kepercayaan terhadap layanan digital yang dinilai lebih praktis dan efisien. Pada tahun 2024, jumlah pengunjung kembali naik menjadi 2.484 orang. Pertumbuhan ini menunjukkan konsistensi implementasi aplikasi, di mana pemerintah daerah tidak hanya memperkenalkan aplikasi, tetapi juga terus mengembangkan fitur serta memperkuat infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung pelayanan pajak. Hal ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan, di mana keberhasilan implementasi ditandai dengan meningkatnya partisipasi masyarakat sebagai penerima manfaat.

Secara keseluruhan, data menunjukkan peningkatan penggunaan aplikasi APDS dari tahun ke tahun, yang mengindikasikan bahwa implementasi e-government di Kabupaten Sidoarjo telah berjalan cukup efektif. Namun demikian, meskipun jumlah pengunjung terus meningkat, data tersebut juga dapat mengisyaratkan bahwa masih terdapat potensi peningkatan pemanfaatan aplikasi secara lebih luas, mengingat sebagian masyarakat masih menggunakan pelayanan manual. Oleh karena itu, tabel ini tidak hanya berfungsi sebagai bukti keberhasilan implementasi kebijakan, tetapi juga menjadi dasar evaluasi bagi pemerintah daerah untuk terus meningkatkan strategi sosialisasi, pendampingan pengguna, dan pengembangan sistem agar tujuan pelayanan pajak daerah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan observasi, meskipun pemerintah telah mengembangkan dan mengimplementasikan sistem pelayanan pajak berbasis digital yang secara fungsional dinilai telah berjalan dengan baik, pada kenyataannya tingkat pemanfaatan sistem tersebut oleh masyarakat masih belum optimal. Dari sisi masyarakat terlihat dari kecenderungan sebagian wajib pajak yang tetap memilih menggunakan pelayanan manual dengan datang langsung ke kantor pelayanan pajak. Pilihan tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh kendala teknis pada sistem, melainkan lebih

dipengaruhi oleh faktor kebiasaan dan kenyamanan masyarakat yang telah lama terbentuk dalam menggunakan pelayanan manual. Selain itu, karakteristik pengguna juga menjadi faktor penting, khususnya bagi kelompok masyarakat lanjut usia yang memiliki keterbatasan dalam pemahaman serta penguasaan teknologi digital. Kurangnya literasi digital dan rasa khawatir akan kesalahan dalam penggunaan aplikasi membuat kelompok ini lebih percaya pada pelayanan tatap muka. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kesiapan sistem secara teknologi dan kesiapan masyarakat sebagai pengguna, sehingga tujuan utama penerapan sistem pajak elektronik untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kemudahan pelayanan belum sepenuhnya tercapai.

Kemudian, dari sisi pemerintah dalam implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) terletak pada belum optimalnya strategi pelaksanaan kebijakan digitalisasi pelayanan pajak yang sepenuhnya berorientasi pada kesiapan dan karakteristik masyarakat sebagai pengguna layanan. Meskipun pemerintah daerah melalui Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Kabupaten Sidoarjo telah menyediakan infrastruktur teknologi, regulasi pendukung, serta sumber daya aparatur yang memadai, pendekatan implementasi kebijakan masih cenderung menitikberatkan pada kesiapan sistem dan organisasi internal dibandingkan pada kesiapan masyarakat sebagai pengguna eksternal. Pola sosialisasi yang dilakukan sebagian besar bersifat umum dan informatif, sehingga belum sepenuhnya mampu menjangkau kelompok masyarakat dengan tingkat literasi digital rendah, khususnya wajib pajak lanjut usia yang masih terbiasa dengan pelayanan manual. Selain itu, mekanisme pendampingan teknis yang bersifat personal, berkelanjutan, dan adaptif terhadap kebutuhan pengguna belum berjalan secara merata, sehingga masyarakat yang mengalami kendala non-teknis, seperti kekhawatiran melakukan kesalahan input data, ketidakpahaman terhadap alur layanan, serta rendahnya kepercayaan terhadap sistem pembayaran digital, belum mendapatkan solusi yang memadai. Permasalahan ini diperkuat oleh masih terbatasnya sistem evaluasi partisipatif yang melibatkan umpan balik masyarakat secara sistematis dalam proses pengembangan dan penyempurnaan aplikasi, sehingga pemerintah cenderung menilai keberhasilan implementasi APDS dari aspek ketersediaan sistem dan peningkatan jumlah pengguna semata, tanpa sepenuhnya memperhatikan hambatan sosial dan perilaku pengguna di lapangan. Akibatnya, meskipun APDS telah berjalan secara teknis dan didukung oleh struktur birokrasi serta sumber daya yang memadai, tujuan kebijakan digitalisasi pelayanan pajak untuk mewujudkan layanan yang inklusif, mudah diakses, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat belum sepenuhnya tercapai secara optimal.

Hal tersebut sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu, diantaranya yaitu penelitian dari Aprillia Hartiningtyas dan Ilmi Usrotin Choiriyah tahun 2024 dengan judul “implementasi E-Government melalui Aplikasi Sistem Pengelolaan Aset Desa (SIPADES) di Desa Dukuhsari Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo” berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdapat masalah yaitu minimnya kompetensi operator akibat tidak adanya sosialisasi lanjutan, didukung oleh masalah teknis seperti koneksi internet yang lemah dan aplikasi yang sering error. Persamaan pada penelitian sebelumnya yaitu meneliti aplikasi pelayanan berbasis digital. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu, penelitian sebelumnya memiliki permasalahan minimnya kompetensi operator akibat tidak adanya sosialisasi lanjutan, didukung oleh masalah teknis seperti koneksi internet yang lemah dan aplikasi yang sering error, sedangkan penelitian saat ini permasalahan pada pemanfaatan sistem tersebut oleh masyarakat masih belum optimal, karena masyarakat masih terbiasa dengan pelayanan yang manual[3].

Kedua, penelitian Mukhammad Ulil Albab dan Isna Fitria Agustina tahun 2024 dengan judul “Implementasi Pengelolaan Surat Dinas Berbasis Digital Melalui Aplikasi E-Buddy Sidoarjo di Desa Kedungrejo Kecamatan Jabon” berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdapat masalah yaitu sistem pendisposisian surat masuk yang lebih memanfaatkan fitur Chatting melalui aplikasi Whatsapp grup karena kurangnya kegiatan sosialisasi maupun bimbingan teknis secara merata terhadap para pengguna aplikasi E-Buddy Sidoarjo dan kualitas sumber daya manusia yang kurang kompeten. Persamaan pada penelitian sebelumnya yaitu meneliti aplikasi pelayanan berbasis digital. Sedangkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu, penelitian sebelumnya terdapat masalah yaitu sistem pendisposisian surat masuk, sedangkan penelitian saat ini permasalahan pada pemanfaatan sistem tersebut oleh masyarakat masih belum optimal, karena masyarakat masih terbiasa dengan pelayanan yang manual[4].

Ketiga, Sheila Ananda Aprilia, dkk tahun 2022 dengan judul “Implementasi E-Government pada Plikasi PDS-Pajak Daerah Sidoarjo (Studi kasus di Badan Pelayanan Pajak Daerah Sidoarjo)” berdasarkan hasil temuan dari penelitian terdapat masalah yaitu lemahnya jaringan dalam fitur aplikasi. Persamaan pada penelitian sebelumnya yaitu meneliti aplikasi pelayanan digital dengan menggunakan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo, sedangkan penelitian saat ini permasalahan pada lemahnya jaringan dalam fitur aplikasi, sedangkan penelitian saat ini permasalahan pada pemanfaatan sistem tersebut oleh masyarakat masih belum optimal, karena masyarakat masih terbiasa dengan pelayanan yang manual[5].

Berdasarkan hasil temuan observasi terkait implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS), terdapat beberapa permasalahan yang perlu dicermati, antara lain sebagian masyarakat masih kesulitan mengakses aplikasi karena terbiasa menggunakan sistem manual, serta tingkat pemahaman terhadap penggunaan APDS yang belum merata, terutama pada kelompok lanjut usia. Situasi ini menunjukkan perlunya upaya yang lebih intensif dalam sosialisasi, pendampingan, serta penguatan infrastruktur teknologi agar masyarakat dapat memanfaatkan aplikasi secara optimal. Dalam menganalisis permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan teori

implementasi George C. Edward III, yang menekankan bahwa evaluasi keberhasilan implementasi kebijakan harus menjawab dua pertanyaan utama, yaitu prasyarat yang diperlukan dalam penerapan kebijakan dan faktor-faktor utama yang menentukan keberhasilannya. Berdasarkan teori ini, terdapat empat indikator yang menjadi acuan evaluasi, yaitu 1.) komunikasi (*communication*), 2.) sumber daya (*resources*), 3.)disposisi (*disposition*), dan 4.) struktur birokrasi (*bureaucratic structure*). Dengan menggunakan kerangka ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana APDS memudahkan masyarakat Kabupaten Sidoarjo mengakses informasi pajak, serta bagaimana aplikasi ini membantu Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan mutu pelayanan publik dalam perpajakan daerah, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis implementasi pelayanan pajak daerah melalui Aplikasi Pajak Digital Daerah Sidoarjo (APDS). Pendekatan kualitatif dipilih karena memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai persepsi, pengalaman, serta interaksi individu dan kelompok dalam menghadapi suatu permasalahan sosial, sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2016:4). Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Kabupaten Sidoarjo yang berlokasi di Jalan Pahlawan No. 56, Sidoarjo, karena instansi tersebut merupakan pelaksana utama pelayanan pajak daerah berbasis digital. Fokus penelitian ini adalah implementasi Aplikasi Pajak Digital Daerah Sidoarjo (APDS) dalam meningkatkan pelayanan pajak daerah yang dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan dari George C. Edward III dengan empat indikator, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder, di mana data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi seperti laporan instansi, serta catatan administratif terkait pengelolaan pajak daerah. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap implementasi APDS. Informan penelitian yaitu Kepala Bidang Pajak Daerah, staf pelaksana teknis dan masyarakat pengguna aplikasi APDS. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1984) yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data dengan menghimpun informasi melalui wawancara, observasi, atau dokumentasi, reduksi data dengan memilih dan menyederhanakan data agar fokus pada hal yang relevan, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dengan menyusun data secara sistematis dalam bentuk narasi atau tabel agar mudah dipahami, serta penarikan kesimpulan dengan menafsirkan data dan merumuskan temuan berdasarkan bukti yang ada.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) merupakan inovasi berbasis teknologi yang dirancang untuk memperkuat sistem layanan dan pengelolaan pajak di tingkat daerah. Sistem ini merupakan platform digital lengkap yang mengintegrasikan berbagai fungsi administratif dan pelayanan publik, sehingga memudahkan wajib pajak maupun petugas dalam melakukan aktivitas perpajakan secara efisien dan transparan. Pada dasarnya, APDS terstruktur sebagai solusi teknologi yang menghubungkan berbagai proses mulai dari pendaftaran, pelaporan, pembayaran, hingga pengawasan penerimaan pajak secara real-time dan terotomatisasi.

Dalam operasionalnya, APDS menawarkan antarmuka yang bersifat intuitif dan mudah diakses, baik dari perangkat komputer maupun ponsel pintar melalui aplikasi mobile atau web browser. Dengan adanya fitur ini, wajib pajak dapat melakukan pembayaran pajak secara mandiri tanpa harus datang ke kantor secara langsung, serta dapat memantau status pembayaran mereka kapan saja. Sistem ini juga menyediakan berbagai fitur pendukung seperti notifikasi otomatis untuk pengingat jatuh tempo, pembaruan data wajib pajak, dan panduan lengkap tentang prosedur perpajakan di tingkat daerah. Sebagai alat komunikasi, APDS menyediakan layanan chat dan pengaduan yang memungkinkan masyarakat langsung berkonsultasi atau melaporkan kendala yang mereka hadapi selama menggunakan layanan[6].

Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo(APDS) di kelola oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah(BPPD) Sidoarjo. Dalam aplikasi ini terdapat berbagai layanan pajak yang meliputi Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Pajak Daerah Lain (PDL), terdapat juga target dan realisasi pajak yang di suguhan dalam bentuk grafik batang per tahunnya, kemudian berita seperti kegiatan BPPD Sidoarjo, profil BPPD Sidoarjo serta agenda. Aplikasi ini tidak hanya memberikan kemudahan akses bagi wajib pajak, APDS juga dirancang sebagai alat pengawasan yang canggih bagi petugas pajak di tingkat kabupaten. Sistem ini dilengkapi

dashboard analitik yang menampilkan data penerimaan pajak secara visual, memungkinkan petugas melakukan analisis tren, mengidentifikasi potensi ketidaksesuaian, dan mengambil keputusan berbasis data yang akurat.

Keunggulan lain dari APDS adalah fitur edukasi dan sosialisasi yang disediakan kepada masyarakat. Lebih dari itu, fitur pengaduan yang terintegrasi memudahkan masyarakat menyampaikan masalah yang mereka alami, baik teknis maupun administratif, dan mendapatkan respon yang cepat dari petugas. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem digital yang diterapkan[7]. Maka dari itu, dalam indikator yang dikemukakan oleh teori George C Edward III akan menjelaskan bagaimana implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) dapat terealisasi dengan baik sebagai penjelasan berikut :

Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan salah satu indikator penting dalam teori implementasi kebijakan George C. Edward III. Menurut Winarno (2012), komunikasi berperan dalam menyampaikan informasi kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana maupun masyarakat. Agar implementasi berjalan dengan baik, komunikasi harus dilaksanakan dengan jelas, konsisten, dan tepat sasaran. Jika komunikasi tidak efektif, maka akan menimbulkan kesalahpahaman maupun penyimpangan terhadap maksud kebijakan. Dalam implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS), komunikasi telah dijalankan secara strategis oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Kabupaten Sidoarjo melalui dua jalur utama, yaitu komunikasi eksternal dan komunikasi internal.



Gambar 2. Sosialisasi BPPD Sidoarjo kepada masyarakat

Sumber: <https://sie.pajakdaerah.sidoarjojab.go.id>

Seperti Gambar 2. komunikasi eksternal pemerintah kepada masyarakat adalah proses pertukaran informasi dan pesan dari pemerintah kepada publik (masyarakat) dan pihak luar lainnya, dengan tujuan untuk membangun citra positif, meningkatkan kepercayaan, menyampaikan kebijakan, serta mendorong partisipasi dan kerja sama. BPPD Sidoarjo menyadari bahwa keberhasilan implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) sangat ditentukan oleh sejauh mana informasi mengenai aplikasi ini dapat diterima, dipahami, dan diakses oleh masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah daerah melaksanakan strategi komunikasi eksternal yang menyeluruh dan berbasis multi-saluran agar pesan kebijakan dapat menjangkau berbagai lapisan masyarakat.

Media sosial seperti Instagram, Facebook, dan website resmi APDS dimanfaatkan sebagai sarana utama dalam menyebarkan informasi digital. Melalui platform ini, masyarakat memperoleh akses terhadap berita terbaru mengenai tata cara penggunaan aplikasi, jadwal sosialisasi, maupun pengumuman penting terkait kewajiban perpajakan daerah. Media sosial dipilih karena jangkauannya luas dan efektif dalam menyampaikan informasi secara cepat serta interaktif. Kemudian, banner dan spanduk dipasang di titik-titik strategis pada wilayah desa dan kelurahan. Strategi ini penting untuk menjangkau masyarakat yang tidak aktif di media digital atau belum memiliki keterampilan teknologi yang memadai. Dengan tampilan visual yang sederhana dan informatif, banner serta spanduk dapat menjadi sarana komunikasi langsung yang mudah dipahami masyarakat. BPPD Sidoarjo juga mengadakan sosialisasi langsung ke desa-desa. Langkah ini mencerminkan pendekatan personal untuk memastikan masyarakat yang masih terbiasa dengan pelayanan manual tidak tertinggal dalam proses digitalisasi. Melalui kegiatan tatap muka, masyarakat dapat memperoleh penjelasan detail, melakukan tanya jawab, dan mencoba langsung penggunaan aplikasi dengan pendampingan petugas. Keempat, hotline WhatsApp disediakan sebagai sarana komunikasi interaktif. Kanal ini memungkinkan masyarakat berinteraksi langsung dengan petugas ketika mengalami kesulitan teknis atau membutuhkan informasi terkait perpajakan. Dengan sistem komunikasi dua arah, wajib pajak merasa lebih terlayani

dan tidak kesulitan dalam proses adaptasi ke layanan berbasis digital[8]. Pernyataan ini diperkuat oleh hasil wawancara kepada staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo :

“Penggunaan APDS kami sampaikan secara massif melalui berbagai kanal informasi, diantaranya media sosial, banner, serta sosialisasi yang dilakukan desa-desa. Selain itu kami juga menyediakan hotline via WhatsApp jika masyarakat perlu panduan dalam penggunaan APDS atau keperluan informasi lain yang berkaitan dengan pajak daerah Sidoarjo.”(wawancara kepada Bu Iin selaku staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo bagian IT, 5 Agustus 2025)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi komunikasi eksternal ini terbukti menjadi solusi konkret untuk mengatasi kendala masyarakat yang masih bergantung pada pelayanan manual. Melalui penyampaian informasi yang jelas (melalui sosialisasi langsung dan banner), konsisten (melalui update media sosial dan website resmi), serta tepat sasaran (melalui hotline WhatsApp dan pendekatan desa), masyarakat perlahan mulai terbiasa menggunakan APDS. Dampaknya, beban pelayanan manual di kantor BPPD semakin berkurang, sementara aksesibilitas dan efektivitas pelayanan pajak daerah meningkat.



Gambar 3. Rapat internal BPPD Sidoarjo

Sumber: <https://sie.pajakdaerah.sidoarjokab.go.id>

Selain menyampaikan informasi kepada masyarakat, keberhasilan implementasi APDS juga ditentukan oleh efektivitas komunikasi internal antara pembuat kebijakan. Seperti Gambar 3. BPPD Sidoarjo dengan aparaturnya di lapangan. Aparatur pajak yang bertugas langsung melayani wajib pajak harus memahami dengan baik mekanisme, prosedur, serta fungsi aplikasi agar dapat memberikan pelayanan optimal.

Sosialisasi intensif kepada pegawai dilakukan sebelum peluncuran resmi APDS. Kegiatan ini bertujuan agar setiap petugas, khususnya di bagian pelayanan, memiliki pemahaman yang sama terkait cara penggunaan aplikasi. Melalui kegiatan ini, petugas memperoleh pelatihan teknis, simulasi penggunaan aplikasi, dan penjelasan mengenai alur pelayanan berbasis digital. Dengan begitu, aparaturnya memiliki bekal yang cukup untuk memberikan edukasi langsung kepada wajib pajak. Kemudian, manual book penggunaan APDS disediakan baik untuk pegawai maupun masyarakat. Panduan tertulis ini menjadi bentuk komunikasi internal yang sistematis, sehingga pegawai dapat selalu merujuk pada instruksi resmi jika menghadapi kendala teknis. Keberadaan manual book juga meminimalisir kesalahan dalam penyampaian informasi, serta memastikan konsistensi prosedur pelayanan. BPPD Sidoarjo juga membangun koordinasi rutin antarbagian melalui rapat internal. Koordinasi ini membahas kendala teknis, evaluasi pelayanan, serta strategi tindak lanjut dalam meningkatkan efektivitas APDS. Dengan komunikasi internal yang terstruktur, setiap pegawai dapat menyampaikan umpan balik dari masyarakat untuk perbaikan berkelanjutan[9]. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo :

“Sebelum launching, kami terlebih dahulu melakukan sosialisasi kepada petugas pajak di BPPD Sidoarjo dalam menggunakan APDS, terutama petugas dibagian pelayanan. Untuk pengguna, kami menyediakan manual book penggunaan aplikasi di web APDS.”(wawancara kepada Bu Iin selaku staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo bagian IT, 5 Agustus 2025).

Menurut hasil wawancara, komunikasi internal dalam implementasi APDS menunjukkan bahwa BPPD Sidoarjo menempatkan aparaturnya sebagai garda terdepan pelayanan digital. Sosialisasi intensif menciptakan kejelasan (*clarity*) terkait prosedur, manual book memberikan konsistensi (*consistency*) dalam pelaksanaan, sementara koordinasi antarbagian memastikan penyampaian informasi tepat sasaran (*accuracy*). Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Sidoarjo telah menjalankan komunikasi, baik dalam komunikasi eksternal (dari pemerintah ke masyarakat) maupun internal (antara pegawai dan sesama pengguna layanan). Strategi komunikasi ini berperan penting dalam memastikan keberhasilan program digitalisasi pelayanan pajak daerah secara menyeluruh dan berkelanjutan[10].

Tabel 2. Komunikasi BPPD Sidoarjo dalam implementasi APDS

Jenis komunikasi	Bentuk kegiatan	Tujuan
1. Eksternal (Pemerintah → Masyarakat)	Media sosial (Instagram, Facebook, Website APDS)	Menyampaikan informasi terbaru mengenai cara penggunaan aplikasi, jadwal sosialisasi, dan pengumuman pajak daerah.
	Sosialisasi langsung ke desa	Memberikan edukasi personal dan praktik langsung bagi masyarakat yang belum terbiasa dengan aplikasi.
2. Internal (Pemerintah → Aparatur)	Sosialisasi intensif untuk pegawai	Membekali petugas bagian pelayanan dengan pemahaman teknis APDS.
	Rapat koordinasi antarbagian	Menyelaraskan pemahaman, evaluasi kendala, dan tindak lanjut.

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Pada Tabel 2. menjelaskan bahwa komunikasi eksternal menekankan penyampaian informasi ke masyarakat agar mereka memahami dan mampu menggunakan APDS, sementara komunikasi internal menekankan peningkatan kapasitas aparatur agar pelayanan tetap konsisten, profesional, dan responsif. Kedua bentuk komunikasi ini saling melengkapi, seperti eksternal membangun pemahaman publik, internal memastikan kesiapan aparatur. Sinergi keduanya menciptakan implementasi APDS yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah dan memberikan hasil implementasi yang transparan, pelayanan lebih efisien, aksesibilitas lebih luas, serta tepat sasaran.

Komunikasi dalam implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) tidak hanya dilihat dari sisi pemerintah sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga dari pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu masyarakat wajib pajak, yaitu Ibu Suryani, diketahui bahwa komunikasi antara pemerintah dan masyarakat terkait keberadaan serta penggunaan APDS sebenarnya sudah dilakukan. Pemerintah telah menyampaikan informasi melalui kegiatan sosialisasi dan pemberitahuan mengenai layanan pajak berbasis digital. Namun, faktor usia menjadi kendala utama bagi sebagian masyarakat dalam beradaptasi dengan layanan digital, sehingga mereka masih lebih nyaman menggunakan pelayanan manual. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ibu Suryani berikut:

“Sebenarnya sudah ada pemberitahuan dari pemerintah soal aplikasi pajak itu, ada sosialisasi juga. Cuma saya karena sudah berumur jadi masih lebih terbiasa datang langsung ke kantor, takut salah kalau lewat HP.” (Wawancara dengan Ibu Suryani, masyarakat pengguna APDS, 5 Januari 2026).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa aspek komunikasi kebijakan telah berjalan, khususnya dalam hal penyampaian informasi (*transmission*) dan kejelasan pesan (*clarity*). Namun, dalam komunikasi tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan pemahaman dan kesiapan masyarakat (*comprehension*), terutama pada kelompok lanjut usia yang memiliki keterbatasan literasi digital.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Sheila Ananda Aprilia, dkk. (2022) tentang Implementasi E-Government pada Aplikasi PDS Pajak Daerah Sidoarjo. Penelitian tersebut menemukan bahwa meskipun sistem pajak digital telah diterapkan dan disosialisasikan, pemanfaatannya oleh masyarakat belum optimal karena adanya keterbatasan pengguna, baik dari aspek teknis maupun kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada masih adanya kecenderungan masyarakat untuk mempertahankan pelayanan manual meskipun komunikasi kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah.

Dari hasil uraian, penelitian ini memperkuat temuan penelitian terdahulu bahwa keberhasilan komunikasi dalam implementasi kebijakan digital tidak hanya ditentukan oleh intensitas sosialisasi, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah dalam menyesuaikan strategi komunikasi dengan kondisi dan karakteristik masyarakat. Sehingga komunikasi yang bersifat personal, berulang, dan disertai pendampingan khusus bagi kelompok lanjut usia menjadi langkah penting agar implementasi APDS dapat berjalan lebih efektif dan inklusif.

Sumber Daya (Resource)

Dalam teori implementasi George C. Edwards III (1980), sumber daya merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah kebijakan. Sebagai apapun kebijakan yang telah dirumuskan, apabila tidak disertai sumber daya yang memadai, maka implementasi kebijakan akan terhambat. Sumber daya ini tidak hanya mencakup jumlah pegawai, melainkan juga kompetensi SDM, dukungan anggaran, ketersediaan sarana dan prasarana, alokasi waktu, serta kesiapan infrastruktur teknologi yang menunjang jalannya kebijakan. Subarsono (2011) juga menegaskan

bahwa kebijakan publik yang baik tidak akan pernah dapat diimplementasikan secara optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya yang cukup.

Dalam konteks penerapan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS), indikator sumber daya menjadi salah satu pilar penting yang memungkinkan kebijakan digitalisasi layanan pajak daerah dapat berjalan dengan baik[11]. BPPD Sidoarjo menyadari bahwa implementasi e-government melalui APDS membutuhkan kesiapan dari berbagai aspek, mulai dari kualitas pegawai, kecukupan anggaran, kelengkapan sarana-prasarana, hingga dukungan teknologi informasi.

Tabel 3. Aspek ketersediaan Sumber Daya

Aspek Sumber Daya	Bentuk dukungan	Jumlah
1. Sumber Daya Manusia (SDM)	- Pegawai bidang pelayanan	20 Orang
	- Pegawai bidang pengolahan data dan IT	14 Orang
	- Pegawai pengelola implementasi APDS	40 Orang
2. Anggaran	- Pemeliharaan dan pengembangan APDS	1,5-2,5 miliar per tahun
	- Sosialisasi dan pelatihan	300-500 juta pertahun
3. Sarana dan Prasarana	- Loker pelayanan pajak	10 Loker
	- Komputer/laptop	80 unit
	- Perangkat pendukung : printer, scanner, CCTV	50 unit
4. Infrastruktur Teknologi	- Server utama APDS	1 server pusat
	- Server cadangan / backup	1 server
	- Akses aplikasi APDS	1 web dan mobile
	- Jaringan internet kantor BPPD	1 jaringan utama dan backup

Sumber: Badan Pelayanan Pajak Sidoarjo

Penjelasan Tabel 3. dimulai dari SDM yang memegang peranan sentral dalam implementasi kebijakan. Di BPPD Sidoarjo, ketersediaan pegawai dalam pelaksanaan APDS dapat dikatakan cukup memadai. Petugas pelayanan telah dibekali pelatihan mengenai cara penggunaan aplikasi sehingga mereka mampu memberikan penjelasan secara jelas kepada wajib pajak. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kapasitas (*capacity building*) yang terus dilakukan agar kualitas pelayanan tetap terjaga. Bahkan, apabila muncul kendala di lapangan, petugas pelayanan memiliki mekanisme koordinasi internal dengan tim *back office* yang fokus pada penyelesaian masalah teknis. Mekanisme ini menandakan adanya kerja sama internal yang solid, yang sangat penting dalam mendukung efektivitas implementasi kebijakan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo:

“Saat ini SDM yang tersedia sudah cukup memadai. Petugas pelayanan sudah mendapatkan pelatihan terkait penggunaan dan dapat menyampaikan dengan baik ke wajib pajak. Jika terdapat kesulitan dalam hal informasi, petugas pelayanan dapat menyampaikan permasalahan ke petugas back office untuk mendapatkan solusi.” (wawancara kepada Bu Iin selaku staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo bagian IT, 5 Agustus 2025).

Dari hasil wawancara, sumber daya manusia dalam pelaksanaan APDS sudah mencukupi. Petugas pelayanan telah memperoleh pelatihan yang relevan sehingga mampu memberikan arahan dengan baik kepada wajib pajak. Peningkatan kapasitas ini menjadi bukti bahwa kualitas SDM terus diperkuat. Selain itu, adanya mekanisme koordinasi antara petugas pelayanan dan tim *back office* ketika menghadapi kendala menunjukkan terbangunnya kerja sama internal yang efektif, sehingga mendukung keberhasilan implementasi kebijakan APDS.

Kemudian dari aspek anggaran serta sarana prasarana, BPPD Sidoarjo juga telah menyiapkan dukungan yang memadai untuk pengembangan dan operasional APDS. Ketersediaan anggaran yang dialokasikan secara khusus, ditambah dengan fasilitas teknologi yang layak, menjadi penunjang penting agar aplikasi dapat dijalankan dengan maksimal. Dukungan ini menunjukkan bahwa aspek pendanaan dan infrastruktur teknis mendapat perhatian serius, sehingga pelaksanaan kebijakan digital dapat berlangsung lebih efektif tanpa terhambat keterbatasan fasilitas[12]. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo:

“Kalau dari sisi sumber daya, baik SDM maupun sarana pendukung, kami di BPPD Sidoarjo sudah cukup memadai untuk menjalankan APDS. Pegawai sudah dibekali pelatihan, anggaran pengembangan aplikasi juga tersedia, dan secara teknis sistem sudah bisa mendukung pelayanan pajak berbasis digital.” (Wawancara kepada Bapak Anis selaku Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo, 2 Februari 2026).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa dengan dukungan anggaran serta sarana prasarana untuk pengembangan dan pelaksanaan APDS sudah terpenuhi dengan baik. Alokasi dana yang jelas serta ketersediaan teknologi yang memadai menjadi faktor pendukung penting, sehingga implementasi aplikasi dapat berjalan optimal tanpa hambatan fasilitas.

SDM, anggaran, sarana dan prasarana tidak akan bisa terpenuhi jika tidak adanya infrastruktur digital, baik di lingkungan BPPD Sidoarjo maupun bagi masyarakat, APDS telah dirancang agar mudah diakses melalui berbagai perangkat, termasuk ponsel pribadi dengan web browser. Hal ini memberikan kemudahan dan fleksibilitas bagi wajib pajak dalam menggunakan layanan. Sementara itu, bagi pegawai BPPD Sidoarjo, fasilitas pendukung juga telah disediakan untuk memastikan pemanfaatan APDS dapat berlangsung optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan infrastruktur teknologi telah memadai untuk mendukung kelancaran implementasi aplikasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo:

“APDS dibuat untuk dapat diakses melalui gawai apa saja melalui web browser sehingga dapat digunakan oleh wajib pajak melalui gawai pribadi masing-masing. Untuk petugas, BPPD menyediakan sarana yang sudah sepenuhnya mendukung pemanfaatan APDS.” (Wawancara kepada Bu Iin selaku staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo bagian IT, 5 Agustus 2025).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa infrastruktur digital dalam mendukung APDS sudah cukup siap, baik bagi masyarakat maupun pegawai BPPD Sidoarjo. Aplikasi dirancang agar dapat diakses dengan mudah melalui berbagai perangkat, termasuk gawai pribadi, sehingga memberikan fleksibilitas bagi wajib pajak. Di sisi lain, sarana pendukung untuk pegawai juga tersedia dengan baik, yang menandakan kesiapan teknologi telah mencukupi guna menunjang kelancaran pelaksanaan APDS. Dengan begitu, adanya alokasi anggaran yang tepat guna, baik untuk pengembangan aplikasi, pelatihan SDM, maupun pemeliharaan infrastruktur dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Dukungan anggaran ini adalah bagian dari indikator sumber daya yang ada dalam teori George C. Edwards III, yang menekankan pentingnya dukungan finansial dalam implementasi kebijakan. Secara keseluruhan, ketersediaan SDM yang kompeten, dukungan anggaran dan infrastruktur teknologi yang layak, serta sistem internal yang responsif terhadap kendala lapangan, menjadi fondasi penting dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan pelayanan pajak berbasis digital[13]. Penerapan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) menunjukkan bahwa BPPD Sidoarjo telah memenuhi aspek sumber daya, mulai dari SDM yang terlatih, dukungan anggaran yang jelas, sarana prasarana yang memadai, hingga infrastruktur teknologi yang mudah diakses masyarakat[14].

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Aprillia Hartiningtyas dan Ilmi Usrotin Choiriyah (2024) tentang Implementasi E-Government melalui Aplikasi Sistem Pengelolaan Aset Desa (SIPADES) di Desa Dukuh Sari Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. Penelitian tersebut menemukan bahwa secara kelembagaan, pemerintah desa telah memiliki dukungan sumber daya yang cukup, namun pemanfaatan aplikasi belum optimal karena keterbatasan kompetensi pengguna dan kurangnya pendampingan lanjutan. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada kondisi bahwa keberadaan sumber daya internal yang memadai tidak secara otomatis menjamin optimalisasi pemanfaatan aplikasi digital oleh pengguna.

Dari hasil uraian tersebut menegaskan bahwa indikator sumber daya dalam teori implementasi George C. Edwards III pada implementasi APDS telah terpenuhi dengan baik di lingkungan BPPD Sidoarjo. Ketersediaan SDM yang kompeten, dukungan anggaran yang jelas, serta sarana prasarana dan infrastruktur teknologi yang memadai menjadi fondasi utama keberhasilan implementasi kebijakan. Namun, untuk mengatasi permasalahan rendahnya pemanfaatan APDS oleh sebagian masyarakat, optimalisasi sumber daya perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan internal organisasi, tetapi juga pada peningkatan kapasitas pengguna melalui pendampingan berkelanjutan dan edukasi digital, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian terdahulu tersebut.

Disposisi (Disposition)

Dalam teori implementasi kebijakan George C. Edward III, disposisi (sikap/komitmen) menjadi faktor yang menentukan keberhasilan kebijakan. Disposisi tidak hanya berupa penerimaan secara formal, tetapi juga tercermin dari komitmen nyata, sikap positif, serta inisiatif para pelaksana dalam menjalankan kebijakan di lapangan[15]. Disposisi mencakup tingkat penerimaan, pemahaman, dan kesediaan para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan secara efektif di lapangan.

Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) merupakan Sistem Pemerintahan berbasis Elektronik (SpbE), Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Sidoarjo menunjukkan sikap yang sangat positif dan berkomitmen penuh terhadap keberhasilan kebijakan tersebut. Hal ini terlihat dari pernyataan bahwa pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Sidoarjo mendukung penuh pelaksanaan kebijakan melalui Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS), dan menunjukkan komitmen dalam menjalankan prinsip-prinsip digitalisasi pelayanan publik. Komitmen ini tidak hanya bersifat formal, tetapi juga tercermin dalam tindakan nyata di lapangan, seperti membuka layanan panduan bagi masyarakat yang mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi[16]. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo:

“pegawai BPPD berkomitmen penuh dalam melaksanakan kebijakan melalui APDS terutama mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SpbE).” (Wawancara kepada Bapak Anis selaku Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo, 2 Februari 2026).

Menurut hasil wawancara, tidak ditemukannya adanya resistensi atau penolakan dari para pelaksana kebijakan terhadap sistem digital ini. Sebaliknya, para pegawai terus memberikan dukungan teknis dan edukasi kepada masyarakat. Salah satu bentuk nyata dari disposisi yang baik adalah upaya Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Sidoarjo dalam mendorong partisipasi pemerintah desa untuk ikut serta dalam mengedukasi warga, serta membantu masyarakat dalam memanfaatkan layanan pajak melalui Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS). Sikap proaktif ini menunjukkan bahwa pelaksana kebijakan tidak hanya menerima kebijakan, tetapi juga memiliki inisiatif dan kepedulian tinggi terhadap efektivitas implementasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo:

“Sejauh ini tidak ada resistensi dari pelaksana kebijakan dalam menerapkan sistem E-Government melalui APDS, karena kami tetap membuka layanan untuk memnadu wajib pajak yang mengalami kesulitan dalam penggunaan APDS. Kami juga mendorong desa untuk ikut membantu warga jika terdapat kesulitan memanfaatkan layanan melalui APDS.” (Wawancara kepada Bapak Anis selaku Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo, 2 Februari 2026).

Dari hasil wawancara, tingkat kepuasan pegawai dalam menggunakan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) juga menjadi indikator penting dan disposisi yang positif. Pegawai menyatakan bahwa penggunaan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) mempermudah mereka dalam memberikan informasi dan layanan kepada wajib pajak. Ini mengindikasikan bahwa mereka tidak hanya menerima kebijakan, tetapi juga merasakan manfaatnya secara langsung dalam meningkatkan efisiensi kerja. Ketika pelaksana merasa bahwa kebijakan mempermudah tugas dan tidak membebani, maka mereka akan cenderung lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakannya [17].

Tabel 4. Disposisi pelaksana dalam implementasi APDS

Temuan	Bukti/Perilaku nyata
1. Komitmen pelaksana seperti pegawai mendukung penuh kebijakan APDS.	Membuka layanan panduan wajib pajak, mendampingi langsung di lapangan.
2. Tidak adanya resistensi dari pelaksana.	Pegawai tetap membuka layanan manual sementara, namun mengarahkan masyarakat ke APDS serta memberikan sosialisasi.
3. Dukungan partisipatif dengan pelaksana mendorong peran pemerintah.	Desa ikut serta dalam sosialisasi & edukasi penggunaan APDS.
4. Kepuasan pelaksana seperti pegawai merasa APDS mempermudah tugas.	Akses data lebih cepat, komunikasi dengan wajib pajak lebih lancar.

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Data Tabel 4. menunjukkan bahwa pegawai BPPD Sidoarjo memiliki komitmen penuh dalam mendukung kebijakan penerapan APDS. Hal ini terlihat dari tindakan nyata mereka, seperti membuka layanan panduan bagi wajib pajak yang kesulitan dan memberikan pendampingan langsung di lapangan. Komitmen tersebut tidak hanya sebatas instruksi formal, tetapi diimplementasikan melalui pelayanan aktif yang membantu masyarakat agar terbiasa menggunakan aplikasi. Tidak ditemukan adanya penolakan atau resistensi dari pelaksana kebijakan. Sebaliknya, pegawai tetap menyediakan layanan manual sebagai transisi, sambil mengarahkan masyarakat beralih ke APDS. Sikap ini mencerminkan fleksibilitas dan kepedulian pegawai terhadap kondisi masyarakat yang masih terbiasa dengan sistem manual.

Pegawai mendorong pemerintah desa ikut berperan aktif dalam sosialisasi APDS. Ini menunjukkan disposisi yang proaktif, karena pelaksana tidak hanya bekerja sendiri, tetapi melibatkan aktor lain agar edukasi kepada masyarakat lebih merata hingga ke tingkat desa. Dengan cara ini, pelaksana memperluas jangkauan implementasi kebijakan serta pegawai merasa lebih puas dan terbantu dengan adanya APDS, karena pekerjaan menjadi lebih mudah, cepat, dan terorganisir. Rasa puas ini membuat mereka lebih bersemangat dan berkomitmen untuk menjalankan kebijakan. Kepuasan pelaksana menjadi indikator penting dari disposisi yang positif, karena memengaruhi kinerja sehari-hari. Disposisi pegawai BPPD Sidoarjo dalam pengimplementasian APDS sangat positif dan mendukung penuh kebijakan digitalisasi pajak. Kemudian, tercermin dalam komitmen nyata, sikap fleksibel, serta inisiatif proaktif sehingga tidak ditemukannya resistensi, bahkan pegawai merasa sangat terbantu dengan kebijakan dan disposisi ini menjadi modal penting untuk memperkuat keberhasilan implementasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprillia Hartiningtyas dan Ilmi Usrotin Choiriyah (2024) mengenai Implementasi E-Government melalui Aplikasi Sistem Pengelolaan Aset Desa (SIPADES) di Kabupaten Sidoarjo. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa keberhasilan penerapan sistem berbasis elektronik

tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi sangat dipengaruhi oleh sikap, komitmen, dan kesediaan aparatur dalam menjalankan kebijakan secara konsisten di lapangan. Aparatur yang memiliki disposisi positif akan cenderung bersikap proaktif dalam membantu pengguna, meskipun masih terdapat keterbatasan pemahaman dan kebiasaan masyarakat terhadap sistem digital.

Bedasarkan hasil uraian, disposisi pegawai BPPD Sidoarjo dalam implementasi APDS telah sesuai dengan teori George C. Edward III dan didukung oleh temuan penelitian terdahulu. Komitmen yang tinggi, sikap proaktif, serta kesediaan untuk memberikan pendampingan secara langsung menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan implementasi kebijakan. Disposisi yang positif ini memungkinkan kebijakan APDS tetap berjalan efektif meskipun menghadapi tantangan berupa rendahnya adaptasi sebagian masyarakat terhadap layanan pajak berbasis digital.

Struktur Birokrasi (*Bureaucratic structure*)



Gambar 4. Struktur birokrasi BPPD Sidoarjo

Sumber: <https://sie.pajakdaerah.sidoarjo.kab.go.id>

Struktur birokrasi pada Gambar 4. menunjukkan pola birokrasi fungsional di mana setiap unit dan pejabat memiliki peran yang jelas serta saling terhubung dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pajak daerah, termasuk penerapan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) sebagai bentuk inovasi e-government.

Seperti pimpinan utama, kepala badan BPPD Sidoarjo yang berperan sebagai penanggung jawab penuh atas arah kebijakan dan strategi pengelolaan pajak daerah dan juga memastikan bahwa kebijakan digitalisasi melalui APDS berjalan konsisten, efektif, dan sesuai regulasi.

Kemudian ada sekretaris, sub bagian umum dan kepegawaian yang mengatur dan tata kelola administrasi, kepegawaian, serta antarunit dan menjaga kelancaran operasional internal, termasuk pengelolaan SDM yang menjadi kunci dalam mengakses dan mengoperasikan APDS. Bidang pajak daerah (I, II, III), masing-masing bidang bertugas mengelola jenis pajak tertentu seperti pajak hotel, restoran, hiburan, reklame, PBB, dan BPHTB. Setiap bidang didukung oleh kelompok jabatan fungsional yang secara teknis dapat langsung mengakses APDS sesuai kewenangannya. Lalu, Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang berperan sebagai ujung tombak pelayanan langsung kepada masyarakat dan memastikan bahwa kebijakan yang sudah diformulasikan ditingkat birokrasi atau benar-benar bisa diimplementasikan dilapangan melalui APDS [18].

Tabel 5. Jumlah pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah Sidoarjo

Unit kerja/bidang	Jumlah pegawai
1. Kepala BPPD	1 Orang
2. Sekertariat umum, keuangan, kepegawaian	18 Orang
3. Bidang pendataan dan penetapan pajak daerah	25 Orang
4. Bidang penagihan dan pengendalian	22 Orang
5. Bidang pelayanan dan penyuluhan	20 Orang
6. Bidang pengolahan data dan teknologi informasi	14 Orang

Sumber: Diolah oleh penulis, 2025

Struktur birokrasi pada Tabel 5. Menunjukkan bahwa di BPPD Sidoarjo ini sudah mendukung pelaksanaan E-Government melalui Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo dengan baik, yang terutama masing-masing petugas dapat mengakses Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) sesuai fungsi atau tupoksi masing-masing. Pelayanan pajak Daerah kabupaten Sidoarjo telah mengalami transformasi signifikan melalui pemanfaatan teknologi informasi, dengan penerapan Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) menjadi bentuk inovasi digital untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi pelayanan pajak daerah kepada masyarakat. Sehingga tidak ada hambatan birokratis atau prosedural yang mempengaruhi kelancaran implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS), karena adanya Aplikasi tersebut justru mendukung Sistem Pemerintahan berbasis Elektronik (SPbE)[19]. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo:

“Saat ini struktur birokrasi sudah mendukung pelaksanaan E-Government melalui APDS, terutama karena masing-masing petugas dapat mengakses APDS sesuai tupoksi masing-masing.” (Wawancara kepada Bapak Anis selaku Kepala Bidang Pajak Daerah BPPD Sidoarjo, 2 Februari 2026).

Menurut hasil wawancara, setiap petugas dapat mengakses aplikasi sesuai tugas dan fungsinya, sehingga pelayanan pajak daerah berjalan lebih efektif, efisien, dan transparan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hambatan birokratis yang menghalangi implementasi, justru keberadaan APDS mendukung penuh pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Tabel 6. SOP Implementasi APDS Sidoarjo

Tahapan SOP		Pelaksana		Proses/alur kegiatan	Output
1. Pendaftaran wajib pajak	akun	Wajib Pajak, Admin	APDS	Wajib pajak mengakses website APDS → mengisi data diri → verifikasi melalui email/WhatsApp	Akun aktif dan terdaftar
2. Login sistem		Wajib pajak		Menggunakan NIK dan password yang telah diverifikasi	Wajib Pajak dapat masuk ke dashboard APDS
3. Pengisian data objek pajak		Wajib pajak		Mengisi formulir objek pajak (tanah, bangunan, usaha, kendaraan)	Data objek pajak tersimpan dalam system
4. Verifikasi data		Admin APDS, Petugas Bidang Pajak		Mengecek kelengkapan & keabsahan data wajib pajak dan objek pajak	Data tervalidasi
5. Penetapan pajak		Kepala Bidang Pajak sesuai jenis pajak		Menetapkan besaran pajak yang harus dibayar sesuai aturan	Surat Ketetapan Pajak (SKP) terbit
6. Penerbitan kode billing	kode	Sistem APDS		Sistem secara otomatis menghasilkan kode billing	Wajib pajak mendapat kode billing pembayaran
7. Pembayaran pajak		Wajib Pajak melalui Bank/Online Payment		Wajib pajak melakukan pembayaran pajak via bank, ATM, atau aplikasi e-channel	Pajak terbayar & tercatat di APDS
8. Konfirmasi pembayaran		Sistem APDS & Admin		Sistem mencatat status “Lunas” → Admin melakukan cross check bila ada kendala	Status pembayaran terupdate
9. Penerbitan bukti pembayaran	bukti	Sistem APDS		Sistem mengeluarkan e-Bukti Pembayaran (e-BP) yang bisa diunduh	Wajib pajak menerima bukti pembayaran digital

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Tidak hanya itu, terdapat SOP Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) yang disusun seperti Tabel 6. untuk memastikan layanan pajak digital berjalan terstruktur dan efisien. Proses dimulai dari pendaftaran akun wajib pajak, login dan akses layanan, hingga pengisian data objek pajak yang kemudian diverifikasi sistem maupun petugas BPPD. Setelah verifikasi, sistem menerbitkan SKPD digital yang menjadi dasar pembayaran pajak melalui berbagai kanal, seperti bank, virtual account, atau QRIS. Seluruh transaksi berlangsung real-time dengan konfirmasi dan bukti pembayaran digital yang otomatis tersimpan dalam sistem. Selain itu, BPPD juga menyediakan layanan bantuan melalui hotline WhatsApp maupun fitur helpdesk untuk mengatasi kendala pengguna. Dengan prosedur ini, APDS

mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta transparansi pelayanan pajak daerah sesuai prinsip e-government. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara kepada staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo:

“Alur pelayanan melalui APDS sebenarnya sudah diatur dalam SOP. Pertama, wajib pajak harus mendaftar akun dengan mengisi data diri di website APDS dan melakukan verifikasi lewat email atau WhatsApp. Setelah akun aktif, wajib pajak bisa login dan memilih menu layanan pajak yang dibutuhkan.” (wawancara kepada Bu Iin selaku staf pelaksana teknis BPPD Sidoarjo bagian IT, 5 Agustus 2025)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat juga memastikan bahwa implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) dapat berjalan dengan baik dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan masyarakat. Jika dikaitkan dengan permasalahan dengan masih adanya proses manual dalam pelayanan pajak yang memakan waktu, menyebabkan keterlambatan informasi, dan membuat masyarakat lebih sering datang langsung ke kantor pajak karena belum terbiasa menggunakan aplikasi digital. Hal ini berpotensi menimbulkan hambatan birokrasi bila struktur organisasi tidak mampu mendukung perubahan ke arah digitalisasi. Namun, struktur organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah (BPPD) Kabupaten Sidoarjo sudah dirancang dengan jelas dan terdistribusi sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing unit. Sehingga, permasalahan awal berupa dominasi pelayanan manual dan kurangnya akses digital bagi masyarakat dapat dijawab melalui struktur birokrasi yang mendukung [20]. Tidak ada hambatan administratif yang berarti, karena sistem organisasi sudah diarahkan untuk adaptif terhadap teknologi. Artinya, keberhasilan implementasi APDS di Sidoarjo bukan hanya karena adanya aplikasi digital, tetapi juga karena struktur birokrasi yang efektif, jelas, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukhammad Ulil Albab dan Isna Fitria Agustina (2024) yang berjudul “Implementasi Pengelolaan Surat Dinas Berbasis Digital melalui Aplikasi E-Buddy Sidoarjo di Desa Kedungrejo Kecamatan Jabon”. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan implementasi sistem digital di lingkungan pemerintahan sangat ditentukan oleh struktur birokrasi yang jelas dan tidak berbelit, khususnya dalam hal alur kerja, pembagian kewenangan, serta kepastian prosedur pelayanan. Dalam implementasi E-Buddy, struktur organisasi yang tertata dengan baik dan didukung SOP yang jelas mampu mempercepat proses administrasi surat-menyurat serta meminimalisasi tumpang tindih tugas antaraparatur.

Berdasarkan hasil uraian, struktur birokrasi BPPD Sidoarjo dalam implementasi APDS telah memenuhi indikator struktur birokrasi dalam teori implementasi kebijakan George C. Edward III. Struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang tegas sesuai tupoksi, kewenangan akses sistem yang proporsional, serta SOP yang terintegrasi menjadi faktor penting dalam mengatasi permasalahan pelayanan manual yang sebelumnya terjadi. Keberhasilan implementasi APDS menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada kecanggihan aplikasi, tetapi juga pada kesiapan dan efektivitas struktur birokrasi.

IV. SIMPULAN

Implementasi Aplikasi Pajak Daerah Sidoarjo (APDS) sebagai inovasi digital dalam pelayanan pajak daerah di Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan temuan penelitian, penerapan APDS berhasil mempercepat berbagai proses administrasi perpajakan, meningkatkan tingkat transparansi pengelolaan pajak, serta secara nyata mengurangi hambatan birokrasi konvensional yang sebelumnya menghambat optimalisasi penerimaan pajak daerah. Peningkatan ini juga tercermin dari data pengunjung aplikasi yang menunjukkan tren kenaikan dari tahun 2022 hingga 2024, mengindikasikan semakin tingginya partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital. Keberhasilan implementasi APDS ditopang oleh beberapa faktor kunci yang sejalan dengan indikator teori implementasi George C. Edwards III. Pertama, dari aspek Komunikasi, BPPD Sidoarjo telah menjalankan strategi komunikasi eksternal dan internal yang menyeluruh melalui berbagai saluran untuk memastikan informasi mengenai APDS diterima, dipahami, dan diakses oleh masyarakat luas. Kedua, indikator Sumber Daya terpenuhi dengan baik, mencakup ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, alokasi anggaran yang jelas, sarana prasarana, dan infrastruktur teknologi yang memadai dan mudah diakses, baik bagi wajib pajak maupun pegawai BPPD Sidoarjo. Ketiga, faktor Disposisi (sikap dan komitmen) pegawai BPPD Sidoarjo sangat positif dan proaktif dalam mendukung digitalisasi, termasuk dengan menyediakan layanan panduan bagi masyarakat yang kesulitan menggunakan aplikasi. Meskipun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan yang perlu diatasi, yaitu belum optimalnya pemanfaatan sistem oleh sebagian masyarakat, yang masih cenderung memilih pelayanan manual. Hal ini terutama dipengaruhi oleh faktor kebiasaan lama, kenyamanan dengan layanan tatap muka, dan keterbatasan literasi digital pada kelompok masyarakat tertentu, seperti lanjut usia. Oleh karena itu, inovasi utama penelitian ini terletak pada penekanan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik harus didukung oleh kesiapan struktur organisasi yang adaptif dan komitmen proaktif pegawai, serta peningkatan kapasitas pengguna melalui edukasi dan pendampingan berkelanjutan untuk menjembatani kesenjangan antara kesiapan teknologi dan kesiapan pengguna. Secara keseluruhan, temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan kebijakan berbasis teknologi dan menjadi model bagi upaya digitalisasi layanan pajak yang mampu mengatasi tantangan birokrasi konvensional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian dan penulisan artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua, keluarga, sahabat, serta orang-orang di sekitar yang telah memberikan doa, dukungan, dan semangat selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini.

REFERENSI

- [1] M. Murniwati, H. Pujiati, and R. Chaerunnisa, "Sistem Informasi Akuntansi Penerimaan Dan Pengeluaran Kas Terhadap Pengendalian Intern Pada Puskesmas Kecamatan Kramat Jati," *Remit. J. Akunt. Keuang. Dan Perbank.*, vol. 3, no. 2, pp. 82–97, 2022, doi: 10.56486/remittance.vol3no2.375.
- [2] Diana Balqis and Imelda Dian Rahmawati, "Implementasi E-Government pada Aplikasi Pds-Pajak Daerah Kabupaten Sidoarjo," *Jemb. Huk. Kaji. ilmu Hukum, Sos. dan Adm. Negara*, vol. 1, no. 3, pp. 221–233, 2024, doi: 10.62383/jembatan.v1i3.534.
- [3] A. Hartiningtyas and I. U. Choiriyah, "Implementasi E-Government Melalui Aplikasi Sistem Aset Desa (SIPADES) Di Desa Dukusari Kecamatan Jabon Sidoarjo," vol. 7, no. 3, pp. 1558–1573, 2024.
- [4] M. U. Albab and I. F. Agustina, "Implementasi Pengelolaan Surat Dinas Berbasis Digital Melalui Aplikasi E-Buddy Sidoarjo di Desa Kedungrejo Kecamatan Jabon," pp. 1–9.
- [5] S. N. Aprilia, B. Kusbandrijo, and A. I. Rochim, "Implementasi E-Government Pada Aplikasi Pds-Pajak," *PRAJA Obs. Penelit. Adm. Publik*, vol. 2, no. 01, pp. 53–54, 2022.
- [6] N. Lelyana and A. Sarjito, "Dampak Pemekaran Daerah terhadap Pertahanan Negara : Studi Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah," *J. Terap. Pemerintah. Minangkabau*, vol. 4, no. 1, pp. 29–45, 2024.
- [7] J. S. Winarto and F. F. Hanifah, "Strategi Optimalisasi Pajak Daerah dalam Rangka Peningkatan Kemandirian Keuangan di Kota Pekalongan," vol. 8, no. 1, pp. 44–58, 2025.
- [8] A. L. Hilal, S. Tinggi, and I. Ekonomi, "Analisis Penerapan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah (SIMPAD) Pada Badan Pendapaan Daerah Kabupaten Bintan," 2020.
- [9] Daffa Esyalaffi Rahadian, "Pemnfataan Sistem Informasi Manajemen Pajak Daerah (SIMPAD) Sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pelaporan Pendapatan BPPKAD Kabupaten Magelang," *Ayan*, vol. 15, no. 1, pp. 37–48, 2024.
- [10] D. Setyawan, A. Priantono, and F. Firdausi, "Model George Edward III: Implementasi Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Kawasan Tanpa Rokok di Kota Malang," vol. 3, no. 2, pp. 9–19, 2021.
- [11] S. R. Anindya and H. Sukmana, "Implementasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (Sipraja) Sebagai Inovasi Pelayanan Publik Di Pemerintah Desa," pp. 1–9.
- [12] Fanyanurul Fathia, "Inovasi Pelayanan Pajak Mandiri Melalui Sistem Elektronik Pajak Daerah 'SEROJA' Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu Provinsi Riau," 2024, pp. 1–23, 2016.
- [13] S. D. Febrianti and E. H. Fanida, "Inovasi Pelayanan Pajak Daerah Melalui Aplikasi Sistem Informasi Dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis Nik (Sipandaunik) Di Kabupaten Ponorogo," *Publika*, no. 106, pp. 739–752, 2022, doi: 10.26740/publika.v10n3.p739-752.
- [14] S. P. Putra, "Strategi Pemberdayaan Masyarakat Oleh Masyarakat Mandiri (MM) Melalui Program Green Horti Move Mustahik to Muzakki di Desa Sindangjaya Cipanas Cianjur," *Strateg. Pemberdaya. Masy.*, no. Mm, 2020, [Online]. Available: <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/41156>
- [15] M. Riksfardini, B. Sagara, F. S. Firmanto, and N. Handayani, "Inovasi Pelayanan Pajak Berbasis E-Government Melalui Penggunaan E-Filing Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan," *Pentahelix*, vol. 1, no. 1, p. 35, 2023, doi: 10.24853/penta.1.1.35-44.
- [16] H. A. Rasyid *et al.*, "Perancangan Sistem Informasi Pendaftaran Wajib Pajak Berbasis Web," vol. 4, no. 1, pp. 295–306, 2025.
- [17] T. R. Anugrafianto, W. Septianingsih, and A. W. Permana, "Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Meningkatkan Pelayanan Bisnis dan Pendidikan: Studi Kasus PT Kombas Digital Internasional," *J. El-Hamra Kependidikan dan Kemasyarakatan*, vol. 9, no. 3, pp. 320–328, 2024, doi: 10.62630/elhamra.v9i3.352.
- [18] M. A. Suhartatik and I. Rodiyah, "Implementasi Program Sipraja dalam Pelayanan Administrasi di Pemerintah Desa Siwalanpanji , Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo]," pp. 1–13.
- [19] X. M. Kadir, J. Manajemen, F. Ekonomi, and D. Bisnis, "Peran Otoritas Pusat dan Daerah: Analisis Pajak dan Dampaknya Dalam Menghadapi Tantangan dan Peluang di Era Eknomi Digital (Studi Kasus di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Sidoarjo)," 2023.
- [20] E. M. Sufianti and A. Riyadh, "Implementasi Program Pelayanan Kependudukan Via Online (PLAVON) Dalam Kepengurusan Administrasi Kependudukan di Desa," 2011.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.