



Agile Governance dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung

Agung Dwi Kusuma Wardani^{*a}, I Putu Dharmanu Yudharta^a, Juwita Pratiwi Lukman^a

^a Fakultas Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

^{*} Correspondence: dwikusuma0211@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *Agile Governance* dalam Sistem E-Palapa pada Pajak Hotel di Bapenda Badung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa dapat dinyatakan sebagai tata kelola pemerintahan yang cepat, tetapi belum sepenuhnya berjalan secara optimal khususnya pada indikator *good enough governance* dan *based on quick wins*. Indikator *good enough governance* menunjukkan bahwa Sistem E-Palapa masih mengalami *error system* dan *forced close* pada saat digunakan wajib pajak hotel dalam memperoleh pelayanan sehingga memerlukan adanya pembenahan dan perbaikan terkait Sistem E-Palapa. Indikator *based on quick wins* menunjukkan bahwa masih adanya wajib pajak hotel yang tidak tepat waktu dalam melaporkan atau membayarkan pajaknya sehingga target yang ditetapkan pihak Bapenda Badung yakni adanya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam mengelola perpajakannya masih belum terlaksana secara optimal.

Kata Kunci: *Agile Governance*, Sistem E-Palapa, administrasi pajak, inovasi, pelayanan

Abstract

This research aims to determine Agile Governance in the E-Palapa System for Hotel Taxes in Bapenda Badung. The research method used is a qualitative research method with a descriptive approach. Data was collected by observation, interviews and documentation. The research results show that tax services through the E-Palapa System can be described as fast governance, but they are not fully running optimally. The good enough governance indicator shows that the E-Palapa System still experiences system errors and is forced to close when used by hotel taxpayers to obtain services, so it requires improvements related to the E-Palapa System. The based on quick wins indicator shows that there are still hotel taxpayers who are not timely in reporting or paying their taxes so that the target set by the Badung Bapenda, which are the awareness and compliance of taxpayers in managing their taxes, is still not being implemented optimally.

Keywords: *Agile Governance, E-Palapa System, tax administration, innovation, service*

1. Pendahuluan

Pembangunan diartikan sebagai proses yang dilaksanakan untuk menuju ke arah perubahan yang lebih baik. Seluruh negara di dunia mengupayakan adanya pembangunan di berbagai bidang tanpa terkecuali. Selain untuk meningkatkan taraf hidup masyarakatnya, sebuah negara melaksanakan pembangunan agar dapat bersaing dengan negara lainnya dan tidak mengalami ketertinggalan (Fazhurrahman, 2022). Sama halnya seperti sebuah negara, hal ini juga dilaksanakan oleh wilayah yang lingkungannya lebih kecil yaitu wilayah kabupaten atau kota. Apabila terdapat aspek-aspek yang merasa dirugikan dalam pelaksanaan pembangunan, maka ini akan menjadi sebuah persoalan di masyarakat (Rosana, 2018). Persoalan-persoalan yang terjadi di masyarakat tentunya membutuhkan jawaban yang sekaligus mampu menjadi solusi yang tepat. Dengan demikian, pemerintah di suatu wilayah harus memiliki kepekaan dan kesadaran sehingga persoalan dapat terselesaikan dengan cepat.

Wilayah perkotaan saat ini menunjukkan adanya perkembangan yang sejalan dengan pembangunan di Indonesia. Adanya sarana dan prasarana yang lebih lengkap dapat dijadikan sebagai penunjang dalam

pelaksanaan aktivitas-aktivitas masyarakat di perkotaan. Hal tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan kesempatan pada sebuah daerah termasuk wilayah kabupaten atau kota untuk mengurus sendiri daerahnya termasuk melaksanakan pembangunan atau disebut dengan otonomi daerah. Dalam pelaksanaan pembangunan, diperlukan adanya kerja sama dan kolaborasi antar aktor *governance*, yakni pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Para aktor *governance* dan peranannya harus mampu bersinergi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena peran ketiga aktor tersebut mampu menciptakan dampak dalam upaya pelaksanaan pembangunan yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini. (Ali dan Mardiana, 2020).

Perkembangan teknologi dan informasi yang semakin maju, pesat, dan modern menjadi ciri-ciri era globalisasi mengalami perubahan. Perkembangan teknologi dan informasi dalam kehidupan tidak mampu terbendung dan seakan-akan menjadi kepentingan utama bagi masyarakat dalam menunjang kehidupan sehari-hari (Putri et al., 2021). Kemajuan teknologi mampu memberikan perubahan dan dampak ke berbagai hal, termasuk ke dalam hal yang bersifat pemerintahan. Akibat dari kemajuan teknologi salah satunya yaitu meningkatnya kebutuhan masyarakat. Perkembangan teknologi memicu lembaga-lembaga di pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang dapat memenuhi kebutuhan dan keperluan masyarakat (Syasdawita dan Bachtiar, 2022). Pelayanan publik merupakan suatu hal yang diperoleh masyarakat. Pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah, mengenai baik dan buruk suatu pelayanan akan berdampak pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Maka dari itu, perlu perbaikan, pengembangan, atau pun inovasi pada pelayanan publik.

Inovasi pada sektor publik memegang peranan penting untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih baik. Inovasi merupakan salah satu bentuk pembangunan dengan memanfaatkan teknologi dalam penerapannya (Krismono dan Nasikh, 2022). Dalam inovasi pelayanan publik, tentunya terdapat perbedaan antara sistem yang lama (manual) dengan sistem yang baru (digital). Hal ini disebut dengan transformasi digital, artinya sebuah perubahan atau pergantian dari non digital menjadi digital. Sebagian besar, pelayanan publik telah berbasis digital, contohnya pada urusan administrasi. Adanya kemudahan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan untuk dapat mengisi formulir secara *online* melalui gadget masing-masing merupakan hasil dari sistem yang baru. Hal ini tentu efektif dan efisien karena masyarakat dapat menghemat waktu dan biaya serta tidak perlu mengantre untuk mengisi formulir seperti halnya pada sistem yang lama sebelum pelayanan publik berbasis digital (Listanto, 2021).

Adanya perubahan yang pesat dan teknologi yang terus menerus berkembang mengharuskan pemerintah untuk merespons secara cepat dan sigap dalam menghadapi kondisi ini atau disebut dengan *Agile Governance* (Firhansyah, 2021). *Agile governance* merupakan kemampuan sebuah instansi pemerintah dalam menanggapi atau merespons secara sigap dan cepat kondisi lingkungan yang dinamis dalam menyelesaikan persoalan yang menjadi kebutuhan masyarakat yang semakin bertambah dan berubah (Mergel et al., 2020).

Gambar 1 Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Provinsi Bali

No.	Nama Instansi	Indeks SPBE	Predikat
1.	Pemerintah Provinsi Bali	3,68	Sangat Baik
2.	Pemerintah Kab. Buleleng	2,30	Cukup
3.	Pemerintah Kab. Jembrana	2,83	Baik
4.	Pemerintah Kab. Klungkung	3,01	Baik
5.	Pemerintah Kab. Gianyar	2,73	Baik
6.	Pemerintah Kab. Karangasem	2,43	Cukup
7.	Pemerintah Kab. Bangli	2,28	Cukup
8.	Pemerintah Kab. Badung	1,78	Kurang
9.	Pemerintah Kab. Tabanan	2,07	Cukup
10.	Pemerintah Kota Denpasar	3,19	Baik

Sumber: Keputusan Menpan RB Nomor 1503 Tahun 2021

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau penerapan *e-government* di Provinsi Bali pada indeks sebesar 3,68 dari skala 5 dengan predikat sangat baik. Gambar 1.1 juga menunjukkan indeks SPBE pada kota atau kabupaten di Provinsi Bali dan kabupaten dengan indeks paling rendah adalah Kabupaten Badung pada indeks 1,78 dari skala 5 dengan predikat kurang. Meskipun demikian, Pemerintah Kabupaten Badung saat ini tengah menggecarkan peningkatan penerapan *e-government* dengan meluncurkan inovasi digital yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dengan adanya keterlibatan dari seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Badung. Selain untuk mendapatkan *reward* atas pelaksanaan SPBE yang baik, Pemerintah Kabupaten Badung juga menekankan pada manfaat yang akan diterima masyarakat sebagai penerima layanan (Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, 2023).

Kabupaten Badung merupakan salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Bali. Instansi-instansi yang berada di bawah naungan Pemerintah Kabupaten Badung memanfaatkan teknologi untuk menciptakan inovasi berbasis digital. Salah satu instansinya yaitu Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) dengan inovasinya yakni Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak (E-Palapa). E-Palapa merupakan salah satu inovasi pelayanan publik dalam hal pengurusan administrasi pajak. Tujuan diluncurkannya program ini adalah membantu dan memudahkan masyarakat wajib pajak dalam mengelola atau mengurus data perpajakan, mulai dari pendaftaran awal, pelaporan pajak, hingga pengecekan tagihan pembayaran pajak seperti fitur yang tercantum pada Gambar 1.2. Adanya inovasi ini membuat masyarakat tidak perlu datang ke kantor untuk mengelola data pajak, melakukan pelaporan pajak, dan membayar pajak karena dapat dilakukan di mana pun selama *gadget* yang dimiliki dalam jangkauan internet.

Bapenda Kabupaten Badung telah menciptakan inovasi E-Palapa. Adanya inovasi ini berkenaan dengan timbulnya beberapa permasalahan yang dihadapi masyarakat. Pertama, alur administrasi yang berbelit-belit. Banyaknya alur administrasi yang harus dilalui oleh masyarakat membuat masyarakat harus selalu datang ke kantor instansi terkait. Masyarakat pun memiliki keterbatasan waktu untuk mengurus administrasi yang diperlukan sehingga penyelesaiannya membutuhkan waktu yang lebih lama (Malik et al., 2023). Kedua, antrean panjang saat pelayanan. Berkaitan dengan masalah sebelumnya, antrean panjang disebabkan karena masyarakat datang secara langsung untuk mendapatkan pelayanan. Jumlah antrean panjang akan membutuhkan waktu lebih lama bagi masyarakat untuk menerima pelayanan (Salsabila et al., 2023).

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memiliki inovasi dalam pelayanan administrasi pajak. Inovasi tersebut berangkat dari Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem *Online* Pajak Daerah dan sebagai perwujudan dari konsep *e-government*. Inovasi yang berada pada lingkungan sektor publik berfokus untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan orientasinya bukan pada keuntungan seperti apa yang dilakukan sektor swasta (Pananrangi, 2019). Dengan demikian, digitalisasi atau pemanfaatan teknologi memiliki kaitan yang cukup erat dalam inovasi yang diciptakan oleh sektor publik.

Pemanfaatan teknologi yang diterapkan pada inovasi E-Palapa menstimulasi pemerintah untuk dapat menciptakan tata kelola pemerintahan yang *agile*. Dilansir pada <https://bapenda.badungkab.go.id/>, E-Palapa merupakan sistem yang dicetuskan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dengan berkolaborasi pihak swasta yakni PT Cartenz Technology Indonesia yang berfungsi dalam membantu urusan pemerintahan daerah khususnya mengenai pajak daerah dan bertanggung jawab pada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Fitur yang diberikan dari sistem E-Palapa tidak hanya terdiri atas satu jenis pajak, tetapi juga terdapat pajak hiburan, pajak restoran, pajak hotel, dan pajak parkir. Adanya inovasi ini lebih mengefisienkan waktu dan memudahkan staf karena pelaporan wajib pajak dilakukan secara mandiri sehingga staf hanya melakukan monitoring terhadap pajak daerah (Puspitasari et al., 2017). Dengan demikian, wajib pajak dapat meminimalisasi waktu dan biaya yang diperlukan jika hal tersebut dilakukan secara *offline* dengan mendatangi kantor Bapenda.

Pajak daerah merupakan kontribusi yang wajib dibayar oleh wajib pajak yang akan masuk pada Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dimanfaatkan untuk membiayai aktivitas penyelenggaraan pemerintahan (Safri, 2023). Pajak daerah menjadi salah satu wujud partisipasi nyata masyarakat dalam upaya pembangunan daerah. Tentunya dalam upaya melaksanakan pembangunan daerah, diperlukan biaya yang memadai sehingga mampu diciptakan sarana dan prasarana yang baik serta mampu meningkatkan pelayanan publik (Suryaningsih, 2023). Dengan demikian, diperlukan upaya pemerintah agar penerimaan pajak daerah dapat terealisasi secara optimal.

Sumber: Data Sekunder diolah dari Dokumen pada *Website* Resmi Bapenda Kabupaten Badung (bapenda.badungkab.go.id), 2022

Potensi pariwisata terbesar di Bali terletak di Kabupaten Badung. Hal ini menyebabkan penerimaan pajak daerah terbesar di Kabupaten Badung yakni pajak hotel seperti yang tercantum pada Gambar 1.3 di atas. Menurut data dari Badan Pusat Statistik, pada tahun 2022 jumlah hotel di Kabupaten Badung mencapai 380 hotel dan tentunya menjadi penyumbang pemasukan pendapatan daerah tertinggi saat ini. Penerimaan pajak yang besar dan banyaknya wajib pajak tentu memerlukan sistem yang cepat dalam mengelola data perpajakannya sehingga dapat mengefisienkan waktu wajib pajak yang bersangkutan dan hadirnya sistem E-Palapa menjadi solusi yang tepat untuk hal ini. Oleh karena itu, penerimaan pajak hotel berbanding lurus dengan banyaknya hotel yang dibangun di Kabupaten Badung.

Sistem *online* pajak daerah Kabupaten Badung awalnya bernama E-Tax yang berbasis *website* dan telah beroperasi sejak tahun 2014. Namun, saat ini telah diubah aksesnya sejak 1 April 2023 ke dalam model aplikasi dan *website* yang bernama Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) yang telah diluncurkan pada tahun 2022. Sistem ini hadir sebagai upaya efisiensi pelayanan administrasi pajak dan sebagai bentuk simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi sehingga mampu mempercepat proses administrasi yang harus dilakukan wajib pajak. E-Palapa menjadi perwujudan dan hasil dari cepat dan sigapnya respons pemerintah terhadap persoalan masyarakat. Meskipun demikian, pemanfaatan sistem harus sesuai dengan indikator *Agile Governance*, yaitu: (a) *good enough governance*; (b) *business driven*; (c) *human focused*; (d) *based on quick wins*; (e) *systematic and adaptive approach*; dan (f) *simple design and continuous refinement*. Konsep *Agile Governance* menuntut pemerintah untuk sigap dalam menghadapi perubahan yang datang sehingga dapat menemukan solusi yang tepat dan inovatif dalam menjawab suatu perubahan serta pemerintah mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang terjadi. *Agile governance* merujuk dan berfokus pada simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi dalam inovasi dengan memanfaatkan teknologi di dalamnya (Firhansyah, 2021).

Bapenda Kabupaten Badung telah berhasil meluncurkan inovasi, tetapi tidak bisa dipungkiri dalam pengelolaannya terdapat beberapa tantangan yang menjadi masalah di dalamnya. Berdasarkan hasil wawancara pra survei, terdapat beberapa permasalahan yang disampaikan Bapak I Made Ady Suardana, S.Kom., M.A.P selaku Kepala Sub Bidang Pemutakhiran Data dan Teknologi Informasi Bapenda Kabupaten Badung. Pertama, ketidaktepatan waktu wajib pajak hotel dalam melaporkan atau membayarkan pajak. Tentunya, Sistem E-Palapa diciptakan untuk mengefisienkan waktu wajib pajak dalam mengurus urusan perpajakannya sehingga mengurangi mobilitas. Namun, saat ini masih terdapat wajib pajak hotel yang tidak tepat waktu dalam melaporkan dan membayarkan pajaknya. Padahal pajak hotel bersifat *self assessment* dan telah disediakan sistem untuk mempermudah pengurusan pajaknya. Kedua, beberapa kasus ditemukan aplikasi dan *website* mengalami *error system*. Masyarakat selaku pengguna E-Palapa mengalami *error* pada saat akan *login* ke dalam aplikasi atau *website* E-Palapa sehingga hal ini tentu menghambat masyarakat selaku wajib pajak dalam melaporkan hingga membayarkan pajaknya. Ketiga, belum optimalnya kemampuan dan pengetahuan sumber daya manusia (SDM) Bapenda dalam hal teknologi. Berkaitan dengan permasalahan ketiga, SDM belum mampu memberikan penanganan dan solusi karena sistem E-Palapa tidak dikelola secara mandiri oleh Bapenda melainkan oleh pihak swasta sehingga perlu adanya koordinasi terlebih dahulu mengenai permasalahan pada sistem tersebut. Selain itu, masih terdapat pegawai yang belum mampu mengoperasikan komputer. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan penelitian deskriptif atau biasa disebut dengan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang berfokus untuk menjelaskan dan menganalisis mengenai realitas suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi baik secara individual maupun kelompok (Abdussamad, 2021). Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri yang menjadi karakteristik tersendiri yaitu data yang disajikan ke dalam bentuk kalimat atau kata-kata dan bahasa bukan ke dalam bentuk angka-angka atau menghitung. Selain itu, penelitian deskriptif adalah penelitian yang menekankan

kepada gambaran situasi yang sebenarnya secara rinci dan mendalam guna mendukung penyajian data (Nugrahani, 2014).

Jenis penelitian ini digunakan karena penulis ingin mengetahui, menjelaskan, dan menyampaikan secara lebih terperinci dan mendalam mengenai topik yang diangkat. Dalam penelitian ini, fenomena atau peristiwa yang dijadikan sebagai objek penelitian bersifat nyata tanpa adanya manipulasi sehingga dapat divalidasi kebenarannya. Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena mampu menguraikan secara rinci mengenai *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung.

Penelitian mengenai *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung menggunakan dua sumber data, yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dan diukur secara langsung oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Sidiq dan Choiri, 2019). Data yang diperoleh melalui hasil wawancara kepada para informan mengenai *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung merupakan data primer. Selain itu, data primer juga diperoleh saat penulis melaksanakan pengamatan atau observasi ke lokasi penelitian secara langsung, yakni Bapenda Badung.
2. Data Sekunder, yaitu data yang telah diperoleh dari pihak lain serta telah terpublikasikan dan terdokumentasikan sehingga penulis dapat mengadopsi data tersebut untuk kepentingan penelitiannya (Sidiq dan Choiri, 2019). Data yang diperoleh dari buku, arsip, dan dokumen-dokumen merupakan data sekunder. Penelitian ini mengambil data sekunder sebagai penunjang data primer dari penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan topik yang diangkat penulis dalam penelitian ini melalui pencarian pada laman *Google Scholar*, *Garuda*, *Wiley Online Library*, *Science Direct*, *Neliti* hingga *Research Gate* dengan kata kunci *Agile Governance*, inovasi digital, perubahan dinamis, pajak, dan pelayanan publik.

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan menguraikan teks atau tulisan yang bersifat naratif (Sugiyono, 2010). Dengan penyajian data tersebut akan membantu dan memudahkan penulis untuk memahami sesuatu yang berkaitan dengan *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung. Penyajian data yang dilakukan dengan baik merupakan suatu langkah penting yang mendukung agar validitas analisis kualitatif tercapai. Dalam penyajian data, tidak hanya dideskripsikan secara naratif tetapi proses analisis yang terus menerus sampai pada penarikan kesimpulan juga turut disertai.

Penarikan kesimpulan berusaha untuk mencari, mengidentifikasi, atau memahami makna atau arti, pola-pola, dan alur yang terjadi. Kesimpulan yang dikemukakan di awal memiliki sifat sementara dan akan mengalami perubahan apabila bukti-bukti yang kuat sebagai pendukung tidak ditemukan pada tahapan pengumpulan data selanjutnya. Apabila kesimpulan yang disampaikan di tahap awal terdapat adanya bukti-bukti pendukung yang dapat divalidasi kebenarannya dan bersifat konsisten pada saat melakukan penelitian kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang disampaikan dinyatakan kredibel (Yusuf, 2019). Setelah dilakukan verifikasi, maka penarikan kesimpulan dapat dilakukan dan disajikan ke dalam bentuk narasi.

3. Pembahasan

Dalam hasil temuan yang diperoleh peneliti dalam penelitian yang berkaitan dengan *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung. Adapun indikator-indikator yang terdapat dalam teori *Agile Governance* yang dikemukakan oleh Luna, Kruchten, dan Moura (2015), yaitu: (1) *Good Enough Governance*; (2) *Business-Driven*; (3) *Human Focused*; (4) *Based on Quick Wins*; (5) *Systematic and Adaptive Approach*; serta (6) *Simple Design and Continuous Refinement*. Berikut penjabaran berdasarkan hasil analisis temuan yang diperoleh.

Good Enough Governance

Instansi pemerintah harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sehingga mencapai hasil yang optimal. Dalam penelitian ini, indikator *Good Enough Governance* menilai apakah pemberian layanan mencapai hasil yang sesuai, yang terbagi atas 3 (tiga) indikator, yaitu kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan kebutuhan masyarakat, menjunjung integritas dalam pemberian layanan, dan dampak akses pelayanan.

Pertama, kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan kebutuhan masyarakat. Kesesuaian ini dibutuhkan agar masyarakat sebagai penerima layanan mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat melalui Sistem E-Palapa. Sistem E-Palapa dibuat berdasarkan pengeksploasian terlebih dahulu terkait kebutuhan masyarakat sehingga akan tepat sasaran dan nantinya akan memudahkan penerimaan layanan. Sistem E-Palapa dibuat dengan menggunakan pemanfaatan teknologi sehingga masyarakat memiliki fleksibilitas dalam aksesnya yang dapat digunakan di mana pun dan kapan pun. Kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan kebutuhan masyarakat dapat dilihat melalui *rating* dan *review* oleh pengguna Aplikasi E-Palapa baik pada *Play Store* dan *App Store*. *Review* yang disampaikanpun menyatakan puas dalam menggunakan Sistem E-Palapa dan sesuai dengan kebutuhannya dalam perpajakan. Fitur-fitur pelayanan yang disajikan pada Sistem E-Palapa telah lengkap dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, mulai dari pendaftaran wajib pajak hotel, pelaporan Surat Pemberitahuan Pajak Tahunan (SPTPD), dan pengecekan tagihan pembayaran pajak. Permohonan pelayanan yang diajukan oleh wajib pajak, mendapatkan *feedback* atau respons yang cepat terkait konfirmasi bahwa permohonan telah berhasil dilakukan.

Kedua, menjunjung integritas dalam pemberian layanan. Integritas diperlukan dalam pemberian layanan. Sistem E-Palapa tidak hanya membantu wajib pajak dalam mengelola data perpajakannya, tetapi juga membantu untuk mengetahui bagaimana kinerja staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam memberikan pelayanan. Adapun Sistem E-Palapa yang dikhususkan kepada stafnya yakni bernama E-Palapa Petugas. Adanya peningkatan integritas dari staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung karena telah dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas dan permohonan pelayanan oleh wajib pajak. Dalam menyelesaikan tugasnya, akan diketahui seberapa sigap dan cepat pelayanan yang diberikan. Penyelesaian tugas dan permohonan pelayanan yang telah terselesaikan tersebut akan terekam dan masuk ke dalam riwayat pekerjaan staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung sehingga kinerjanya mudah diawasi dan dinilai. Integritas staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dapat dibuktikan dan terjamin karena kinerja staf dapat terlihat secara transparan dan dinilai langsung oleh pimpinan baik dari segi kejujuran, tanggung jawab, maupun kedisiplinan. Pelayanan melalui Sistem E-Palapa memberikan kepastian waktu terhadap penyelesaian proses pelayanan yang diajukan wajib pajak hotel, seperti proses verifikasi Pelaporan Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) selama 2x24 jam pada hari kerja. Adanya riwayat kinerja dan kepastian layanan yang diberikan, tidak membuat para staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung menunda-nunda pekerjaannya, termasuk dalam pemberian respons terhadap kebutuhan masyarakat yang mendesak. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung tidak pernah meminta uang tambahan dalam memberikan pelayanan.

Ketiga, dampak akses pelayanan. Pelayanan yang diberikan dengan menggunakan sistem *online* diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat selaku pengguna. Hadirnya Sistem E-Palapa membantu masyarakat selaku wajib pajak hotel untuk melakukan dan memperoleh pelayanan secara efisien karena dilakukan secara *online* tanpa perlu mendatangi kantor. Masyarakat selaku wajib pajak hotel hanya perlu mengisi dan mengunggah berkas dan persyaratan yang diperlukan melalui Sistem E-Palapa serta menunggu konfirmasi via *email* sehingga dapat menghemat waktu karena berkurangnya mobilitas yang dilakukan. Selain itu, wajib pajak hotel tidak mengalami birokrasi yang berbelit-belit, yang mana dalam kasus biasanya diarahkan untuk berpindah-pindah ruangan dalam memperoleh pelayanan. Selain itu wajib pajak mampu dengan mudah membandingkan perhitungan yang dilakukan sistem dan manual sehingga dapat dengan lebih cepat dalam menghitung pelaporan pajak. Tidak hanya wajib pajak hotel, para staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung merasakan dampak kemudahannya. Staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung lebih mudah dalam melakukan rekapitulasi karena berkas-berkas yang diterima dalam bentuk *softcopy* bukan *hardcopy* seperti saat sistem konvensional diberlakukan dan telah secara otomatis ter-input ke dalam sistem. Selain dampak positif, juga terdapat dampak negatif yang ditimbulkan terkait pelayanan yang dilakukan melalui Sistem E-Palapa. Aplikasi E-Palapa mengalami kendala saat dilakukan perbaikan, seperti tidak bisa *login*

dan aplikasi mengalami *forced closed* sehingga wajib pajak hotel tertunda dalam memperoleh pelayanan sehingga perlu disampaikan pemberitahuan apabila Sistem E-Palapa masih dalam tahapan *maintenance*.

Berdasarkan analisis di atas, indikator *Good Enough Governance* belum berjalan dengan optimal khususnya terkait dampak akses pelayanan. Di satu sisi pelayan pajak melalui Sistem E-Palapa telah diberikan sesuai kebutuhan wajib pajak dan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung telah berintegritas dalam memberikan pelayanan. Namun di sisi lain, masih terdapat kendala yang dialami wajib pajak saat menggunakan Sistem E-Palapa, seperti tidak bisa *login* dan aplikasi *forced closed*. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung perlu menyampaikan dan memberitahukan kepada wajib pajak hotel saat Sistem E-Palapa masih *maintenance* serta perlu segera diperbaiki agar wajib pajak hotel tidak tertunda dalam mengurus perpajakannya.

Business-Driven

Ini berkaitan dengan kemitraan, kerja sama, atau *partnership*. Dalam hal ini, bisnis lebih mengarah pada hubungan kerja sama yang dibangun oleh pihak Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam pengelolaan Sistem E-Palapa. Dalam pengelolaannya, selain melibatkan masyarakat di dalamnya yakni wajib pajak hotel, juga dapat dilakukan dengan mengadakan kerja sama dengan pihak di luar pemerintah (swasta) yakni PT. Cartenz Technology Indonesia. Indikator *business-driven* berdasarkan pada pembagian peran serta koordinasi dan komunikasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat.

Pertama, pembagian peran antara pemerintah, swasta dan masyarakat. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dinaungi oleh Pemerintah Kabupaten Badung yang berfungsi untuk membantu urusan pemerintahan terkait perpajakan sehingga Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung bertanggung jawab kepada Bupati Badung melalui Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Badung. Dalam hal ini, Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Badung melaksanakan pengawasan atas kegiatan atau program yang dijalankan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung. Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Badung juga bertugas membantu dan mengkoordinasikan kepada Bupati badung terkait penyusunan kebijakan atau pembuatan peraturan daerah yang menjadi landasan hukum dalam menyelenggarakan pemerintahan. Adapun landasan hukum yang mengelola terkait Sistem *Online* E-Palapa yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem *Online* Pajak Daerah. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung sebagai implementor yang menciptakan dan mencetuskan Sistem E-Palapa serta menjadi pengelolanya mulai dari ide pencetus, prosedur penerimaan dan pemberian layanan, dan pengembangan sistem. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung juga mengadakan kerja sama dengan pihak swasta yaitu PT. Cartenz Technology Indonesia yang dijadikan sebagai pihak penyedia jasa dan *developer* Sistem E-Palapa. Adanya keterbatasan kemampuan dan sumber daya membuat Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung mencari pihak pembantu untuk menyediakan Sistem E-Palapa. PT. Cartenz Technology Indonesia membuat Sistem E-Palapa dan menyediakan beberapa panduan penggunaan sistem baik berbentuk berkas *online* maupun video tutorial sehingga dapat menunjang pengguna dalam menggunakan Sistem E-Palapa. Serta, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung mengikutsertakan masyarakat khususnya wajib pajak sebagai pelaksana kebijakan dan pengguna Sistem E-Palapa. Masyarakat sebagai sasaran Sistem E-Palapa yang akan memberikan *feedback* terkait pelayanan yang diberikan melalui sistem tersebut.

Kedua, koordinasi dan komunikasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat. Koordinasi dan komunikasi yang terjadi antara Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dengan PT. Cartenz Technology Indonesia dilakukan secara *online* karena jarak yang jauh dan keadaan yang tidak memungkinkan untuk bertatap muka langsung, baik via *WhatsApp* untuk permasalahan atau pertanyaan biasa, *online meeting* untuk pembahasan lebih lanjut terkait Sistem E-Palapa, dan *email* untuk mengirimkan permohonan secara resmi terkait fitur baru pada sistem. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung melakukan koordinasi dan komunikasi dengan masyarakat selaku wajib pajak hotel secara *online* via telepon, *WhatsApp*, dan *email* yang telah tersedia pada Sistem E-Palapa serta secara *offline* dengan datang langsung ke kantor. Serta diadakan pertemuan dengan wajib pajak hotel untuk membahas mengenai Pelaporan Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) dan Sistem E-Palapa.

Berdasarkan analisis di atas, indikator *business-driven* telah berjalan dengan sangat baik. Masing-masing aktor *governance* yakni Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung, Sekretariat Daerah (Setda)

Kabupaten Badung, PT. Cartenz Technology Indonesia, dan wajib pajak hotel telah memiliki perannya tersendiri dan menjalankannya dengan sangat baik. Koordinasi dan komunikasi yang terjalin pun telah berlangsung dengan baik, secara *online* via telepon *WhatsApp*, dan *email* serta secara *offline* dengan datang langsung ke kantor yang dilakukan oleh masyarakat.

Human Focused

Sinergisme antara pemerintah dan masyarakat diperlukan, khususnya pemerintah wajib mengikutsertakan pada aktivitas publik, seperti dibukanya ruang untuk penyampaian aduan, saran, atau masukan terkait kinerja pemerintah. Adanya partisipasi masyarakat diharapkan mampu membangun pemerintahan yang lebih baik. Indikator *human focused* berdasarkan pada partisipasi masyarakat dalam peningkatan pelayanan dan keterbukaan masyarakat dalam menyampaikan aduan, saran, atau kritik.

Pertama, partisipasi masyarakat dalam peningkatan pelayanan. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memberikan kesempatan pada masyarakat selaku wajib pajak untuk turut serta dalam penyampaian aduan, saran, atau kritik. Penyampaian aspirasi ini penting dilaksanakan guna mengetahui kebutuhan masyarakat, mengetahui informasi yang lebih lanjut yang tidak dialami Bapenda Badung serta apa yang perlu dibenahi dari pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa yang dijalankan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung menerima segala bentuk aduan, saran, atau kritik mengenai pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa yang nantinya mampu membangun dan meningkatkan pelayanan yang diberikan. Adapun media yang disediakan untuk wajib pajak hotel dalam menyampaikan aduan, saran, atau kritiknya yakni dapat melalui nomor pelayanan *WhatsApp* yang tercantum pada Sistem E-Palapa yang dapat diketahui identitas pelaporannya dan *website* Kritik Saran yang tidak akan diketahui identitas pelaporannya atau dengan kata lain anonim. Penyampaian aduan, saran, atau kritik yang telah masuk melalui *website* Kritik Saran sebanyak puluhan sedangkan pertanyaan dan pembahasan yang masuk terkait Sistem E-Palapa mencapai 3000-an. Terdapat beberapa keluhan yang sering disampaikan yaitu tidak dapat melakukan *login* dan aplikasi E-Palapa *forced closed*. Menanggapi aduan tersebut, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dengan cepat dan sigap merespons sehingga wajib pajak hotel memperoleh jalan keluarnya.

Kedua, keterbukaan masyarakat dalam menyampaikan aduan, saran, atau kritik. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memberikan keleluasaan dan menjamin rasa aman bagi wajib pajak hotel yang menyampaikan aduan, saran, atau kritiknya tanpa perlu merasakan ketakutan akan adanya ancaman. *Website* Kritik Saran menjadi sarana bagi wajib pajak hotel yang tidak ingin diketahui identitasnya sehingga dapat menyampaikan aduan, saran, atau kritiknya secara terbuka dan sejujur-jujurnya. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung menjamin tidak akan ada intervensi, paksaan, dan ancaman dari pihak tertentu bagi wajib pajak yang menyampaikan aduannya. Melalui penyampaian tersebut, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung siap menerima setiap aduan yang masuk dan menjadikannya sebagai perbaikan kedepannya serta mengupayakan pemberian respons yang cepat terhadap hal tersebut.

Berdasarkan analisis di atas, indikator *human focused* telah menunjukkan hasil yang baik. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung menganggap penyampaian aduan, saran, atau kritik penting bagi peningkatan pelayanan kedepannya untuk itu wajib pajak hotel diberikan kesempatan untuk berpartisipasi di dalamnya. Adapun media yang disediakan untuk wajib pajak hotel dalam menyampaikan aduan, saran, atau kritiknya yakni dapat melalui nomor pelayanan *WhatsApp* yang tercantum pada Sistem E-Palapa yang dapat diketahui identitas pelaporannya dan *website* Kritik Saran yang tidak akan diketahui identitas pelaporannya atau dengan kata lain anonym. Hal yang sering dikeluhkan wajib pajak hotel yaitu tidak dapat *login* dan aplikasi *force closed*. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memberikan keleluasaan dan menjamin rasa aman bagi wajib pajak hotel yang menyampaikan keluhannya tanpa ada intervensi, paksaan, dan ancaman dari pihak tertentu.

Based on Quick Wins

Pemerintah perlu menunjukkan adanya peningkatan yang lebih baik dari sebelumnya dalam menanggapi atau merespons persoalan yang dihadapi masyarakat. Inovasi yang diciptakan oleh pemerintah harus mampu dengan

cepat dan optimal dalam menyelesaikan persoalan masyarakat. Indikator ini berdasar pada kecepatan pemberian dan penerimaan layanan serta ditetapkan target sebagai tolak ukur keberhasilan.

Pertama, kecepatan dalam pemberian dan penerimaan layanan. Sistem E-Palapa memanfaatkan perkembangan teknologi dengan tujuan agar mampu mempercepat proses pelayanan administrasi perpajakan. Wajib pajak hanya perlu mengunggah berkas secara *online* tanpa perlu mengantre dan menunggu waktu yang lama dalam memperoleh pelayanan. Telah disediakan fitur komentar pada Sistem E-Palapa bagi wajib pajak yang ingin menanyakan secara langsung mengenai pelayanannya. Adanya kemudahan dalam penggunaan sistem yang dirasakan wajib pajak hotel menyebabkan layanan yang diterima juga cepat karena hanya membutuhkan waktu hitungan menit wajib pajak akan menerima *feedback* bahwa pengajuan permohonan layanannya telah berhasil. Permohonan pelayanan yang dilakukan pada hari kerja akan diproses saat itu juga, tetapi permohonan pelayanan yang diajukan pada hari libur akan diproses saat hari kerja.

Kedua, ditetapkan target sebagai tolak ukur keberhasilan. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung menetapkan target yakni kecepatan dan efisiensi waktu yang diberikan dalam melayani wajib pajak. Pemanfaatan teknologi dalam Sistem E-Palapa ini membuat wajib pajak dapat dengan cepat memproses pengajuan layanan perpajakannya karena dilakukan secara *online* serta staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat tanpa perlu menunda karena adanya pengawasan. Masyarakat pun dapat mengefisienkan waktunya karena mobilitas yang berkurang sebab dapat dilakukan tanpa mendatangi kantor. Target lainnya adalah adanya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melapor dan membayarkan pajaknya secara rutin dan tepat waktu. Hal ini ditargetkan karena pelayanan pajak bersifat *self assessment system* yang menuntut wajib pajak menghitung, melaporkan, dan membayarkan pajaknya secara mandiri. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat wajib pajak yang tidak tepat waktu dalam melaporkan dan membayarkan pajaknya. Selain itu, PT. Cartenz Technology Indonesia memiliki target tersendiri yaitu membantu Pemerintah Kabupaten Badung dalam meningkatkan penerimaan atau pendapatan daerah. Hal ini sejalan dengan target sebelumnya, adanya Sistem E-Palapa mendorong kemandirian wajib pajak dalam mengurus perpajakannya yang bersifat *self assessment* yang mengakibatkan adanya peningkatan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan dan membayarkan pajaknya sehingga mampu meningkatkan penerimaan atau pendapatan daerah melalui pajak daerah. Selain itu, wajib pajak memiliki perspektif tersendiri dalam menilai keberhasilan pelayanan pajak di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung yaitu dilihat dari tingkat pelaporan dan pembayaran yang dilakukan wajib pajak hotel secara tepat waktu.

Berdasarkan analisis tersebut, indikator *based on quick wins* menunjukkan hasil yang belum optimal. Di satu sisi, kecepatan pelayanan melalui Sistem E-Palapa menunjukkan hasil yang cepat, yang mana masyarakat sebagai penerima layanan dapat mengajukan permohonan perpajakannya tanpa perlu mengantre yang lama serta staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam merespons permohonan wajib pajak dengan mudah dilakukan karena pengecekan berkas-berkas dapat dilakukan secara *online*. Namun, di sisi lain target Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung terkait adanya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan dan membayarkan pajaknya secara mandiri belum terwujud secara maksimal. Masih terdapat wajib pajak yang tidak tepat waktu dalam melaporkan dan membayarkan pajak. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung juga menetapkan target kecepatan dan efisiensi serta meningkatnya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melapor dan membayar pajaknya. Serta, PT. Cartenz Technology Indonesia menargetkan mampu membantu meningkatkan penerimaan atau pendapatan Kabupaten Badung melalui pajak daerah.

Systematic and Adaptive Approach

Dalam memberikan pelayanan, pemerintah harus terstruktur atau memiliki alur yang jelas dalam melayani publik serta mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah-ubah dan berkembang secara cepat. Indikator *systematic and adaptive approach* berdasar pada proses pelayanan yang terstruktur dan kemampuan aktor *governance* dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat

Pertama, proses pelayanan yang terstruktur. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung telah merancang alur pelayanan yang sistematis dan terstruktur sehingga wajib pajak tidak mengalami birokrasi yang

berbelit-belit, mulai dari pendaftaran wajib pajak hotel, pelaporan Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD), hingga pengecekan tagihan pembayaran pajak sekaligus disampaikan lamanya pelayanan diproses dan sanksi yang diberikan apabila terlambat. Sistem E-Palapa telah dirancang sistematis mungkin sehingga wajib pajak hanya memilih pelayanan yang dibutuhkan dan otomatis alurnya akan secara berurutan sampai pada pengecekan tagihan pembayaran pajak. Proses pelayanan melalui Sistem E-Palapa tersedia dalam bentuk *file* PDF yang dapat diunduh melalui *website* Bapenda Badung dan video tutorial di *Channel Youtube* Bapenda Badung. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung melaksanakan *monitoring* dengan memasang *system webservice* sehingga diketahui transaksi wajib pajak secara langsung.

Kedua, kemampuan aktor *governance* dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Adanya perubahan teknologi menyebabkan meningkat dan berubahnya kebutuhan masyarakat pada pelayanan publik, seperti permintaan penggantian sistem manual yang diubah ke digitalisasi karena dianggap lebih simpel. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dan wajib pajak mengalami sedikit hambatan karena berubahnya dari sistem konvensional menjadi sistem digital yang pelayanannya dilakukan secara *online*. Namun, staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung berupaya dengan melakukan praktik secara langsung menggunakan Sistem E-Palapa sehingga akan terbiasa dalam pengoperasiannya. PT. Cartenz Technology Indonesia juga melihat Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung berupaya untuk terus belajar dan berusaha dalam menghadapi kemajuan teknologi. PT. Cartenz Technology Indonesia dalam menghadapi perkembangan teknologi berupaya untuk selalu berinovasi dengan mengembangkan Sistem E-Palapa kedepannya. Selain itu, dari sisi wajib pajak hotel juga mengupayakan agar mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi yang dilakukan dengan mengeksplorasi lebih dalam melalui internet terkait apa yang sedang terjadi saat ini.

Berdasarkan analisis di atas, indikator *systematic and adaptive approach* telah terlaksana secara optimal. Adanya proses pelayanan yang sistematis oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam memperoleh pelayanan tanpa perlu mengalami proses pelayanan yang berbelit-belit. Proses pelayanan melalui Sistem E-Palapa telah disampaikan mulai dari pendaftaran wajib pajak hingga pengecekan tagihan pembayaran pajak sekaligus lamanya permohonan diproses dan sanksi yang diberikan, telah secara jelas disampaikan. Selain itu, masing-masing aktor *governance* menunjukkan upaya dan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat, meskipun terdapat sedikit hambatan saat adaptasinya.

Simple Design and Continuous Refinement

Pemerintah perlu memperhatikan kemampuan dan kenyamanan masyarakat sebagai pengguna inovasi digital, untuk itu perlu dirancang secara sederhana sehingga mampu memperoleh hasil yang cepat. Selain itu, inovasi digital harus memiliki pengembangan dan peningkatan yang berkelanjutan sehingga dapat memberikan kegunaan dan manfaat bagi masyarakat. Indikator *simple design and continuous refinement* berdasar pada kesederhanaan tampilan sistem *online* dan pengembangan sistem yang berkelanjutan.

Pertama, kesederhanaan tampilan sistem *online*. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung mengutamakan kemampuan dan kenyamanan wajib pajak selaku pengguna Sistem E-Palapa. Ide desain tampilan Sistem E-Palapa dirancang sangat sederhana oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung agar wajib pajak dapat dengan mudah memahami. Fitur pada Sistem E-Palapa tidak disediakan terlalu banyak karena wajib pajak akan merasa kebingungan saat pengoperasiannya. Tampilan yang sederhana ini dirancang tidak terlalu rumit agar dapat dengan mudah digunakan dan diakses baik dari kalangan muda ataupun tua. Mudahna penggunaan Sistem E-Palapa ini diharapkan dapat memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi wajib pajak. Meskipun didesain sederhana, fitur dan pelayanan pada Sistem E-Palapa telah sesuai dengan kebutuhan wajib pajak saat ini.

Kedua, pengembangan sistem *online* berkelanjutan. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung telah merancang terkait pengembangan Sistem E-Palapa. Pengembangan ini telah dikoordinasikan dan didiskusikan bersama dengan PT. Cartenz Technology Indonesia sebagai *provider* Sistem E-Palapa. Pengembangan dilakukan dengan memperbaharui fitur dan pelayanan yang masih berkaitan dengan perpajakan. Sistem E-Palapa yang telah dikembangkan nantinya akan dipublikasikan dan disebarluaskan baik secara langsung dengan bertemu wajib pajak ataupun tidak langsung melalui media sosial. Pengembangan

dilakukan agar performa Sistem E-Palapa menjadi lebih baik dan dapat beroperasi lebih baik pula. Adanya pengembangan ini akan memberikan nilai tambah bagi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung sebagai pengelola Sistem E-Palapa ini.

Berdasarkan analisis di atas, indikator *simple design and continuous refinement* telah terlaksana dengan baik. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memprioritaskan kemampuan dan kenyamanan wajib pajak sebagai pengguna Sistem E-Palapa dengan merancang tampilan sistem yang sangat sederhana dan tidak rumit sehingga wajib pajak tidak mengalami kebingungan dan mudah dalam pengoperasiannya serta dapat digunakan oleh seluruh kalangan baik muda ataupun tua.

Faktor Pendukung dan Penghambat Tata Kelola Pemerintahan yang Cepat dalam Sistem E-Palapa di Badan Pendapatan Daerah Badung

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung selalu berupaya agar terlaksana secara optimal dan sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang cepat dan sigap. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pengelolaannya tidak terlepas dari adanya faktor pendukung dan faktor penghambat. Berikut penjelasan masing-masing faktor pendukung dan faktor penghambat tersebut.

Faktor Pendukung Pelayanan Pajak melalui Sistem E-Palapa di Bapenda Badung

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, faktor pendukung tata kelola pemerintahan yang cepat dalam Sistem E-Palapa, yaitu:

1. Memiliki Landasan Hukum

Landasan hukum diperlukan karena menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan. Landasan hukum dijadikan sebagai dasar yang sah dan jelas atas pelaksanaan program atau kegiatan yang dijalankan. Program atau kegiatan yang dijalankan diharapkan sesuai dan tidak bertolak belakang dengan aturan yang telah ditetapkan. Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) mempunyai landasan hukum yang bertujuan untuk memberikan legalitas atas pelaksanaan sistem *online* pajak di Kabupaten Badung dan sebagai pengembangan konsep *e-government*. Landasan hukum ini mengatur tentang hak dan kewajiban wajib pajak, larangan wajib pajak, sanksi perpajakan, jenis pajak yang terhubung, dan lain-lain. Landasan hukum ini merupakan Peraturan Daerah (PERDA) Kabupaten Badung Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem *Online* Pajak Daerah. Adanya peraturan daerah ini memberikan legalisasi terhadap Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam memberikan pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa.

2. Sistem Dibuat Langsung oleh Ahlinya

Sistem E-Palapa tidak dikelola secara mandiri oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung melainkan adanya perbantuan oleh pihak swasta yaitu PT. Cartenz Technology Indonesia. Dalam hal ini, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung sebagai pencetus dan perancang sedangkan PT. Cartenz Technology Indonesia sebagai pihak *provider* dan *developer* Sistem E-Palapa. PT. Cartenz Technology Indonesia menjadi spesialisasi dalam bidang teknologi informasi dan merupakan perusahaan swasta yang khusus memberikan layanan jasa bagi instansi pemerintah yang ingin mengimplementasikan *e-government*. PT. Cartenz Technology Indonesia telah menjalin kemitraan dengan beberapa daerah di Indonesia dan telah memproduksi sistem digital yang dibutuhkan pemerintah daerah. Dengan demikian, penggarapan Sistem E-Palapa dilakukan oleh pihak yang benar-benar ahli di bidangnya sehingga dapat menciptakan sistem yang optimal.

3. Pengawasan Kinerja oleh Pimpinan

Pimpinan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung mampu melaksanakan pengawasan secara langsung terhadap kinerja staf yang memberikan pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa yang dikhususkan untuk para stafnya yakni bernama E-Palapa Petugas. Segala pekerjaan dan tugas terhadap permohonan layanan yang diajukan oleh wajib pajak yang telah terselesaikan akan termuat dan masuk ke dalam riwayat pekerjaan staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung. Melalui riwayat tersebut, pimpinan dapat dengan mudah mengawasi kinerja dari para staf dan mengetahui kecepatan pemberian layanan yang dilakukan. Dengan demikian, integritas staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dari segi tanggung jawab dan

kedisiplinan dalam memberikan pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa dapat dibuktikan melalui sistem tersebut.

4. Pemberian Layanan yang Cepat

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam memberikan pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa termasuk cepat. Pertanyaan yang diajukan dan konsultasi yang dilakukan oleh wajib pajak terkait Sistem E-Palapa mendapatkan respons atau *feedback* yang cepat hanya dalam hitungan menit sehingga wajib pajak memperoleh solusinya tanpa harus menunggu dalam waktu yang lama. Selain itu, pemrosesan permohonan pelayanan pajak yang diajukan wajib pajak juga dilakukan dengan cepat dan berupaya agar proses tidak melebihi tenggat waktu yang telah diberikan, seperti verifikasi pelaporan SPTPD dilakukan dalam 2x24 jam pada hari kerja. Berkaitan dengan dapat diketahuinya kinerja staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung melalui Sistem E-Palapa oleh pimpinan, menstimulasi para staf untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya tepat waktu tanpa adanya penundaan sehingga kinerja yang tercatat dalam sistem menunjukkan hasil yang baik.

Faktor Penghambat Pelayanan Pajak melalui Sistem E-Palapa di Bapenda Badung

Selain faktor pendukung, tidak dapat dipungkiri terdapat faktor penghambat dalam pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa. Adapun faktor penghambatnya ialah sebagai berikut.

1. Sistem Mengalami Kendala

Sistem E-Palapa benar-benar mempermudah dan mempercepat pelayanan pajak, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat kendala di dalamnya. Adapun kendala pertama yang dialami yaitu wajib pajak tidak dapat melakukan *login*. Wajib pajak tidak dapat melakukan *login* ke Sistem E-Palapa meskipun telah berulang-ulang kali dilakukan. Kendala kedua yang dialami yaitu Aplikasi E-Palapa mengalami *force closed* saat dibuka. Wajib pajak saat membuka Aplikasi E-Palapa berkali-kali mengalami *force closed* atau dipaksa keluar. Kendala-kendala yang dialami wajib pajak tentunya mengakibatkan wajib pajak tertunda dalam melaporkan dan membayarkan pajak serta melakukan proses permohonan layanan melalui Sistem E-Palapa.

2. SDM Belum Sepenuhnya Memahami Teknologi

Sumber daya manusia atau SDM dalam hal ini yaitu masyarakat selaku wajib pajak dan staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung. Teknologi yang digunakan dalam Sistem E-Palapa harus dipahami sehingga dapat dengan mudah menggunakannya. Adanya perubahan dari sistem konvensional ke sistem digital mengakibatkan SDM mengalami sedikit kesulitan. Dari sisi wajib pajak dan staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung, pada awalnya mengalami kesulitan dalam menggunakan Sistem E-Palapa karena belum terbiasa terhadap fitur yang disediakan. Hal tersebut menyebabkan butuh proses yang lama baik dalam mengajukan permohonan ataupun memverifikasi permohonan layanan.

Rekomendasi Tata Kelola Pemerintahan yang Cepat dalam Sistem E-Palapa di Badan Pendapatan Daerah Badung

Pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dapat dinyatakan sebagai tata kelola pemerintahan yang cepat. Meskipun demikian, terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan dan dibenahi sehingga kedepannya menciptakan kelancaran dalam pemberian layanan. Adapun beberapa rekomendasi yang peneliti berikan agar pelaksanaannya dapat berjalan secara maksimal, yaitu sebagai berikut.

1. Mengadakan Pelatihan Kepada Para Staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung

Perkembangan teknologi saat ini tidak menunjukkan adanya pemerataan terkait kemampuan SDM menggunakan teknologi yang disebabkan oleh perkembangan teknologi yang masih belum merata ke daerah-daerah terpencil sehingga dari segi kemampuan dan pengetahuan masih kurang. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam upayanya mengimplementasikan *e-government* dituntut untuk dapat menciptakan sistem *online* yang dapat digunakan dalam pelayanan pajak. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda)

Kabupaten Badung sebagai pemberi layanan harus dapat memelopori dan menjadi contoh bagi masyarakat terkait pengetahuan dan kemampuan dalam menggunakan sistem *online* yakni Sistem E-Palapa. Sebelum Sistem E-Palapa didasarkan pada masyarakat, staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung harus terlebih dahulu mengetahui, memahami, dan mampu menggunakan Sistem E-Palapa. Hal ini dapat diupayakan dengan mengadakan pelatihan kepada staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung secara rutin dengan memberikan teori, pengetahuan, dan praktik secara langsung sehingga para staf memahami dan mampu mengoperasikannya. Selain itu, adanya pelatihan ini bertujuan agar apabila terdapat pertanyaan dari masyarakat mengenai Sistem E-Palapa tersebut, staf Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dapat dengan baik dan lancar menyampaikan jawabannya tanpa mengalami kebingungan.

2. Menambahkan Fitur Notifikasi pada Sistem E-Palapa terkait *Deadline* dan Sanksi Perpajakan

Fitur dan pelayanan yang saat ini ditampilkan pada Sistem E-Palapa telah sesuai dengan kebutuhan wajib pajak. Namun, perlu ditambahkan fitur notifikasi terkait *deadline* pelaporan dan pembayaran pajak serta sanksi perpajakan. Hal ini berkaitan dengan masih adanya wajib pajak yang terlambat dalam melaporkan dan membayar pajaknya. Bersamaan dengan notifikasi *deadline*, juga dapat sekaligus dikirimkan notifikasi sanksi berupa besaran denda yang harus dibayarkan apabila tidak tepat waktu dalam pelaporan dan pembayaran pajak. Dengan demikian, diharapkan melalui adanya fitur notifikasi ini dapat lebih membangun kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam mengelola perpajakannya.

3. Pengadaan Kuesioner Kepuasan Wajib Pajak dalam Sistem E-Palapa

Kepuasan dan kenyamanan wajib pajak dalam menerima pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa tidak hanya dapat diketahui melalui *review PlayStore, AppStore*, ataupun *Google*. Hal ini dapat diketahui melalui pengadaan kuesioner terkait penggunaan Sistem E-Palapa. Berbeda dari *review* pada media sosial, kuesioner akan lebih kompleks pertanyaannya sehingga dapat mengukur lebih akurat kepuasan wajib pajak. Pengadaan kuesioner ini dapat dilaksanakan secara rutin, baik 3 (tiga) atau 6 (enam) bulan sekali. Kuesioner tersebut juga perlu memuat fitur yang diinginkan wajib pajak, penyampaian keluhan, dan kendala yang dialami. Dengan demikian, selain dapat mengukur kepuasan wajib pajak juga akan diketahui kebutuhan dan keluhan wajib pajak yang kedepannya dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam pengembangan Sistem E-Palapa.

4. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil temuan di lapangan mengenai *Agile Governance* dalam Sistem Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah (E-Palapa) pada Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dapat disimpulkan bahwa pelayanan pajak melalui Sistem E-Palapa dapat dinyatakan sudah berjalan dengan baik yang ditinjau dari teori *Agile Governance* menunjukkan bahwa 4 (empat) dari 6 (enam) indikator telah terlaksana dengan baik dan 2 (dua) indikator belum terlaksana dengan optimal. Maka dari itu, kendala-kendala yang ditemukan memerlukan adanya perbaikan sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal. Hasil yang dianalisis dengan menggunakan teori *Agile Governance* oleh Luna, Kruchten, dan Moura (2015) yang terdiri dari 6 (enam) indikator, yaitu *good enough governance, business-driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach*, dan *simple design and continuous refinement*. Berikut kesimpulan peneliti dalam penelitian ini.

1. Indikator *Good Enough Governance* belum dijalankan secara optimal khususnya terkait dampak akses pelayanan. Masih terdapat kendala yang dialami wajib pajak saat menggunakan Sistem E-Palapa, seperti tidak bisa *login* dan aplikasi mengalami *forced closed*. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung perlu menyampaikan dan memberitahukan kepada wajib pajak hotel saat Sistem E-Palapa masih *maintenance* serta perlu segera diperbaiki agar wajib pajak hotel tidak tertunda dalam mengurus perpajakannya. Namun, berkaitan dengan pemberian layanan yang sesuai dengan kebutuhan wajib pajak dan integritas Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung dalam memberikan pelayanan telah berjalan dengan baik.

2. Indikator *Business-Driven* telah berjalan dengan baik. Peran masing-masing aktor *governance* telah terlaksana yaitu Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Badung sebagai pihak yang membantu dan mengkoordinasikan penyusunan kebijakan daerah dan pengawasan terhadap program Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung sebagai pencetus dan pengelola Sistem E-Palapa, PT Cartenz. Technology Indonesia sebagai *provider* dan *developer* Sistem E-Palapa, serta masyarakat selaku wajib pajak sebagai pelaksana kebijakan dan penggunaan Sistem E-Palapa. Koordinasi dan komunikasi yang terjalin pun telah berlangsung dengan baik, secara *online* via telepon *WhatsApp*, dan *email* serta secara *offline* dengan datang langsung ke kantor yang dilakukan oleh masyarakat.
3. Indikator *Human Focused* telah menunjukkan hasil yang baik ditunjukkan dengan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung yang memberikan kesempatan pada wajib pajak dalam penyampaian aduan, saran, atau kritik dengan menyediakan media-media yang dapat dimanfaatkan wajib pajak untuk menyampaikan hal tersebut. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memberikan keleluasaan dan menjamin rasa aman bagi wajib pajak yang menyampaikan aduan, saran, atau kritik tanpa ada intervensi, paksaan, dan ancaman dari pihak tertentu.
4. Indikator *Based on Quick Wins* belum dijalankan secara optimal khususnya terkait target Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung yang berkenaan dengan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan dan membayarkan pajaknya secara mandiri. Masih adanya wajib pajak yang tidak tepat waktu dalam mengelola perpajakannya mengakibatkan indikator ini belum terwujud secara maksimal. Namun, kecepatan pelayanan yang diberikan melalui Sistem E-Palapa telah berjalan dengan baik.
5. Indikator *Systematic and Adaptive Approach* telah berlangsung dengan baik. Proses pelayanan yang terstruktur dan sistematis telah disediakan sehingga memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam memperoleh pelayanan. Selain itu, masing-masing aktor *governance* menunjukkan upaya dan kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat, meskipun diperlukan waktu yang cukup lama saat beradaptasi.
6. Indikator *Simple Design and Continous Refinement* telah terlaksana dengan baik. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung memprioritaskan kemampuan dan kenyamanan wajib pajak sebagai pengguna Sistem E-Palapa dengan menyajikan tampilan sistem yang sangat sederhana dan tidak rumit sehingga wajib pajak tidak mengalami kebingungan dan mudah dalam pengoperasiannya serta dapat digunakan oleh seluruh kalangan baik muda ataupun tua. Selain itu, terkait pengembangan Sistem E-Palapa kedepannya telah dikoordinasikan dan dirancang oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung bersama dengan PT. Cartenz Technology Indonesia.

Saran

Beracuan pada kesimpulan tersebut, adapun beberapa saran yang peneliti sarankan pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

1. Kepada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Badung diharapkan dapat membenahi permasalahan-permasalahan yang timbul. Hal ini dibutuhkan agar permasalahan yang sama tidak terulangi kembali. Rancangan terkait pengembangan dan pembaharuan Sistem E-Palapa harus selalu dikaji agar tetap sesuai dengan kebutuhan masyarakat selaku wajib pajak.
2. Kepada pihak swasta yaitu PT. Cartenz Technology Indonesia selaku mitra, diharapkan agar selalu mengoptimalkan dan mengembangkan Sistem E-Palapa agar performanya lebih baik. Selain itu, koordinasi dan komunikasi harus selalu terjalin dengan baik sehingga dapat mempererat kerja sama yang terjalin.

3. Kepada masyarakat selaku wajib pajak hotel Kabupaten Badung diharapkan mampu berpartisipasi dalam pengelolaan Sistem E-Palapa khususnya dalam penyampaian aduan, saran, atau kritik. Penyampaian tersebut penting guna menjadi pertimbangan pihak pengelola dalam mengembangkan Sistem E-Palapa.
4. Kepada peneliti lain diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan pengkajian yang lebih mendalam sehingga diperoleh temuan yang semakin baik.

Daftar Pustaka

- Abdussamad, H Zuchri. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. 2022. Rekap Target dan Realisasi Pajak Daerah Tahun 2017-2022. Badung
- Badan Pusat Statistik. 2022. Banyaknya Hotel Bintang Menurut Kelas dan Kabupaten/Kota di Provinsi Bali 2020-2022. Tautan: <https://bali.bps.go.id/indicator/16/222/1/jumlah-hotel-bintang.html> (Diakses pada 1 November 2023)
- Badan Pusat Statistik. 2023. Persentase Penduduk Usia 5 Tahun ke Atas yang Mengakses Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam 3 Bulan Terakhir Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Bali, 2019-2022. Tautan: <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/04/13/95/persentase-penduduk-usia-5-tahun-ke-atas-yang-mengakses-teknologi-informasi-dan-komunikasi-tik-dalam-3-bulan-terakhir-menurut-kabupaten-kota-2019.html> (Diakses pada 9 Agustus 2023)
- Fazhurrahman. 2022. Analisis Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Pemanfaatan Dana Keluaran di Kota Bima. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 8(3), 324-333.
- Firhansyah, Muhammad. 2021. Agile Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik Propartif. Tautan: <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--agile-governance-dalam-perspektif-pelayanan-publik-propartif#:~:text=Konsep%20Agile%20Governance%20atau%20disebut,publik%20atau%20ilmu%20administrasi%20publik>. (Diakses pada 9 Agustus 2023)
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1503 Tahun 2021 tentang Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Kementerian, Lembaga, Dan Pemerintah Daerah Tahun 2021
- Krismono, Bagus Dwi dan Nasikh. 2022. Inovasi Teknologi Digital untuk Pengentasan Kemiskinan pada Pertanian Dataran Tinggi saat Pande Covid-19. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 11(1), 9-18.
- Listanto, Virgi Andika. 2021. Efektivitas Layanan Pengambilan Akta Cerai Melalui Aplikasi Online di Pengadilan Agama Bandung. *Skripsi*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & Moura, H. P. de. (2015). Agile Governance Theory: Conceptual Development. In D. M. G. Sakata (Ed.), 12th International Conference on Management of Technology and Information Systems. São Paulo: FEA-USP.
- Malik, D.E.H, Aji N., Jeihan M.P., Adha Agung S. 2023. Analisis Efisiensi Birokrasi dalam Administrasi Publik: Tinjauan terhadap Proses Pengambilan Keputusan. *Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara*, 1(3), 232-237.
- Malik, Ihyani, Nur Wahid, dan Busri. 2023. *Agile Governance* pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85-119.
- Mergel, Ines, Sukumar Ganapati, dan Andrew B Whitford. 2021. Agile: A New Way of Governing. *Journal Public Administration Review*, 81(1), 161-165.

- Nugrahani, Farida. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: LPPM Univet Bantara.
- Pananrangi, A. 2019. Inovasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Citizen's Charter. *Meraja Journal*, 2(2), 119-134.
- Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem *Online* Pajak Daerah
- Puspitasari, P.I., Putu Gede A. S., dan I Ketut Suardita. 2017. Penerapan Sistem Online dalam Pembayaran Pajak Hotel Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. *Kertha Negara: Journal Ilmu Hukum*, 5(2), 1-12.
- Putri, Amelia, Dadan Kurniansyah, dan Evi Priyanti. 2021. Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Website Opensid. *Jurnal Manajemen*, 13(4), 621-629.
- Rosana, Mira. 2018. Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan Yang Berwawasan Lingkungan di Indonesia. *Jurnal KELOLA: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(1), 148-163.
- Safri, Muhammad. 2023. Strategi Peningkatan Pajak Potensial di Provinsi Jambi. *Journal Development*, 11(1), 1-18.
- Salsabila, Nidya P., Saifullah Z., Ivan D. 2023. Peralihan Penggunaan Sistem Pelayanan Kependudukan Terpadu Menjadi Sistem Antrian Kependudukan Terpadu (Sakedap) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bandung Pada Tahun 2021-2022. *Jurnal Administrasi Pemerintahan (Janitra)*, 3(1), 99-116.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. 2023. Sebagai Wujud Implementasi SPBE dan Smart City di Badung, Sekda Adi Arnawa Buka Rapat Persiapan Evaluasi. Tautan: <https://setda.badungkab.go.id/berita/52477-sebagai-wujud-implementasi-spbe-dan-smart-city-di-badung-sekda-adi-arnawa-buka-rapat-persiapan-evaluasi> (Diakses pada 19 November 2023)
- Sidiq, Umar dan Moh Miftachul Choiri. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suryaningsih, Any. 2023. Analisis Konstruksi Pajak Daerah dan Restribusi Daerah terhadap Pendapat Asli Daerah di Kabupaten Blitar. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 5(1), 1-14.
- Syasdawita, Zukhrufi dan Rizqi Bachtiar. 2022. Difusi Inovasi Aplikasi Pengaduan Online Masyarakat APEKESAH Kota Batam Tahun 2022 (Studi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Batam). *Journal Of Governance Innovation*, 4(1), 84-100.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Yusuf, A. Muri. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group.