

**EVALUASI KEBIJAKAN SISTEM INFORMASI DAN PELAYANAN
PAJAK DAERAH TERPADU BERBASIS NIK (SIPANDAUNIK) DALAM
MENINGKATKAN PELAYANAN PAJAK DAERAH**

(Studi Pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
Kabupaten Ponorogo)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik

Oleh

NAILUL ISTIKHOMAH

NPM 22101091127



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2025

RINGKASAN

Nailul Istikhomah, NPM. 2210109117, Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang, Evaluasi kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) Dalam Meningkatkan Pelayanan Pajak Daerah (Studi Pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo), Dosen Pembimbing I Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si, Dosen Pembimbing II Langgeng Rachmatullah Putra, S.AP., M.AP

Inovasi pelayanan publik didorong oleh UU No. 23 Tahun 2014 agar pemerintah daerah meningkatkan kualitas layanan. BPPKAD Kabupaten Ponorogo merespons hal ini dengan meluncurkan aplikasi SIPANDAUNIK pada 2019 untuk mempermudah layanan pajak daerah secara digital. Aplikasi ini efektif mengurangi kendala layanan manual, namun masih menghadapi tantangan seperti kurangnya sosialisasi, akses informasi terbatas, dan rendahnya literasi digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Evaluasi kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam meningkatkan pelayanan pajak daerah di BPPKAD Kabupaten Ponorogo, serta (2) Faktor-faktor penghambat dalam penerapan SIPANDAUNIK.

Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif pendekatan kualitatif untuk mendapatkan gambaran secara jelas dan nyata terkait apa yang terjadi di lapangan secara menyeluruh, kemudian mengungkapkan secara deskriptif tentang Evaluasi kebijakan SIPANDAUNIK dalam meningkatkan pelayanan pajak daerah di BPPKAD Kabupaten Ponorogo. Teknik analisa data yang digunakan yaitu menurut Milles Huberman & Saldana yang meliputi, pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini berfokus pada enam indikator evaluasi kebijakan menurut William Dunn yang meliputi aspek efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, ketepatan. Kemudian faktor penghambat penerapan SIPANDAUNIK dalam meningkatkan pelayanan pajak daerah di BPPKAD Kabupaten Ponorogo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan dari kebijakan SIPANDAUNIK cukup berhasil dalam meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah secara digital. Dari sisi efektivitas, aplikasi ini mempermudah wajib pajak dalam mengakses layanan perpajakan secara mandiri dan online. Efisiensi juga tercapai dengan baik karena mampu memangkas waktu dan biaya pelayanan. Kecukupan layanan terpenuhi melalui penyediaan fitur-fitur praktis dan transparansi sistem pembayaran online yang memudahkan masyarakat. Pada indikator pemerataan, SIPANDAUNIK dinilai telah memenuhi prinsip inklusivitas dan keadilan sosial karena dirancang agar dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa memandang status sosial ekonomi. Sementara itu, indikator responsivitas menunjukkan bahwa SIPANDAUNIK telah menerima tanggapan positif dari sebagian besar wajib pajak karena kemudahan dan kecepatan layanan

yang diberikan. Ketepatan juga cukup baik, dengan penggunaan NIK sebagai identitas tunggal yang memudahkan validasi data, serta dilengkapi dengan sistem keamanan data seperti server backup untuk mengantisipasi risiko kebocoran informasi.

Faktor-faktor penghambat dalam penerapan SIPANDAUNIK meliputi kurangnya sosialisasi dan promosi yang menyebabkan rendahnya kesadaran masyarakat, rendahnya literasi digital terutama pada kelompok usia lanjut dan masyarakat pedesaan, serta ketergantungan yang masih kuat pada sistem manual konvensional. Kesimpulannya, SIPANDAUNIK merupakan kebijakan inovatif berbasis e-government yang telah menunjukkan hasil positif dalam meningkatkan pelayanan pajak daerah. Namun, optimalisasi pelaksanaannya membutuhkan peningkatan literasi digital, pemerataan akses teknologi, dan upaya sosialisasi yang lebih masif agar manfaatnya dapat dirasakan secara menyeluruh oleh semua kalangan masyarakat.

Kata kunci: Evaluasi Kebijakan, Pelayanan Publik, Kebijakan Sipandaunik



SUMMARY

Nailul Istikhomah, NPM. 2210109117, *Public Administration Study Program, Faculty of Administrative Sciences, University of Islam Malang, Evaluation of the Integrated Regional Tax Information and Service System Based on NIK (SIPANDAUNIK) Policy in Improving Regional Tax Services (Study at the Revenue Agency for Financial Management and Regional Assets of Ponorogo Regency)*, Supervisory Lecturer I Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si, Supervisory Lecturer II Langgeng Rachmatullah Putra, S.AP., M.AP

Public service innovation is driven by Law No. 23 of 2014 so that local governments improve the quality of services. The BPPKAD of Ponorogo Regency responded to this by launching the SIPANDAUNIK application in 2019 to facilitate regional tax services digitally. This application is effective in reducing manual service constraints, but still faces challenges such as lack of socialization, limited access to information, and low digital literacy. This research aims to determine (1) the evaluation of the Integrated Regional Tax Information and Service System (SIPANDAUNIK) policy based on NIK in improving regional tax services at the BPPKAD of Ponorogo Regency, and (2) the inhibiting factors in the implementation of SIPANDAUNIK.

This research method uses a descriptive qualitative approach to obtain a clear and real picture of what is happening in the field as a whole, then reveals descriptively about the Evaluation of the SIPANDAUNIK policy in improving regional tax services at the BPPKAD of Ponorogo Regency. The data analysis technique used is according to Milles Huberman & Saldana which includes data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusions. This study focuses on six indicators of policy evaluation according to William Dunn which include aspects of effectiveness, efficiency, adequacy, alignment, responsiveness, accuracy. Then the inhibiting factors for the implementation of SIPANDAUNIK in improving regional tax services at the BPPKAD of Ponorogo Regency.

The results of the study indicate that the implementation of the SIPANDAUNIK policy is quite successful in improving the quality of regional tax services digitally. In terms of effectiveness, this application makes it easier for taxpayers to access tax services independently and online. Efficiency is also achieved well because it is able to reduce service time and costs. Adequate services are met through the provision of practical features and transparency of online payment systems that make it easier for the public. In the leveling indicator, SIPANDAUNIK is considered to have met the principles of inclusivity and social justice because it is designed to be accessible to all levels of society regardless of socio-economic status. Meanwhile, the responsiveness indicator shows that SIPANDAUNIK has received positive responses from most taxpayers because of

the ease and speed of the services provided. Accuracy is also quite good, with the use of NIK as a single identity that facilitates data validation, and is equipped with a data security system such as a backup server to anticipate the risk of information leakage.

Inhibiting factors in the implementation of SIPANDAUNIK include the lack of socialization and promotion which causes low public awareness, low digital literacy especially in the elderly and rural communities, and strong dependence on conventional manual systems. In conclusion, SIPANDAUNIK is an innovative e-government-based policy that has shown positive results in improving regional tax services. However, optimizing its implementation requires increased digital literacy, equal access to technology, and more massive socialization efforts so that its benefits can be felt comprehensively by all levels of society.

Keywords: *Policy Evaluation, Public Services, Sipandaunik Policy*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Teknologi informasi tumbuh dengan cepat seiring dengan kian bertambahnya tuntutan manusia untuk mempermudah aktivitas sehari-hari dan mengatasi tantangan-tantangan baru yang muncul di era modern ini. Menurut Haag dan Keen dalam (Karim et al., 2020) “Teknologi informasi diartikan sebagai seperangkat alat yang membantu dalam bekerja serta melakukan tugas-tugas untuk memproses sebuah informasi yang berkualitas”. Salah satu produk dari pengembangan teknologi informasi yang sering digunakan oleh organisasi untuk melaksanakan aktivitas operasionalnya adalah sistem informasi

Laudon dalam (Hakim & Salsabila, 2023) mengatakab bahwa komponen-komponen sistem informasi bekerja bersama secara sinergis, sehingga memungkinkan informasi yang relevan tersedia cepat dan mengalir lancar antar bagian dalam organisasi. Sistem informasi bukan sekadar berperan sebagai sarana pengelolaan data namun juga sebagai dasar untuk mempengaruhi cara organisasi mengambil keputusan, merancang, dan mengelola seluruh elemen organisasi, baik organisasi privat maupun lembaga sektor pemerintahan. Dalam sektor publik, kemajuan teknologi informasi yang kian cepat menjadi tantangan sekaligus kesempatan bagi pemerintah guna menyesuaikan diri dengan tantangan yang muncul pada era digital dan otomasi industri 4.0 dalam mengelola negaranya. Pelayanan publik merupakan bagian penting dari tugas negara untuk mencapai tujuannya, yaitu melayani dan memberikan manfaat kepada masyarakat.

Menurut Sinambela dalam (Virgasih et al., 2023) menyatakan bahwa layanan publik mencakup berbagai aktivitas yang dijalankan oleh lembaga pemerintahan dalam sejumlah individu atau kelompok, untuk memberikan keuntungan bagi suatu kelompok atau unit, dan menghasilkan keputusan yang tidak selalu berupa produk. Pelayanan publik juga mencerminkan bagian yang sangat penting dari pemerintahan karena meliputi berbagai sisi kehidupan sehari-hari, mulai dari kesehatan, pendidikan, hingga infrastruktur. Pelayanan ini sangat luas dan mencakup banyak kebutuhan masyarakat. Di sisi lain peran birokrasi atau aparatur pemerintah kini telah berubah. Jika dahulu mereka dianggap sebagai pemimpin atau pengatur, kini mereka lebih difokuskan sebagai pelayan masyarakat yang artinya, tugas utama mereka adalah memastikan bahwa kebutuhan masyarakat terpenuhi dengan baik (Warsono et al., 2018).

Peran pemerintah sebagai pemberi layanan (*rowing*) beralih kepada visi sebagai pemimpin, penggerak, dan fasilitator dalam penyelenggaraan layanan publik. Hal ini ditunjukkan dengan orientasi serta peran aktif pemerintah dalam mendorong keterlibatan masyarakat dalam penyediaan layanan publik (Santosa, 2017). Untuk masyarakat, reformasi dalam pelayanan publik tentunya sangat krusial untuk menjadi fokus mengingat mereka selama ini telah menjadi sasaran dari praktik layanan publik yang tidak memuaskan. Persepsi sebagian kalangan dan masyarakat menganggap bahwa Standar pelayanan publik di Indonesia masih sangat kurang memuaskan.

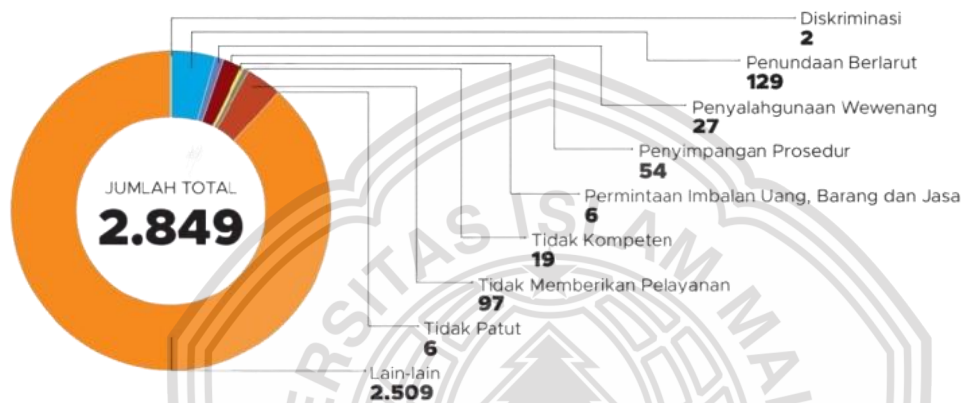
Menurut (Styareni & Fanida, 2021) masalah pelayanan publik di Indonesia meliputi beberapa hal pokok. Pertama, dari segi efisiensi, pelayanan sering kali

berlangsung lambat, berbelit-belit, atau kurang responsif terhadap kebutuhan warga. Kedua, aksesibilitas yang rendah berarti bahwa tidak semua warga, terutama yang terletak di lokasi yang terisolasi atau memiliki batasan tertentu, bisa mengakses layanan publik dengan mudah. Ketiga, dari segi keadilan, ada persepsi bahwa sebagian kalangan lebih mudah memperoleh pelayanan atau diprioritaskan, sehingga tidak ada kesetaraan dalam layanan yang diterima masyarakat secara keseluruhan.

Kualitas pelayanan adalah karakteristik organisasi publik yang memiliki tanggung jawab kepada masyarakat (L. Dewi et al., 2024). Kualitas pelayanan yang kurang memadai ini tidak hanya menyebabkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat, tetapi juga dapat memicu protes dan tuntutan-tuntutan yang lebih besar terhadap pemerintah karena merasa hak-hak sebagai warga negara yang diabaikan sehingga mereka cenderung lebih aktif menyuarakan tuntutan kepada pemerintah untuk segera melakukan perbaikan. Tuntutan masyarakat terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan merupakan hal yang lumrah, dan pemerintah sepatutnya menanggapi dengan meninjau serta merevisi pedoman pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik. Adanya pengetahuan lebih mendalam dan akses yang lebih luas terhadap informasi, masyarakat saat ini lebih cermat dalam menilai layanan publik yang disediakan.

Permintaan masyarakat mengenai pelayanan publik di Indonesia terlihat dari jumlah pengaduan yang diterima oleh Ombudsman Republik Indonesia (RI). Pada triwulan I tahun 2024, masyarakat menyampaikan sekitar 2.849 pengaduan terkait indikasi maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Angka

ini mencerminkan peningkatan kesadaran masyarakat untuk menuntut perbaikan nyata dalam pelayanan publik, yang menunjukkan harapan agar pemerintah lebih bertanggung jawab dan memberikan layanan yang berkualitas serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Berikut ini adalah persentase untuk menunjukkan uraian laporan/keluhan masyarakat yang diterima oleh Ombudsman RI:



Gambar 1.1 Data Ombudsman Republik Indonesia (RI) - Triwulan I 2024
Sumber: Laporan Triwulan I Tahun 2024 Ombudsman RI

Laporan Ombudsman RI pada triwulan I tahun 2024 menunjukkan masyarakat semakin banyak menyampaikan permohonan pelayanan publik di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa ada dorongan kuat dari masyarakat agar pelayanan publik yang ada bisa ditingkatkan kualitasnya. Untuk memenuhi tuntutan ini, salah satu solusi strategis yang dapat diambil adalah penerapan E-Government. E-Government sejatinya adalah usaha pemerintah untuk membangun tatanan administrasi yang jelas, dapat dipertanggungjawabkan serta tanggap dengan memanfaatkan keberadaan teknologi. Menurut (Wirawan, 2020) E-government adalah suatu sistem informasi teknologi yang dirancang oleh pemerintahan untuk

meningkatkan layanan publik dan mempermudah masyarakat dalam mendapatkan akses informasi umum.

E-government merupakan penerapan teknologi informasi untuk meningkatkan demokrasi yang fokus pada efektivitas, efisiensi, keterbukaan, dan kemampuan untuk meningkatkan kepuasan dalam pelaksanaan pelayanan publik (Arifah, 2020). Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari konsep E-Government merupakan digitalisasi pemerintahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sesuai Instruksi Presiden No. 6 Tahun (2001) mengenai Pengembangan dan Pendayagunaan Telematika yang kemudian diikuti dengan Instruksi Presiden No. 3 Tahun (2003), instruksi ini semakin menegaskan kewajiban setiap instansi pemerintah di Indonesia untuk melaksanakan pemerintahan yang baik melalui perencanaan strategis e-government di masing-masing daerah (L. P. Prabawati et al., 2020).

Adapun tujuan dari implementasi konsep E-government (Indrayani, 2020) adalah:

- 1) Peningkatan aksesibilitas pelayanan publik sehingga mudah diakses oleh masyarakat secara online, serta memungkinkan untuk mendapatkan informasi dan melakukan transaksi dengan pemerintah tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah.
- 2) Efisiensi Administrasi Pemerintah. Mengurangi birokrasi dan meningkatkan efisiensi dalam penyediaan layanan pemerintah dengan mengotomatiskan proses-proses administratif, seperti pengolahan dokumen, permohonan, dan pembayaran.

- 3) Transparansi dan Akuntabilitas. Meningkatkan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan menyediakan informasi yang lebih mudah dijangkau oleh publik
- 4) Peningkatan Kualitas Layanan. Memperbaiki kualitas layanan pemerintah dengan menyediakan solusi teknologi yang memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efektif dan cepat.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan E-government, langkah penting yang perlu diambil adalah melakukan berbagai inovasi. Inovasi menjadi kunci dalam mencapai tujuan ini karena memungkinkan pemerintah Untuk mewujudkan pelayanan yang lebih optimal, responsif, terbuka, dan dapat diakses dengan mudah oleh publik. Inovasi dalam pelayanan publik merupakan strategi penting dalam mendorong perbaikan serta reformasi sistem birokrasi. Berdasarkan Permenpan RB Nomor 30 Tahun 2014 Inovasi dalam pelayanan publik merujuk pada penciptaan gagasan baru maupun penyesuaian terhadap konsep yang telah ada sebelumnya guna meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat, yang bersifat kreatif dan bermanfaat bagi masyarakat. Pemanfaatan teknologi informasi serta komunikasi menjadi penting untuk inovasi ini, guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan menjawab tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik masa kini.

Inovasi di bidang layanan publik harus harus terfokus pada terciptanya layanan yang mudah diakses oleh masyarakat, lebih transparan dalam prosesnya, dan lebih cepat dalam memberikan hasil. Inovasi dalam *e-government* bisa mencakup berbagai aspek, seperti digitalisasi layanan publik, pengembangan platform daring untuk interaksi antara pemerintah dan masyarakat, hingga

penerapan sistem pengolahan data berbasis *cloud* atau *big data* untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat. Selain itu, inovasi ini juga dapat mencakup pengembangan aplikasi atau portal terpadu yang memungkinkan masyarakat mengakses berbagai layanan, seperti pembayaran pajak, pengurusan perizinan, pendaftaran kependudukan, dan pelaporan keluhan secara daring. Pemerintah pusat dan daerah harus mampu berkolaborasi dalam merancang dan menerapkan berbagai inovasi ini, karena kolaborasi tersebut memungkinkan adanya keselarasan dalam standar pelayanan publik sehingga kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat tetap terjaga. Inovasi ini bukan hanya memperbaiki mutu layanan publik namun juga meningkatkan keyakinan publik kepada pemerintah (Saputro, 2023).

Inovasi dalam pelayanan publik semakin banyak diterapkan di berbagai wilayah, terutama di kota-kota metropolitan di serta daerah kabupaten dan kecamatan. Inovasi ini dirancang untuk memperbaiki kualitas layanan bagi masyarakat, menjadikannya lebih responsif, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan warga. Di kota-kota besar, inovasi pelayanan publik sering kali berfokus pada penerapan teknologi digital, seperti aplikasi layanan terpadu, sistem informasi daring, serta penggunaan data untuk mengoptimalkan pelayanan. Sementara itu, di daerah kabupaten dan kecamatan, inovasi pelayanan publik juga mulai diterapkan, terutama untuk menjangkau masyarakat di wilayah yang lebih terpencil dan memudahkan mereka dalam mengakses layanan serta ikut merasakan manfaat dari adanya inovasi tersebut (Mahpudin, 2022).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun (2014) Pasal 386 tentang Pemerintahan Daerah menyediakan dasar hukum bagi pelaksanaan inovasi dalam pemerintahan daerah dan mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintahan di daerah wajib mengembangkan pendekatan dan cara-cara baru dalam pelayanan publik. UU ini mengatur bahwa inovasi merupakan upaya penting bagi daerah untuk memperbaiki dan memperkuat kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan, baik dalam aspek pelayanan publik, pembangunan daerah, maupun tata kelola pemerintahan. Dalam hal ini, inovasi tidak hanya dilihat sebagai sesuatu yang sekadar baru atau berbeda, melainkan harus memiliki tujuan yang jelas dan diharapkan menjadi solusi bagi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pelayanan publik, misalnya dalam peningkatan akses masyarakat terhadap layanan kesehatan, pendidikan, dan administrasi kependudukan. Inovasi ini juga mendorong daerah untuk lebih meningkatkan kepuasan serta kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Selain itu, Undang-Undang ini memberikan panduan dan ruang bagi pemerintah daerah untuk menciptakan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang kreatif, yang berpotensi membawa perubahan positif dalam lingkungan pemerintahan daerah. Setiap inovasi yang dilakukan harus pula dilandasi dengan asas efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Hal ini bertujuan agar upaya inovatif tidak hanya bermanfaat tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan sesuai dengan prinsip-prinsip good government. pemerintah daerah diharapkan lebih proaktif dalam menciptakan inovasi demi meningkatkan mutu pelayanan publik dan merealisasikan pengelolaan pemerintahan yang lebih baik (Febrianti & Fanida, 2022).

Beberapa daerah di Jawa Timur sudah menerapkan inovasi pelayanan publik dalam menjalankan pemerintahannya sebagai contoh di Kota Malang terdapat inovasi Sistem Informasi Aplikasi Mobile Pajak Daerah (SAMPADE) merupakan sebuah aplikasi yang didasarkan pada teknologi informasi yang mempermudah masyarakat di Kota Malang untuk memperoleh kebutuhan layanan pajak (Larasati, 2020). Daerah selanjutnya yaitu Jember yang terdapat inovasi aplikasi J-Mbako (Jember Mbayar Pajak Online) dimana aplikasi tersebut menyumbangkan kontribusi sebesar 78,3% untuk kemudahan dalam pembayaran pajak bagi wajib pajak Kabupaten Jember (Rohma et al., 2024).

Kabupaten Ponorogo juga menjadi salah satu wilayah yang mengimplementasikan inovasi dalam penyampaian layanan publik, khususnya pada lembaga yang menangani pengaturan pajak daerah, yang mencakup Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (BPPKAD) Kabupaten Ponorogo. BPPKAD memainkan peran yang krusial sebagai penyedia layanan publik dalam sektor perpajakan lokal, seperti pajak tanah dan gedung, pajak makan, pajak rekreasi, dan lain-lain. Namun, di dalam menyediakan layanan pajak, BPPKAD Kabupaten Ponorogo juga menghadapi sejumlah tantangan. Perubahan kebutuhan publik serta kemajuan teknologi menuntut adanya pembaruan sistem yang lebih praktis dan responsif. Namun, aksesibilitas layanan pajak daerah masih menjadi kendala bagi sebagian masyarakat. Keterbatasan infrastruktur, minimnya sistem digital yang memadai, serta jarak yang jauh dari pusat layanan sering kali menghambat kemudahan dalam mengakses layanan tersebut.

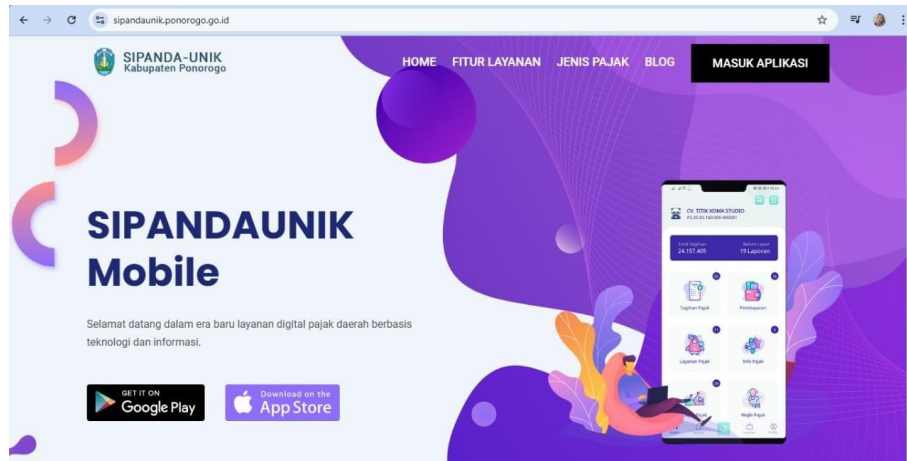
Permasalahan ini menunjukkan bahwa diperlukan adanya peningkatan atau terobosan baru dalam layanan pajak di kantor pajak. Selain itu, permasalahan tersebut berdampak pada lamanya waktu yang dibutuhkan dalam proses pelayanan pajak. Wajib pajak juga harus menanggung biaya pribadi yang lebih besar karena harus bolak-balik ke kantor pajak. Selain itu, penyampaian data pajak daerah yang kurang efisien juga menyebabkan menurunnya potensi pendapatan asli daerah. Inovasi mempunyai ciri-ciri seperti kemampuan menawarkan solusi untuk permasalahan, kelangsungan, serta apakah sebuah inisiatif perubahan berdampak atau keuntungan yang konstruktif.

Sama halnya dengan institusi yang menangani pajak daerah seperti BPPKAD Kabupaten Ponorogo ini juga perlu melakukan terobosan yang merupakan elemen yang paling krusial dalam ekonomi daerah. Mengingat pentingnya peran pajak dalam mendukung pembangunan daerah, BPPKAD Kabupaten Ponorogo menanggapi berbagai permasalahan dalam pelayanan pajak daerah dengan menghadirkan sebuah inovasi berbasis teknologi informasi daring. Inovasi ini sebagai bentuk dukungan terhadap program e-government yang digagas pemerintah, sekaligus sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak melalui pemanfaatan media digital dan internet. Melalui penerapan e-government, berbagai kendala dalam pelayanan publik dapat diminimalisir, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat terlaksana dengan lebih efektif dan efisien. (Oktariyanda & Rahaju, 2018).

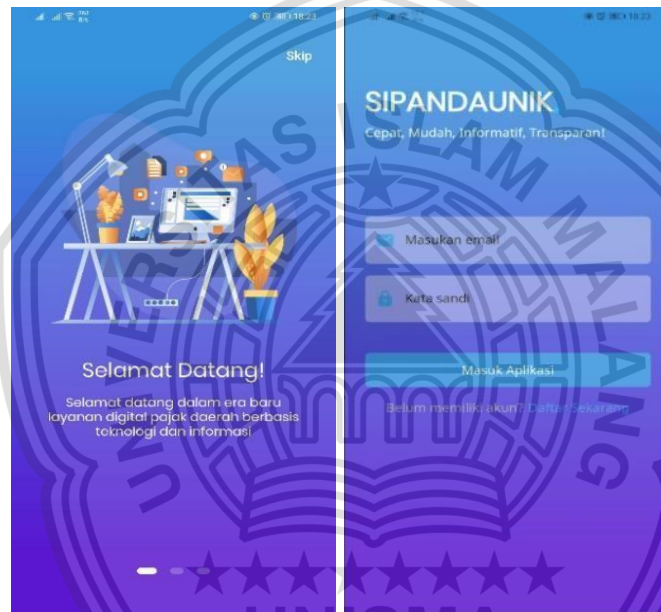
BPPKAD Kabupaten Ponorogo meluncurkan terobosan berupa SIPANDAUNIK, yaitu Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu

yang mengandalkan Nomor Induk Kependudukan (NIK) sebagai basis datanya. Inovasi ini telah dilaksanakan sejak tahun 2019, seiring dengan terbitnya Peraturan Bupati Ponorogo Nomor 106 Tahun 2019 yang mengatur tentang digitalisasi sistem perpajakan daerah. Aplikasi SIPANDAUNIK memudahkan wajib pajak untuk mengajukan permohonan layanan serta memperoleh informasi pajak. Kabupaten Ponorogo memiliki karakteristik geografis yang beragam, meliputi wilayah dataran hingga daerah perbukitan dan pegunungan. Kondisi geografis ini memberikan tantangan tersendiri dalam Perataan akses terhadap informasi dan pelayanan bidang perpajakan, khususnya untuk komunitas yang mendiami di area terpencil.

Sehingga Sipandanunik ini masyarakat dapat mengakses informasi dan pelayanan pajak darimana pun dan kapanpun tanpa harus datang ke kantor BPPKAD. Di samping itu, aplikasi SIPANDAUNIK mengusung konsep single tax identity, di mana setiap wajib pajak hanya menggunakan satu identitas unik untuk mengurus seluruh kewajiban perpajakannya. Identitas ini berbasis pada Nomor Induk Kependudukan (NIK) yang bersifat permanen dan berlaku di seluruh sistem administrasi perpajakan. Dari sisi pembayaran, SIPANDAUNIK telah terintegrasi dengan sistem pembayaran digital yang memungkinkan transaksi melalui berbagai channel, seperti ATM dari berbagai bank, layanan mobile/internet banking, maupun melalui teller bank. Proses serba daring ini juga turut meminimalisir praktik pungutan liar karena seluruh transaksi dilakukan secara mandiri dan transparan secara daring.



Gambar 1.2 *Splash Screen (Tampilan Awal) Aplikasi SIPANDAUNIK Pada PC*
Sumber: BPPKAD Kabupaten Ponorogo, 2025



Gambar 1.3 *Splash Screen (Tampilan Awal) Aplikasi SIPANDAUNIK di Android*
Sumber: BPPKAD Kabupaten Ponorogo, 2025

Di fase awal implementasinya, aplikasi SIPANDAUNIK berhasil meminimalisasi berbagai persoalan yang sebelumnya kerap muncul dalam pelayanan pajak daerah di BPPKAD Kabupaten Ponorogo. Berbagai hambatan yang dulu sering terjadi kini jauh berkurang sejak sistem ini mulai digunakan. Namun, sejak diluncurkan pada tahun 2019 inovasi SIPANDAUNIK yang dikembangkan oleh BPPKAD Kabupaten Ponorogo masih menghadapi tantangan signifikan dalam hal penyebaran informasi dan adopsi oleh masyarakat.

Meskipun sistem ini menawarkan kemudahan akses dan transparansi bagi wajib pajak, terdapat beberapa kelemahan dari kebijakan yang termuat dalam peraturan Bupati Ponorogo yang dapat menghambat efektivitas implementasi sistem pajak online melalui aplikasi SIPANDAUNIK. Salah satu kekurangan utama adalah ketergantungan pada infrastruktur teknologi yang masih tidak merata di Kabupaten Ponorogo. Selain itu, sistem online ini memerlukan kesiapan teknis dan sumber daya manusia yang terampil dalam mengelola serta mengawasi transaksi pajak secara elektronik. Jika tidak didukung dengan pelatihan yang memadai, baik bagi aparatur pemerintah maupun wajib pajak, kebijakan ini dapat menimbulkan kebingungan dan bahkan meningkatkan risiko kesalahan pelaporan pajak. Dari sisi keamanan data, sistem elektronik yang digunakan harus mampu menjamin perlindungan terhadap informasi wajib pajak. Namun, dalam peraturan ini belum dijelaskan secara rinci mengenai langkah-langkah teknis yang diambil untuk mencegah kebocoran data atau penyalahgunaan informasi pajak.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, hingga saat ini tingkat pemanfaatan aplikasi tersebut belum optimal, terutama di kalangan masyarakat yang berdomisili di wilayah pedesaan dan daerah terpencil. Berikut beberapa faktor yang menyebabkan masyarakat kurang familiar dengan adanya inovasi SIPANDAUNIK yaitu:

1. Kurangnya Sosialisasi dan Promosi

Sejak peluncuran aplikasi SIPANDAUNIK pada tahun 2019, sosialisasi awal yang dilakukan oleh BPPKAD Kabupaten Ponorogo terfokus pada pertemuan langsung dengan wajib pajak potensial dalam skala besar. Pendekatan

ini cukup efektif pada tahap awal, namun frekuensi sosialisasi menurun secara signifikan seiring waktu.



Gambar 1.4 Sosialisasi Awal pengenalan Aplikasi SIPANDAUNIK
Sumber: BPPKAD Kabupaten Ponorogo, 2025

Kampanye melalui media massa dan sosial juga kurang dimanfaatkan secara optimal. Sebagai contoh, akun Instagram BPPKAD jarang mempromosikan SIPANDAUNIK, dan kanal YouTube hanya memiliki empat video promosi hingga saat ini.

2. Akses Informasi yang Terbatas

Beberapa wilayah di Kabupaten Ponorogo belum sepenuhnya terjangkau oleh jaringan internet yang stabil dan memadai sehingga Tidak semua komunitas mempunyai akses yang cukup terhadap jaringan internet untuk mendapatkan informasi mengenai aplikasi ini. Selain itu, kepemilikan alat teknologi seperti smartphone atau komputer yang mendukung akses ke aplikasi juga belum merata di kalangan masyarakat.

3. Rendahnya Literasi Digital

Kendala ini umumnya berkaitan dengan keterbatasan SDM dalam hal literasi digital dan pemanfaatan teknologi informasi. Rendahnya tingkat pendidikan formal di beberapa kelompok masyarakat juga turut berkontribusi pada kurangnya pemahaman tentang penggunaan perangkat digital. Sehingga banyak masyarakat yang belum memiliki keterampilan dasar pada penggunaan teknologi, seperti cara mengunduh, menginstal, maupun mengoperasikan aplikasi SIPANDAUNIK ini. Selain itu, minat baca masyarakat yang masih rendah membuat mereka cenderung abai terhadap informasi dan berita penting, seperti adanya aplikasi SIPANDAUNIK ini.

4. Ketergantungan pada Sistem Manual

Meskipun memiliki literasi IT yang memadai, masyarakat masih cenderung memilih cara konvensional untuk mengurus layanan pajak. Salah satu alasan utama adalah adanya rasa nyaman dan kebiasaan yang telah terbentuk dalam menggunakan metode manual atau tatap muka. Pemerintah dalam hal ini, tidak dapat secara langsung memaksa masyarakat untuk segera mengadopsi sistem digital seperti SIPANDAUNIK karena kenyamanan dan kebebasan memilih metode pelayanan merupakan hak individu yang harus dihormati.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti merasa terdorong untuk melanjutkan penelitian dengan judul **“Evaluasi Kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) Dalam Meningkatkan Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Ponorogo”**. Peneliti bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kebijakan

SIPANDAUNIK agar pelayanan pajak daerah dapat ditingkatkan menjadi lebih efisien dan efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada penjelasan yang telah dipaparkan dalam bagian latar belakang, penelitian ini difokuskan pada perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Evaluasi Kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam Meningkatkan Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Ponorogo??
2. Apa saja faktor penghambat pemanfaatan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam meningkatkan Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Ponorogo?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Evaluasi Kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam Peningkatan Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Ponorogo.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor penghambat kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam Peningkatan Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Ponorogo.

1.3 Manfaat Penelitian

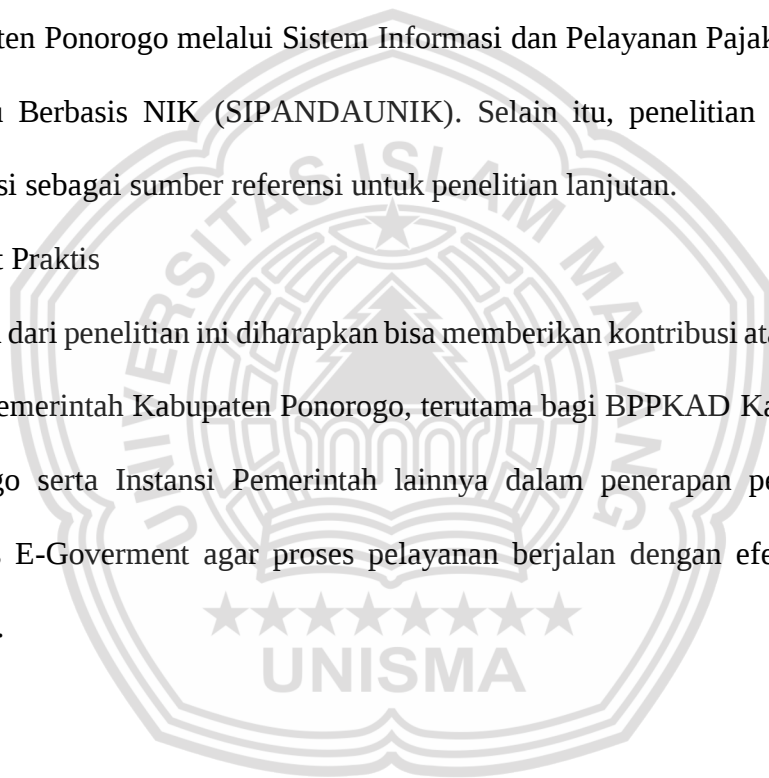
Manfaat dari penelitian ini mencakup hal-hal berikut:

1.3.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa temuan dari penelitian ini akan memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor masalah yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini, khususnya terkait Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Ponorogo melalui Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK). Selain itu, penelitian ini akan berfungsi sebagai sumber referensi untuk penelitian lanjutan.

1.3.2 Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi atau acuan untuk Pemerintah Kabupaten Ponorogo, terutama bagi BPPKAD Kabupaten Ponorogo serta Instansi Pemerintah lainnya dalam penerapan pelayanan berbasis E-Government agar proses pelayanan berjalan dengan efektif dan efisien.



BAB VII

KESIMPULAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Penerapan kebijakan SIPANDAUNIK di Kabupaten Ponorogo telah membawa dampak positif dalam peningkatan pelayanan pajak daerah, meskipun belum sepenuhnya optimal. Evaluasi berdasarkan enam indikator William Dunn dalam (Nugroho, 2004) menunjukkan bahwa aplikasi ini efektif dan efisien dalam mempermudah proses perpajakan secara digital, menghemat waktu, dan meningkatkan transparansi. SIPANDAUNIK juga dinilai cukup dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dengan fitur yang praktis dan akses layanan tanpa batasan waktu maupun lokasi. Dari sisi pemerataan aplikasi ini dirancang inklusif untuk semua kalangan, meski masih ada tantangan pada kelompok usia tua yang kurang familier dengan teknologi. Respons pengguna cenderung positif, namun penerimaan dan pemahaman terhadap sistem digital masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan aplikasi ini tepat dalam menjawab kebutuhan layanan perpajakan yang modern, aman, dan akuntabel, sekaligus mencerminkan komitmen pemerintah daerah dalam mewujudkan tata kelola yang baik melalui inovasi digital.
2. Faktor penghambat penerapan Kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam peningkatan pelayanan pajak daerah di Kabupaten Ponorogo meliputi: Pertama, kurangnya

sosialisasi dan promosi sehingga masyarakat kurang tau dan kurang familiar dengan adanya aplikasi SIPANDAUNIK. Kedua, rendahnya literasi digital masyarakat yang disebabkan oleh faktor pendidikan yang masih rendah sehingga kesulitan dalam beralih ke sistem pelayanan pajak digital seperti aplikasi SIPANDAUNIK. Ketiga, ketergantungan pada sistem manual, hal ini disebabkan oleh rasa nyaman dan aman dengan sistem manual serta kekhawatiran akan kesalahan saat menggunakan aplikasi.

7.2 Saran

Mengacu pada temuan penelitian, uraian pembahasan, serta kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, terdapat sejumlah rekomendasi yang diharapkan mampu menjadi solusi atas berbagai hambatan dalam pelaksanaan Kebijakan Sistem Informasi dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu berbasis NIK (SIPANDAUNIK) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah di Kabupaten Ponorogo, yaitu:

1. Untuk pemerintah daerah yaitu BKKPAD, perlu mengoptimalkan sosialisasi dan promosi secara lebih intensif. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah mengembalikan sistem sosialisasi seperti pada awal peluncuran aplikasi yaitu dengan mengadakan sosialisasi langsung ke kecamatan atau desa-desa secara rutin. Kegiatan ini bisa dijadwalkan sebulan sekali atau dalam rentang waktu tertentu agar dapat menjangkau lebih banyak wajib pajak, terutama mereka yang belum familiar dengan sistem digital dalam pengelolaan pajak. Selain sosialisasi, promosi aplikasi SIPANDAUNIK juga perlu dioptimalkan melalui media sosial. BKKPAD dapat secara konsisten mengunggah informasi mengenai

SIPANDAUNIK di Instagram serta memanfaatkan platform seperti TikTok dan YouTube untuk membuat konten-konten menarik dan edukatif. Dengan pendekatan yang lebih kreatif dan interaktif, masyarakat akan lebih tertarik untuk mengenal dan menggunakan aplikasi ini. Upaya ini berpotensi besar dalam meningkatkan kesadaran serta partisipasi masyarakat dalam penggunaan SIPANDAUNIK. Dengan sosialisasi yang lebih luas dan promosi yang efektif diharapkan aplikasi ini dapat semakin dikenal serta digunakan oleh masyarakat Kabupaten Ponorogo secara optimal.

2. Untuk wajib pajak diperlukan kesadaran dari wajib pajak untuk beradaptasi dengan sistem digital seperti aplikasi SIPANDAUNIK. Migrasi ke sistem digital bukan hanya sekadar mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga sebagai langkah strategis dalam mempermudah akses layanan serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pajak. Agar proses ini berjalan optimal, wajib pajak perlu memiliki sikap terbuka terhadap inovasi yang dikembangkan oleh pemerintah daerah. Tidak menutup diri terhadap perubahan, serta mau belajar dan memahami manfaat penggunaan aplikasi seperti SIPANDAUNIK, hal ini akan membantu membentuk pola pikir masyarakat menjadi yang lebih maju. Kekhawatiran dalam penggunaan sistem digital juga dapat diminimalisir dengan meningkatkan literasi digital, seperti membaca berita terkini, mencari informasi dari sumber terpercaya, serta menerima sosialisasi yang diselenggarakan oleh pemerintah atau instansi terkait. Dengan adanya kesadaran dan kemauan untuk beradaptasi, wajib pajak tidak hanya akan merasakan manfaat dari kemudahan

layanan digital, tetapi juga turut berkontribusi dalam mendukung transformasi sistem perpajakan yang lebih modern, efisien, dan ramah lingkungan.

3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti dan menganalisa lebih dalam mengenai transparansi dan efektivitas dan efisiensi penerapan aplikasi SIPANDAUNIK dalam sistem perpajakan daerah. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat membahas bagaimana aplikasi ini mampu menjangkau seluruh wajib pajak, termasuk tantangan yang dihadapi dalam migrasi ke sistem digital. Peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat mengeksplorasi peran pemerintah daerah dalam mendorong penggunaan SIPANDAUNIK serta upaya edukasi yang dilakukan untuk meningkatkan literasi digital wajib pajak. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kontribusi SIPANDAUNIK dalam mewujudkan pelayanan pajak yang lebih modern, transparan, dan sesuai dengan prinsip *Good Governance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kertahadi, & Rizki. 2016. *Pengaruh Pelayanan Fiskus Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Kepuasan Wajib Pajak*. Jurnal Perpajakan (JEJAK), 11(1), 1–10.
- Alghazali, M. R. 2019. *Evaluasi Kebijakan Peraturan Daerah Kabupaten Purwakarta Nomor 11 Tahun 2012 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah (Rt/Rw) Tahun 2011-2031 Kabupaten Purwakarta*. Universitas Komputer Indonesia.
- Anastasia, L. 2014. *Perpajakan : Teori dan Peraturan Terkini*. Andi: Yogyakarta.
- Annisa, Z. 2022. *Inovasi Pelayanan Publik*. Universitas Hasanuddin.
- Arifah, U. 2020. *Transformasi Birokrasi Melalui E-Government*. Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial, Vol.4(2), 30–41.
- Bangsawan, G. 2023. *Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital di Indonesia: Peluang dan Tantangan untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif*. Jurnal Studi Kebijakan Publik, 2(1), 27–40.
- Dailiati, S. 2018. *Kebijakan Retribusi Kebersihan Dalam Meningkatkan Kepuasan Masyarakat*. Jakad Media Publishing. Surabaya.
- Dewi, D. S. K. 2022. *Kebijakan Publik: Proses, Implementasi Dan Evaluasi*. Samudra Biru: Yogyakarta.
- Dewi, L., Afifuddin, & Putra, L. R. 2024. *Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kota Probolinggo*. Jurnal Respon Publik, 18(3), 1–8.
- Dilapanga, A. R., & Rantung, M. I. R. 2022. *Monitoring & Evaluasi Kebijakan Publik*. Deepublish Digital: Yogyakarta.
- Ekowati, M. R. L. 2009. *Perencanaan Implementasi & Evaluasi Kebijakan atau Program (Suatu Kajian Teoritis Dan Praktis)*. Pustaka Cakra: Surakarta.
- Ellitan, L., & Anatan, L. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Alfabeta: Bandung.
- Engkus, H. 2022. *Kebijakan Publik (Konsep, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi serta Perubahan)*. PT Kimshafi Alung Cipta: Bekasi.
- Farah, S. 2014. *Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kesadaran Wajib Pajak, dan Pengetahuan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak*. 1–9.
- Fauzan, A. 2024. *Model Implementasi Kebijakan Publik*. Journal Of Social Science Research, Vol. 4, 5–24.
- Fauzan, R. 2014. *Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Ekonomi, XVI(2), 50–60.
- Febrianti, S. D., & Fanida, E. H. 2022. *Inovasi Pelayanan Pajak Daerah Melalui Aplikasi Sistem Informasi Dan Pelayanan Pajak Daerah Terpadu Berbasis NIK (SIPANDAUNIK) di Kabupaten Ponorogo*. Jurnal Publika, 106, 739–752.
- Firmansyah, R., & Sumanto, A. 2021. *Evaluasi Penerapan Pajak Daerah Online Menggunakan Aplikasi E-PAD Terhadap Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2020*. Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Pendidikan, 1(7), 686–696.

- Gibson JL JM Invancevich, J. D. 2001. *Organisasi, Terjemahan Agus Dharma*. Erlangga. Jakarta.
- Hakim, A. A., & Salsabila, R. 2023. *Manajemen Sistem Informasi Global*. Cetakan 1. PT Mafy Media Literasi Indonesia: Sumatera Barat.
- Halimah, N. 2020. *Evaluasi Kebijakan Sistem Zonasi Penerimaan Peserta Didik Baru di SMP Negeri Tangerang Selatan (Study Kasus SMPN 03 dan SMPN 17 Tangerang Selatan)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 1–172.
- Haris, M. 2023. *Evaluasi Digitalisasi Perpajakan Studi Kasus di KPP Pratama Magelang*, 1–93.
- Heeks, R. 2012. *Implementing and Managing E-Government: An International Text*. SAGE Publications.
- Herlina, S. 2019. *Tingkat Pengetahuan Ibu-Ibu Rumah Tangga Di Surabaya Tentang Sosialisasi Posyandu Lansia*. Jurnal Ilmu Komunikasi, 1(2), 130–140.
- Hidayat, T., Ratna Kusuma, A., & Paselle, E. 2021. *Evaluasi Program Kampung Keluarga Berencana Di Kecamatan Sangatta Utara Kabupaten Kutai Timur*. Jurnal Administrative Reform, 9(1), 1–11.
- Indrayani, E. 2020. *E-Government Konsep, Implementasi dan Perkembangannya di Indonesia (Buku Literatur MK E-Government)*. Cetakan 1. LPP Balai Insan Cendekia: Sumatera Barat.
- Inpres. 2001. Instruksi Presiden No.6 Tahun 2001 Tentang Pengembangan dan Pendayagunaan Telematika, 1–11.
- Inpres. 2003. Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government, 1–21.
- Islamy, M. I. 2007. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Jatmiko, A. N. 2006. *Pengaruh Sikap Wajib Pajak Pada Pelaksanaan Sanksi Denda, Pelayanan Fiskus dan Kesadaran Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Empiris Terhadap Wajib Pajak Orang Pribadi di Kota Semarang)*. Universitas Diponegoro.
- Karim, Budianto, Kusmanto, Iwan, Syaiful, Deci, Marnis, Musthafa, Rahmadani, & Ibnu. 2020. *Pengantar Teknologi Informasi*. Yayasan Labuhanbatu Berbagi Gemilang: Sumatera Utara.
- Komala, K. C. 2014. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Badan*. Universitas Brawijaya.
- Kurniati, I. D., Setiawan, R., Rohmani, A., Lahdji, A., Tajally, A., Ratnaningrum, K., Basuki, R., Reviewer, S., & Wahab, Z. 2020. *Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik*. UMSIDA Press: Sidoarjo.
- Larasati, D. C. 2020. *Inovasi Sistem Informasi Aplikasi Mobile Pajak Daerah (Sampade) Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*. JISIP : Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 9(1), 9–15.
- Mahmud, H., Hilal, M. I., & Khusna, A. 2021. *Manajemen (Management Fundamentals)*. Aksara Timur: Sulawesi Selatan.
- Mahpudin, M. 2022. *Inovasi Pelayanan Publik: Pengalaman dari Kota Cilegon, Indonesia*. Jurnal Matra Pembaruan, 6(2), 107–117.

- Mardiah, M., & Syarifudin, S. 2019. *Model-Model Evaluasi Pendidikan*. Mitra Ash-Shibyan: Jurnal Pendidikan Dan Konseling, 2(1), 38–50.
- Marwiyah, S. 2023. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Era Digitalisasi*. CV Mitra Ilmu: Probolinggo.
- Maulana, D., & Nugroho, A. 2019. *Kebijakan Publik : Cara Mudah Memahami Kebijakan Publik*. CV Aa. Rizky: Banten.
- Miles, B., Huberman, M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE.
- Moenir, H. A. S. 2016. *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Edisi 1. Bumi Aksara: Jakarta.
- Nugroho, R. 2004. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Nurlaila, Zuriatin, & Nurhasanah. 2024. *Transformasi Digital Pelayanan Publik: Tantangan dan Prospek dalam Implementasi E-Government di Kabupaten Bima*. Public Service and Governance Journal, 5(2), 21–37.
- Oktariyanda, T. A., & Rahaju, T. 2018. *E-Government Strategy Of Surabaya City Government Through E-Rt/Rw To Improve The Quality Of Public Service*. Journal of Physics: Conference Series, 953(1).
- Perbup. 2019. Peraturan Bupati Ponorogo Nomor 106 Tahun 2019 Tentang Sistem Online Pajak Daerah dengan Inovasi SIPANDAUNIK, 1–8.
- Permen. 2021. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah, 5–24.
- Poylema, F. R. 2022. *Eksistensi dan Prospek Resiprositas dalam Tradisi Pesta Rambu Tuka Masyarakat Toraja*. YUME : Journal of Management, 5(1), 235–237.
- Prabawati, I., Rahaju, T., & Kurniawan, B. 2017. *Analisis Kebijakan Publik*. Unesa University Press: Surabaya.
- Prabawati, L. P., Fajri, I. N., & Septiana, F. D. 2020. Penerapan E-Government Melalui Simpenda di BKD (Badan Keuangan Daerah) Kota Batu. Jurnal Prosiding Simposium Nasional, 897–917.
- Rahayu, A. Y. S. 2013. *Manajemen Perubahan dan Inovasi*. UI Press: Jakarta Pusat.
- Rama, A., Ambiyar, A., Rizal, F., Jalinus, N., Waskito, W., & Wulansari, R. E. 2023. *Konsep Model Evaluasi Context, Input, Process Dan Product (CIPP) di Sekolah Menengah Kejuruan*. JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia), 8(1), 82.
- Ramdani, A. 2018. *Penerapan Inovasi Pelayanan Publik Samsat Keliling di Kota Tasikmalaya*. Sawala: Jurnal Administrasi Negara, 6(1), 23–30.
- Rangkuti, F. 2006. *Measuring Customer Satisfaction*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta Selatan.
- Rizqia Alfiana. 2022. *Evaluasi Kebijakan E-Filing Dalam Pelaporan Surat Pemberitahuan Tahunan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Surabaya Mulyorejo*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

- Rohma, S. Z. A., Nusanto, B., Angin, R., & Adawiyah, P. R. 2024. *Pengaruh Aplikasi J-Mbako (Jember Mbayar Pajak Online) Terhadap Kemudahan Pembayaran Dan Kepuasan Pengguna Layanan Pajak Bumi Dan Bangunan (PBB) Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember*. Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial, 3(11).
- Rokiah. 2021. *Efektivitas Kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh Masa Pandemi*. Universitas Lampung.
- Rusydi Fauzan, Setiawan, R., Aprizal, Putro, S. E., Mayasari, N., Mashadi, Kusnadi, I. H., Raharjo, A. A., Sucandrawati, N. L. K. A. S., Bilgies, A. F., Khamaludin, & Bagea, A. 2023. *Manajemen Perubahan*. Cetakan 1. PT Global Eksekutif Teknologi: Sumatera Barat.
- Sadhana, K. 2011. *Realitas Kebijakan Publik*. Universitas Negeri Malang (UM Press): Malang.
- Santosa, P. 2017. *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Good Governance*. PT Refika Aditama: Bandung.
- Saputro, H. N. 2023. *Inovasi Pelayanan Pada Organisasi Publik*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Sawir, M. 2020. *Birokrasi Pelayanan Publik (Konsep, Teori, Dan Aplikasi)*. CV Budi Utama: Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama: Bandung.
- Styareni, A. A. P., & Fanida, E. H. 2021. *Inovasi Pelayanan "Joss Banget Mas" (Jemput Online Single Submission Bersama Instansi Terkait dan Malam Hari Bisa) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Blitar*. Jurnal Publika, 63–76.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Suwarno, Y. 2008. *Inovasi di Sektor Publik*. Cetakan 1. STIA-LAN Press: Jakarta.
- Syafiie, I. K. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Syntiawati, K. A. 2024. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Penerimaan Perubahan dan Budaya Organisasi (Studi Pada Perusahaan Jasa Trucking PT Pulau Nusantara Indonesia)*. Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
- Tahir, A. 2019. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Alfabeta: Bandung.
- Tangkilisan, H. N. S., Saputro, H., & Edwards, G. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik Transformasi Pikiran*. Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia (YPAPI). Yogyakarta.
- Teresia, A. 2018. *Evaluasi Penggunaan Aplikasi Perpajakan Berbasis Elektronik di Kantor Konsultan Pajak Heri Sutrisno*. Universitas Katolik Soegijipranata.
- UU, & RI. 2002. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

- UU, & RI. 2007. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum & Tata Cara Perpajakan .
- UU, & RI. 2008. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- UU, & RI. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- UU, & RI. 2014. Undang-Undang Reupblik Indonesia Tentang Pemerintahan Daerah No.23 Pasal 386 Tahun 2014.
- Virgasih, U., Muchsin, S., & Anadza, H. 2023. *Efektivitas Aplikasi Si-Isol Dalam Peningkatan Pelayanan (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja, Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Malang)*. Jurnal Respon Publik, 17(8), 98–109.
- Wahyudi, A. 2023. Inovasi SPT Melalui Aplikasi E-Filling di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Maros. Jurnal Ekonomi Islam, Vol 8, 149.
- Warman, W., Komariyah, L., & Kaltsum, K. F. U. 2023. *Konsep Umum Evaluasi Kebijakan*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan, 3, 25–32.
- Warsono, H., Qurniawati, D. R., Sitorus, H., & Fajar S., S. M. 2018. *Inovasi Layanan Mpospay dan Free Pick Up Pos Indonesia Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan (Studi Pada Kantor Pos Semarang 50000)*. JPSI (Journal of Public Sector Innovations), 2(2), 44.
- Wastiti, A., Purnaweni, H., & Rahman, A. Z. 2020. *Faktor Pendorong Dan Faktor Penghambat Partisipasi Masyarakat Dalam Program Kota Tanpa Kumuh (Kotaku) Di Kelurahan Rejomulyo Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang*. Journal of Politic and Government Studies, 10(4), 10–20.
- Wibawa, S. 2011. *Politik Perumusan Kebijakan Publik*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Wibowo, A. 2021. *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Yayasan Prima Agus Teknik: Semarang.
- Widodo, J. 2001. *Good Governance : Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Edisi 1. Insan Cendekia: Surabaya.
- Winardi, J. 2006. *Manajemen Pernubahan (The Management Of Change)*. Edisi 1. Kencana: Jakarta.
- Winarno, B. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo: Yogyakarta.
- Wirawan, V. 2020. *Penerapan E-Government dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0 Kontemporer di Indonesia*. Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan, 1(1), 1–16.
- Zahiroh, M. Y. 2022. *Peluang dan Tantangan Transformasi Digital UMKM di Indonesia Pasca Pandemi COVID-19*. Journal of Economics and Social Sciences (JESS), 1(2), 124–133.