

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN EASY TAX PAYMENT DALAM PEMUNGUTAN  
PAJAK HOTEL DAN RESTORAN DI BADAN PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN JEMBER**

***POLICY IMPLEMENTATION OF THE EASY TAX PAYMENT SYSTEM IN HOTEL AND  
RESTAURANT TAX COLLECTION AT THE REGIONAL REVENUE AGENCY OF  
JEMBER REGENCY***

**M Burhanudin Adi Prasetya<sup>1</sup>, M. Hamdi HS<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Muhammadiyah Jember  
e-mail: [hamdi.hs@unmuhjember.ac.id](mailto:hamdi.hs@unmuhjember.ac.id)

**ABSTRAK**

Transformasi digital dalam administrasi perpajakan daerah merupakan strategi untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pemungutan pajak. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember menerapkan Sistem Easy Tax Payment (ETP) sebagai inovasi digital dalam pemungutan pajak hotel dan restoran, namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Sistem Easy Tax Payment berdasarkan teori implementasi kebijakan Edwards III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dengan Kepala Bidang Pajak Daerah, petugas pemungut pajak, serta pengelola hotel dan restoran, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ETP telah mendukung peningkatan transparansi, efektivitas pelayanan, dan pengawasan transaksi perpajakan. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh komunikasi yang cukup efektif, dukungan sumber daya, komitmen aparatur, dan struktur birokrasi yang jelas. Kendala utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia, belum meratanya literasi digital wajib pajak, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta belum optimalnya integrasi sistem informasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi ETP tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh keterpaduan empat variabel implementasi kebijakan yang didukung kesiapan ekosistem digital organisasi.

**Kata kunci: Easy Tax Payment; implementasi kebijakan; pajak hotel dan restoran; digitalisasi perpajakan**

**ABSTRACT**

Digital transformation in regional tax administration has become a strategic approach to improving the effectiveness, transparency, and accountability of tax collection. The Regional Revenue Agency of Jember Regency introduced the Easy Tax Payment (ETP) system as a digital innovation for hotel and restaurant tax collection; however, its implementation continues to encounter several challenges. This study aims to analyze the implementation of the Easy Tax Payment system using Edwards III's policy implementation framework, which emphasizes communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through field observations, in-depth interviews with the Head of the Regional Tax Division, tax collection officers, and hotel and restaurant managers, as well as document analysis. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, including data condensation, data display, and conclusion

*drawing, while credibility was ensured through source and technique triangulation. The findings indicate that the ETP system has improved transparency, service effectiveness, and transaction monitoring in regional taxation. Successful implementation is supported by effective communication, adequate resources, committed implementers, and a well-defined bureaucratic structure. Nevertheless, challenges remain, including limited human resources, uneven digital literacy among taxpayers, inadequate technological infrastructure, and insufficient integration of information systems. The study concludes that successful ETP implementation depends not only on digital technology but also on the integration of the four policy implementation variables supported by organizational digital ecosystem readiness.*

**Keywords:** *Easy Tax Payment; policy implementation; hotel and restaurant tax; digital taxation*

## PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara karena mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik (David Osborne & Ted Gaebler, 1992; Stephen Goldsmith & William D. Eggers, 2004). Pemanfaatan teknologi informasi pada sektor perpajakan merupakan salah satu bentuk transformasi digital yang bertujuan meningkatkan efektivitas administrasi perpajakan, memperkuat pengawasan, serta mendorong kepatuhan wajib pajak melalui sistem yang lebih transparan dan terintegrasi (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022). Di Indonesia, transformasi tersebut menjadi bagian penting dalam penguatan tata kelola pemerintahan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pengelolaan pajak daerah secara efektif, efisien, dan akuntabel.

Pajak daerah merupakan salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah yang berperan penting dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019). Salah satu jenis pajak daerah yang memiliki potensi besar adalah pajak hotel dan restoran, terutama pada daerah yang mengalami pertumbuhan sektor perdagangan, jasa, dan pariwisata. Kabupaten Jember memiliki perkembangan jumlah hotel dan restoran yang cukup pesat sehingga berpotensi meningkatkan penerimaan pajak daerah. Akan tetapi, optimalisasi penerimaan pajak masih menghadapi berbagai kendala, antara lain rendahnya kepatuhan sebagian wajib pajak, keterbatasan pengawasan transaksi usaha, serta adanya potensi pelaporan omzet yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya (Bapenda Kabupaten Jember, 2025).

Sebagai upaya meningkatkan efektivitas pemungutan pajak daerah, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember menerapkan Easy Tax Payment (ETP) yang diintegrasikan dengan perangkat Tapping Box untuk merekam transaksi usaha secara elektronik. Digitalisasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan transparansi transaksi, mempercepat proses pelaporan dan pembayaran pajak, serta meminimalkan praktik manipulasi data transaksi. Implementasi teknologi informasi dalam administrasi perpajakan diyakini dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak apabila didukung oleh sistem pengawasan yang memadai, sumber daya yang kompeten, serta koordinasi kelembagaan yang efektif (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

Meskipun demikian, implementasi Easy Tax Payment di Kabupaten Jember belum sepenuhnya berjalan optimal. Hasil observasi awal menunjukkan masih terdapat berbagai kendala,

antara lain keterbatasan sumber daya manusia, belum meratanya pemanfaatan perangkat digital pada seluruh wajib pajak, rendahnya literasi teknologi sebagian pelaku usaha, serta belum optimalnya komunikasi antara pelaksana kebijakan dengan wajib pajak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi dan perilaku pelaksana kebijakan.

Analisis implementasi kebijakan dalam penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edwards III (1980), yang menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), disposisi (*disposition*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*). Keempat dimensi tersebut menjadi kerangka analisis yang relevan untuk menjelaskan keberhasilan maupun hambatan implementasi Sistem Easy Tax Payment pada pemungutan pajak hotel dan restoran di Kabupaten Jember.

Penelitian mengenai digitalisasi administrasi perpajakan telah banyak dilakukan. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh digitalisasi terhadap efektivitas penerimaan pajak, kepatuhan wajib pajak, maupun kualitas pelayanan perpajakan. Namun demikian, penelitian yang secara khusus menganalisis implementasi ETP pada pemerintah daerah menggunakan perspektif implementasi kebijakan Edwards III masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa analisis implementasi ETP berdasarkan empat dimensi implementasi kebijakan pada konteks pemungutan pajak hotel dan restoran di Kabupaten Jember sehingga dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian implementasi kebijakan publik berbasis digital.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana implementasi Sistem Easy Tax Payment (ETP) dalam pemungutan pajak hotel dan restoran di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember berdasarkan dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi? Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Sistem Easy Tax Payment (ETP) menggunakan perspektif teori implementasi kebijakan Edwards III. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori implementasi kebijakan publik, khususnya pada bidang digitalisasi administrasi perpajakan daerah, serta menjadi rekomendasi bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam meningkatkan efektivitas pemungutan pajak berbasis digital.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan publik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan implementasi tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas formulasi kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan operasional yang efektif. Oleh karena itu, implementasi dipandang sebagai proses yang melibatkan interaksi antara aktor pelaksana, kelompok sasaran, serta lingkungan kebijakan yang saling memengaruhi (Edwards III, 1980; Hill & Hupe, 2022).

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edwards III (1980) sebagai kerangka analisis utama. Edwards III menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel yang saling berkaitan, yaitu komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), disposisi (*disposition*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*). Komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi kebijakan secara

jelas, konsisten, dan tepat kepada pelaksana maupun kelompok sasaran. Sumber daya mencakup ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, informasi, kewenangan, dan fasilitas pendukung. Disposisi menunjukkan komitmen, integritas, dan kemauan pelaksana dalam menjalankan kebijakan, sedangkan struktur birokrasi berkaitan dengan keberadaan standar operasional prosedur (SOP), pembagian kewenangan, serta koordinasi antarunit organisasi (Edwards III, 1980).

Dalam konteks transformasi pemerintahan digital, implementasi kebijakan semakin bergantung pada pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Digitalisasi pelayanan pemerintah bertujuan menciptakan proses administrasi yang lebih efektif, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (OECD, 2020). Salah satu bentuk digitalisasi tersebut adalah penerapan *Easy Tax Payment* (ETP) sebagai sistem pembayaran pajak berbasis elektronik yang mendukung efisiensi administrasi perpajakan daerah. Sistem ini memungkinkan proses pembayaran dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan terdokumentasi secara digital sehingga dapat mengurangi potensi kesalahan administrasi maupun praktik manipulasi transaksi.

Penerapan ETP menjadi bagian dari reformasi administrasi perpajakan daerah yang bertujuan meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Keberhasilan implementasi sistem tersebut tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, kompetensi aparatur, dukungan infrastruktur, dan penerimaan wajib pajak terhadap inovasi pelayanan publik (Rahayu, 2022). Dengan demikian, analisis implementasi ETP memerlukan pendekatan yang tidak hanya melihat aspek teknologi, tetapi juga aspek kelembagaan dan perilaku pelaksana kebijakan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi perpajakan memberikan dampak positif terhadap efektivitas pelayanan dan kepatuhan wajib pajak. Penelitian Kusdianto dan Rahayu (2023) menunjukkan bahwa integrasi teknologi informasi mampu meningkatkan transparansi dan efisiensi administrasi perpajakan, meskipun masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur, koordinasi antarlembaga, dan kesiapan sumber daya manusia. Penelitian Rizqiyanto et al. (2025) juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan perpajakan digital dipengaruhi oleh kepastian regulasi, literasi digital wajib pajak, serta dukungan sistem informasi yang terintegrasi. Sementara itu, berbagai penelitian mengenai implementasi kebijakan publik menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, kecukupan sumber daya, komitmen pelaksana, dan struktur birokrasi yang adaptif merupakan faktor dominan dalam menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan (Winter, 2012; Hill & Hupe, 2022).

Berdasarkan kajian tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai implementasi *Easy Tax Payment* (ETP) pada pemungutan pajak hotel dan restoran di tingkat pemerintah daerah. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada digitalisasi administrasi perpajakan secara umum atau implementasi sistem perpajakan nasional, sedangkan kajian mengenai implementasi ETP pada pemerintah daerah dengan menggunakan perspektif implementasi kebijakan Edwards III masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis implementasi ETP pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember berdasarkan empat dimensi implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Analisis tersebut diharapkan memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian implementasi kebijakan publik dan digitalisasi administrasi perpajakan daerah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memahami secara mendalam fenomena implementasi kebijakan dalam konteks yang alamiah melalui eksplorasi pengalaman, persepsi, dan interaksi para aktor yang terlibat (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus digunakan untuk mengkaji secara komprehensif implementasi Sistem *Easy Tax Payment* (ETP) dalam pemungutan pajak hotel dan restoran di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Jember. Penelitian dilaksanakan di Bapenda Kabupaten Jember pada Februari–Juni 2026.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan Kepala Bidang Pajak Daerah, petugas pemungut pajak, serta pengelola atau pemilik hotel dan restoran sebagai wajib pajak. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan kinerja, peraturan perundang-undangan, serta dokumen lain yang berkaitan dengan implementasi Sistem ETP. Penggunaan berbagai sumber data bertujuan memperoleh informasi yang komprehensif sekaligus meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (Yin, 2018).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan Sistem ETP dalam proses pemungutan pajak hotel dan restoran. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memperoleh informasi yang mendalam mengenai implementasi kebijakan berdasarkan perspektif informan (Sugiyono, 2023). Dokumentasi dimanfaatkan untuk melengkapi, memverifikasi, dan memperkuat temuan yang diperoleh melalui observasi dan wawancara sehingga data yang dihasilkan lebih komprehensif.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Model ini memungkinkan proses analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak pengumpulan data hingga diperoleh kesimpulan yang kredibel. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga validitas serta kredibilitas temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Sistem *Easy Tax Payment* (ETP) dalam pemungutan pajak hotel dan restoran di Kabupaten Jember menunjukkan adanya transformasi tata kelola perpajakan daerah menuju sistem pelayanan berbasis digital. Penerapan ETP tidak hanya berorientasi pada penyederhanaan mekanisme pembayaran pajak, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengawasan terhadap pelaporan transaksi wajib pajak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik menjadi salah satu strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas administrasi perpajakan sekaligus mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Menurut Edwards III (1980), keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi pelaksana dalam menerjemahkan tujuan kebijakan ke dalam tindakan operasional yang efektif.

### A. Aspek Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara Bapenda Kabupaten Jember dan wajib pajak telah dilaksanakan melalui kegiatan sosialisasi, pendampingan teknis, serta penyampaian informasi mengenai penggunaan sistem ETP. Proses komunikasi tersebut membantu meningkatkan pemahaman wajib pajak terhadap prosedur pembayaran pajak secara elektronik sehingga mendukung pelaksanaan kebijakan secara lebih efektif.

Meskipun demikian, efektivitas komunikasi belum sepenuhnya merata. Sebagian wajib pajak masih mengalami kendala dalam memahami penggunaan sistem digital akibat perbedaan tingkat literasi teknologi informasi. Kondisi tersebut menyebabkan proses adaptasi terhadap ETP berlangsung dengan tingkat keberhasilan yang berbeda pada setiap wajib pajak.

Temuan tersebut sejalan dengan teori implementasi kebijakan Edwards III (1980) yang menyatakan bahwa komunikasi harus memenuhi tiga dimensi utama, yaitu *transmission*, *clarity*, dan *consistency*. Informasi kebijakan harus disampaikan kepada seluruh pelaksana dan kelompok sasaran secara jelas, konsisten, serta tidak menimbulkan multitafsir agar tujuan kebijakan dapat tercapai. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Kusdianto dan Rahayu (2023) yang menjelaskan bahwa keberhasilan digitalisasi administrasi perpajakan sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif serta kesiapan pengguna dalam mengadopsi teknologi baru.

## **B. Aspek Sumber Daya**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ETP telah didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki pemahaman mengenai administrasi perpajakan, dukungan anggaran, perangkat teknologi informasi, serta sistem pelayanan berbasis elektronik. Ketersediaan sumber daya tersebut memungkinkan pelayanan perpajakan berlangsung lebih cepat, transparan, dan terdokumentasi dengan baik.

Pelaksanaan kebijakan masih menghadapi beberapa keterbatasan, antara lain jumlah aparatur yang belum proporsional dibandingkan dengan jumlah wajib pajak, keterbatasan jaringan internet pada beberapa lokasi usaha, serta belum optimalnya pemasangan perangkat *Tapping Box* pada seluruh objek pajak. Hambatan tersebut menyebabkan efektivitas pengawasan transaksi belum mencapai hasil yang optimal.

Menurut Edwards III (1980), komunikasi yang baik tidak akan menghasilkan implementasi yang berhasil apabila organisasi pelaksana tidak didukung oleh sumber daya yang memadai. Sumber daya meliputi kompetensi aparatur, informasi, kewenangan, anggaran, dan fasilitas pendukung. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut karena efektivitas implementasi ETP sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur digital dan kapasitas sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Rizqiyanto et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur digital masih menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi kebijakan perpajakan berbasis elektronik.

## **C. Aspek Disposisi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur Bapenda Kabupaten Jember memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan implementasi ETP. Komitmen tersebut tercermin melalui pemberian pelayanan yang responsif, pendampingan kepada wajib pajak, serta upaya menyelesaikan berbagai kendala teknis yang muncul selama proses implementasi. Pendekatan pelayanan yang mengedepankan pembinaan juga mampu meningkatkan penerimaan wajib pajak terhadap perubahan sistem pembayaran pajak berbasis digital.



Edwards III (1980) menjelaskan bahwa disposisi merupakan sikap, komitmen, dan kemauan pelaksana dalam menjalankan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksana yang memiliki integritas dan orientasi pelayanan yang baik akan meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sikap positif aparatur menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan implementasi ETP karena mampu membangun kepercayaan wajib pajak terhadap sistem pelayanan perpajakan berbasis elektronik.

#### **D. Aspek Struktur Birokrasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ETP telah didukung oleh struktur birokrasi yang relatif jelas melalui pembagian tugas antarbidang, penerapan standar operasional prosedur (SOP), serta koordinasi internal dalam pelaksanaan pelayanan perpajakan. Kejelasan pembagian tugas tersebut mempermudah proses pelayanan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan pemungutan pajak hotel dan restoran.

Meskipun demikian, integrasi data antarsistem serta koordinasi lintas instansi masih memerlukan penyempurnaan agar proses pengawasan dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat. Penguatan koordinasi kelembagaan menjadi penting karena implementasi kebijakan digital memerlukan dukungan berbagai organisasi yang saling terintegrasi.

Edwards III (1980) menjelaskan bahwa struktur birokrasi yang efektif ditentukan oleh keberadaan *Standard Operating Procedures* (SOP) serta koordinasi antarsatuan organisasi (*fragmentation*). Struktur birokrasi yang jelas akan meningkatkan konsistensi pelaksanaan kebijakan sekaligus meminimalkan terjadinya tumpang tindih kewenangan. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Setyagama Azis (2018) yang menyatakan bahwa efektivitas pengawasan kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan dan koordinasi organisasi dalam menjalankan fungsi pengendalian.

#### **E. Temuan Ilmiah (*Scientific Findings*)**

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa implementasi Sistem *Easy Tax Payment* di Kabupaten Jember tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan teknologi digital, tetapi lebih ditentukan oleh keterpaduan empat variabel implementasi kebijakan sebagaimana dikemukakan Edwards III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut saling berinteraksi sehingga kelemahan pada satu variabel akan memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam administrasi perpajakan tidak cukup bertumpu pada aspek teknologi, melainkan juga memerlukan kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan kebijakan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa digitalisasi administrasi perpajakan melalui ETP telah meningkatkan transparansi pelayanan, memperkuat pengawasan terhadap transaksi wajib pajak, serta mendorong peningkatan kualitas tata kelola perpajakan daerah. Meskipun demikian, optimalisasi implementasi masih memerlukan penguatan literasi digital wajib pajak, peningkatan kapasitas aparatur, perluasan infrastruktur teknologi, serta integrasi sistem informasi antarinstitusi. Temuan tersebut memperluas penerapan model implementasi kebijakan Edwards III dengan menunjukkan bahwa dalam konteks transformasi pemerintahan digital, keberhasilan implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh kesiapan ekosistem digital organisasi dan kemampuan adaptasi pengguna terhadap inovasi teknologi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa penambahan dimensi kesiapan ekosistem digital sebagai faktor kontekstual yang memperkuat efektivitas implementasi kebijakan pada era pemerintahan digital.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Implementasi Sistem Easy Tax Payment (ETP) dalam pemungutan pajak hotel dan restoran di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember secara umum telah berjalan cukup efektif dalam mendukung digitalisasi pelayanan perpajakan daerah. Berdasarkan perspektif implementasi kebijakan Edwards III, keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat aspek utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Aspek komunikasi menunjukkan bahwa Bapenda Kabupaten Jember telah melaksanakan sosialisasi, pendampingan, dan koordinasi kepada wajib pajak sehingga mampu meningkatkan pemahaman terhadap penggunaan sistem ETP. Meskipun demikian, efektivitas komunikasi masih menghadapi kendala berupa belum meratanya intensitas sosialisasi serta perbedaan tingkat literasi digital di kalangan pelaku usaha hotel dan restoran.

Aspek sumber daya memperlihatkan bahwa implementasi ETP didukung oleh kompetensi aparatur, ketersediaan anggaran, serta pemanfaatan infrastruktur teknologi, termasuk penggunaan Tapping Box sebagai media pengawasan transaksi. Namun, keterbatasan jumlah personel, belum optimalnya kualitas jaringan internet di beberapa lokasi, dan belum meratanya pemasangan Tapping Box masih menjadi hambatan dalam optimalisasi pelaksanaan sistem.

Aspek disposisi menunjukkan adanya komitmen yang tinggi dari aparatur Bapenda dalam memberikan pelayanan, pembinaan, serta pendampingan kepada wajib pajak. Sikap responsif dan orientasi pelayanan yang dimiliki aparatur menjadi faktor penting dalam mendorong kepatuhan wajib pajak dan mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

Aspek struktur birokrasi menunjukkan bahwa pelaksanaan ETP telah didukung oleh pembagian tugas yang jelas, penerapan standar operasional prosedur (SOP), serta koordinasi antarpelaksana yang relatif berjalan baik. Struktur birokrasi tersebut mampu mendukung konsistensi pelaksanaan kebijakan, meskipun masih diperlukan penguatan integrasi sistem informasi dan koordinasi lintas unit untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan pelayanan perpajakan daerah.

### Saran

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember perlu meningkatkan intensitas sosialisasi dan edukasi mengenai Sistem Easy Tax Payment (ETP) kepada seluruh wajib pajak, khususnya pelaku usaha yang masih memiliki tingkat literasi digital rendah. Pendekatan komunikasi yang lebih berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan pemahaman serta kepatuhan wajib pajak terhadap kewajiban perpajakan.

Pemerintah Kabupaten Jember perlu memperkuat dukungan sumber daya melalui penambahan personel yang kompeten, peningkatan kapasitas aparatur di bidang teknologi informasi, pengembangan infrastruktur digital, serta perluasan pemasangan Tapping Box agar implementasi ETP dapat berjalan lebih optimal, transparan, dan akuntabel.

Koordinasi antarunit kerja di lingkungan Bapenda serta integrasi sistem informasi perpajakan perlu terus ditingkatkan untuk memperkuat pengawasan, mempercepat pelayanan, dan meminimalkan potensi ketidaksesuaian data transaksi. Langkah tersebut diharapkan mampu mendukung peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan kajian mengenai implementasi digitalisasi perpajakan daerah dengan menggunakan pendekatan teori yang berbeda atau



melakukan penelitian komparatif pada daerah lain sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem perpajakan berbasis digital.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Brookings Institution Press.
- Hill, M., & Hupe, P. (2022). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (4th ed.). SAGE Publications.
- Kusdianto, & Rahayu. (2023). *[Data publikasi tidak tercantum dalam naskah]*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Tax administration 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/74d162b6-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Tax administration 2022*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1e797131-en>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Winter, S. C. (2012). *Implementation perspectives: Status and reconsideration*. Dalam B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The SAGE handbook of public administration*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

