
INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITAL: APLIKASI ISIM AJE KENDOR DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN PAJAK DAERAH DI KOTA SERANG

¹Tiwi Rizkiyani, ²Sierfi Rahayu

¹²Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

¹tiwi.rizkiyani@untirta.ac.id, ²sierfirahayu@untirta.ac.id

ABSTRACT

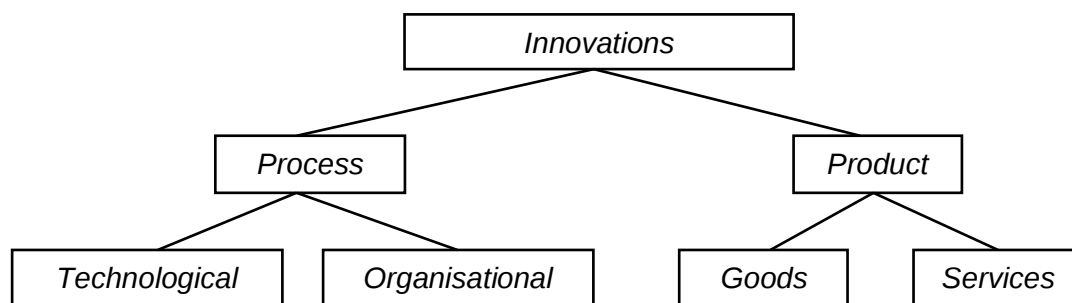
Public service innovation is something that must be done in the transformation of public services, both at the central and regional levels. Public information disclosure, the industrial revolution, the development of information and communication technology, government regulatory support, and the demands of a democratic society are factors driving the creation of public service innovations that are expected to realize the effectiveness and efficiency of public services. One of the public service innovations in Serang City, namely ISIM Aje Kendor (Integration of Tax Information System Clear Attribute Availability of Monitored Funds) initiated by the Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, which won first place in the Serang City Technology Innovation Competition in 2023. ISIM Aje Kendor aims to facilitate local tax services in one application, from taxpayer registration to tax payment and reporting so that the convenience felt by service recipients is expected to increase local tax revenue in Serang City. This study aims to determine public service innovation in the digital era through the ISIM Aje Kendor application in increasing local tax revenue in Kota Serang. Through the TOE (Technology, Organization, Environment) model, it can be seen that the application of ISIM Aje Kendor is quite optimal. The ISIM Aje Kendor application needs to consistently and continuously improve its performance and always be updated according to the development and needs of the community.

Keywords: Innovation, Public Service, Local Tax Revenue, Local Revenue

A. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan publik saat ini menerapkan paradigma *New Public Service (NPS)* (Dinda Aryani et al., 2021). Salah satu prinsip utama dari *New Public Service (NPS)* adalah penegasan kembali sentralitas kepentingan publik dalam pelayanan pemerintah (Denhardt and Dendhart, 2007). Lebih lanjut, Denhardt & Denhardt (2007) mengemukakan bahwa yang paling penting dari sudut pandang *New Public Service* adalah bahwa pendekatan partisipatif dan inklusif merupakan satu-satunya pendekatan yang dapat membangun kewarganegaraan, tanggung jawab,

dan kepercayaan, serta memajukan nilai-nilai pelayanan untuk kepentingan publik. Dengan demikian, *New Public Service (NPS)* sebagai model pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik dan menganggap bahwa tugas pemerintah adalah bertanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat. Penerapan dari *New Public Service (NPS)*, salah satunya adalah inovasi dalam transformasi pelayanan publik. Inovasi diadopsi dari Bahasa Latin “*innovatus*” yang berarti memperbaharui. Pada awalnya, inovasi diartikan sebagai suatu proses untuk memperbaharui sesuatu yang sudah ada atau menghasilkan sesuatu yang dianggap baru (Batalli dalam Putera, 2015). Levitt dalam Suryana (2014) mengemukakan inovasi sebagai kemampuan mengaplikasikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan dan peluang yang ada untuk lebih memakmurkan kehidupan masyarakat. Edquist (2001) dalam Putera (2015), menjelaskan bahwa kategori inovasi sebagai hal yang sangat kompleks dan beragam sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Taksonomi Inovasi Menurut Edquist (2001)

Sumber: Putera, 2015.

Menurut Edquist, inovasi dapat berupa proses atau produk. Proses inovasi berupa teknologi dan organisasi, sedangkan produk inovasi berupa barang dan jasa. Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, produk inovasi dapat berupa produk atau jasa pelayanan. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik, inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, Inovasi pelayanan publik dapat berupa pembaharuan atau

penciptaan sesuatu yang baru yang memiliki nilai tambah sebagai *problem solving* dalam mengatasi masalah pelayanan publik sehingga diharapkan dapat menghasilkan kepuasan masyarakat penerima layanan.

Dalam era keterbukaan informasi dan revolusi industri 4.0, inovasi dalam pelayanan publik menjadi isu strategis (Saputro, 2023). Inovasi dalam suatu pelayanan, khususnya pelayanan publik merupakan hal yang mutlak dan diperlukan dalam kualitas pelayanan yang baik dan juga dapat memuaskan dan memberi manfaat bagi masyarakat atau publik (Agus et al., 2021). Inovasi pelayanan publik menjadi salah satu agenda reformasi birokrasi di Indonesia karena urgensinya dalam meningkatkan pemenuhan kebutuhan publik secara efektif dan efisien. Selain perkembangan teknologi informasi, tuntutan masyarakat demokratis yang semakin cerdas mendorong terciptanya inovasi pelayanan publik, baik di tingkat pusat maupun daerah. Tuntutan akan pelayanan publik prima dilatarbelakangi banyaknya permasalahan yang dirasakan masyarakat sebagai penerima layanan. Menurut laporan Ombudsman RI (2023), peringkat teratas instansi terlapor sepanjang 2023 tidak berubah dari tahun sebelumnya, dimana pemerintah daerah masih menjadi instansi yang paling banyak dilaporkan masyarakat dalam masalah pelayanan publik, yaitu mencapai 3.772 dari total 8.458 laporan atau 44,6 persen dari keseluruhan instansi terlapor. Berdasarkan hal tersebut, pelayanan publik di daerah masih belum optimal karena masih banyak terdapat laporan pengaduan dari masyarakat.

Sejak berlakunya otonomi daerah di Indonesia, penyelenggaraan pelayanan publik di daerah menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Diharapkan dengan adanya kebijakan desentralisasi tersebut dapat memangkas alur birokrasi yang tadinya tersentralistik di pusat menjadi lebih singkat dan sederhana di daerah sehingga kebutuhan masyarakat daerah sebagai penerima layanan dapat segera terpenuhi. Inovasi pemerintah daerah merupakan suatu keharusan dalam upaya mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat dan daerahnya (Noor, 2013). Pemerintah Daerah terus berupaya untuk menciptakan berbagai inovasi terkait pelayanan publik. Hal ini didorong oleh adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik; Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 104 Tahun

2018 tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah yang menjadi dasar dalam menyelenggarakan *Innovative Government Award (IGA)*. IGA merupakan ajang penghargaan bagi daerah terinovatif yang digelar setiap tahunnya oleh Kementerian Dalam Negeri RI melalui Badan Strategi Kebijakan Dalam Negeri (BSKDN). Pemerintah daerah terinovatif tersebut dapat menjadi *best practices* inovasi pelayanan publik bagi daerah-daerah lainnya di Indonesia. Adapun untuk kompetisi inovasi pelayanan publik, lebih lanjut diatur pada 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.

Otonomi daerah bertujuan melakukan pengaturan pemerintahan dan pengaturan sumber-sumber keuangan daerah yang dapat menciptakan kemandirian daerah (Anto et al., 2023). Otonomi daerah secara tidak langsung menuntut adanya otonomi fiskal, artinya penyelenggaraan pemerintahan di daerah perlu didukung oleh kemandirian keuangan daerah sehingga diharapkan dapat mengurangi ketergantungan pembiayaan dari pusat. Kemandirian keuangan daerah (otonomi fiskal) dapat dilihat pada besarnya pendapatan asli daerah yang berasal dari pendapatan pajak daerah, pendapatan retribusi daerah, pendapatan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Pajak daerah merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah yang berpotensi besar dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah memberikan kekuasaan penuh terhadap pemerintah daerah untuk tidak memungut jenis pajak tertentu yang akan diatur oleh pemerintah daerah melalui peraturan daerah mengenai pajak dan retribusi. Berikut jenis pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah berdasarkan UU Nomor 1 Tahun 2022:

Tabel 1. Jenis Pajak yang Dipungut Pemerintah Daerah

No.	Pemungut	
	Pemerintah Provinsi	Pemerintah Kab/Kota
1	Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2)

No.	Pemungut	
	Pemerintah Provinsi	Pemerintah Kab/Kota
2	Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)	Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
3	Pajak Alat Berat (PAB)	Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT)
4	Penggunaan Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	Pajak Reklame
5	Pengambilan dan/atau Pemanfaatan Air Permukaan (PAP)	Pajak Air Tanah (PAT)
6	Pajak Rokok	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (MLB)
7	Opsen Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (MLB)	Pajak Sarang Burung Walet
8		Opsen Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)
9		Opsen Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)

Sumber: UU Nomor 1 Tahun 2022 Pasal 4 Ayat 1 dan 2.

Berdasarkan Tabel 1, terdapat tujuh jenis pajak daerah yang dipungut oleh pemerintah daerah provinsi dan sembilan jenis pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah kabupaten/kota. Dengan adanya UU Nomor 1 Tahun 2022, potensi dari pemungutan pajak daerah akan lebih optimal karena beberapa hak pemungutan pajak dilimpahkan pada pemerintah daerah. Dengan demikian, pemerintah daerah dapat memanfaatkan kesempatan ini dengan menggali sumber-sumber pendapatan dari pajak daerah.

Kota Serang adalah salah satu kota yang merupakan bagian dari wilayah Provinsi Banten yang terbentuk dari hasil pemekaran Kabupaten Serang berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kota Serang di Provinsi Banten. Sebagai Ibu Kota Provinsi Banten sekaligus sebagai penyangga Provinsi Banten, Kota Serang perlu meningkatkan pendapatan asli daerahnya dengan menggali potensi daerah yang dimiliki. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Ramadhanti (2023), berdasarkan analisis terhadap Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Kota Serang tahun 2017-2021, kemampuan keuangan daerah Kota Serang masih termasuk kedalam kategori rendah, dimana berdasarkan analisis terkait perbandingan

antara kontribusi dari pendapatan asli daerah dengan pendapatan transfer masih sangat jauh melihat pendapatan asli daerah Kota Serang jauh lebih rendah dibandingkan pendapatan transfer. Berdasarkan hal tersebut, Kota Serang masih sangat bergantung dengan pembiayaan pemerintah pusat melalui pendapatan transfer, terutama dari Dana Alokasi Umum (DAU). Adapun realisasi pendapatan asli daerah Kota Serang tahun 2021-2022 disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Serang Tahun 2021-2022

Sumber PAD	jumlah			Lebih/ (kurang) tahun 2022	
	Pagu Anggaran 2022 (Rp)	Realisasi 2022 (Rp)	Realisasi 2021 (Rp)	Rp	%
Pajak daerah	200.855.090.000	179.475.181.686	144.762.759.403	(21.379.908.314)	89,36
Retribusi daerah	50.627.141.500	27.963.807.050	26.241.619.743	(22.663.334.450)	55,23
Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan	731.439.035	731.439.035	0.00	0.00	100,00
Lain-lain PAD yang sah	56.743.847.238	50.296.182.981	35.234.055.667	(6.447.664.257)	88,64
TOTAL	308.957.517.773	258.466.610.752	206.238.434.813	(50.409.907.021)	83,66

Sumber : LKPD Kota Serang Tahun 2022.

Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Serang tahun 2022 yang diterbitkan pada tahun 2023, menunjukkan bahwa realisasi pendapatan asli daerah Kota Serang tahun 2021-2022 mengalami kenaikan, yaitu mencapai Rp. 206.238.434.813,- pada tahun 2021 dan Rp. 258.466.610.752 pada tahun 2022. Namun, realisasinya belum tercapai pada tahun 2022, terutama pada tiga sumber pendapatan asli daerah, yaitu pendapatan pajak daerah, pendapatan retribusi daerah, dan lain-lain PAD yang sah. Pendapatan asli daerah yang bersumber dari pendapatan pajak daerah menjadi penyumbang terbesar dalam pendapatan asli daerah Kota Serang, yaitu sebesar Rp. 179.475.181.686,- pada tahun 2022. Walaupun realisasinya meningkat dibandingkan tahun 2021, namun pendapatan pajak daerah belum mencapai pagu anggaran karena realisasinya hanya sebesar 89,36 persen, artinya realisasi pendapatan pajak daerah pada tahun 2022 belum mencapai 100 persen sehingga perlu adanya upaya peningkatan dalam pemungutan pajak di Kota

Serang. Pajak daerah merupakan sumber pendapatan dengan kontribusi terbesar yang digunakan untuk berbagai pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan daerah, salah satunya untuk pembangunan daerah.

Dalam merespon masalah tersebut, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang terus melakukan inovasi dalam peningkatan pelayanan pengelolaan pajak daerah dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Pada tahun 2022, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang melakukan *soft launching* inovasi pelayanan publik berbasis *mobile* dengan nama ISIM Aje Kendor yang kemudian aplikasinya diluncurkan pada awal Agustus 2023. ISIM Aje Kendor merupakan singkatan dari Integrasi Sistem Informasi Pajak Atribut Jelas Ketersediaan Dana Termonitor yang bertujuan untuk memudahkan pelayanan pajak dalam satu aplikasi, dimana aplikasi tersebut akan terintegrasi dengan sembilan jenis pajak daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah Kota Serang. Penerapan ISIM Aje Kendor diperkuat dengan Peraturan Wali Kota Serang Nomor 61 Tahun 2023 Tentang Pelayanan Pajak Daerah Secara Daring. Berikut tampilan aplikasi ISIM Aje Kendor:



Gambar 2. Tampilan Aplikasi ISIM Aje Kendor Bapenda Kota Serang.
Sumber: *Screenshoot* Peneliti, 2024.

Fitur-fitur yang disediakan pada aplikasi ISIM Aje Kendor, yaitu: (1) Registrasi Wajib Pajak (WP) baru; (2) Layanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB); (3) Lapor Pajak

Daerah Lainnya (PJDL); (4) Verifikasi pembayaran; dan (5) Cek tunggakan. Dengan menggunakan aplikasi ISIM Aje Kendor, masyarakat dapat lebih mudah mendaftar menjadi Wajib Pajak (WP) di Kota Serang sehingga tidak perlu mengantri sehingga diharapkan dapat mendorong peningkatan jumlah Wajib Pajak (WP) di Kota Serang. Selain itu, aplikasi ISIM Aje Kendor dapat memudahkan masyarakat dalam melakukan proses pembayaran pajak, dimana Wajib Pajak (WP) dapat berkonsultasi dan mengecek jumlah kewajiban pajak yang harus dibayar. Adapun untuk pembayaran pajaknya, dapat dilakukan non tunai pada aplikasi maupun tunai di gerai pajak atau BJB agar masuk ke Kas Daerah. Lebih lanjut, aplikasi ISIM Aje Kendor memudahkan Wajib Pajak (WP) dalam menyampaikan laporan pajaknya tanpa harus mendatangi pihak Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Selain memudahkan masyarakat dalam pelayanan pajak satu aplikasi, ISIM Aje Kendor mewakili kepentingan daerah dan negara terkait efektivitas dan efisiensi pelayanan dan penyelamatan uang negara dengan meminimalisir tindak pidana perpajakan.

Pemerintah Kota Serang menggelar lomba inovasi daerah melalui Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Serang untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan mendorong kreatifitas dan inovasi daerah di berbagai bidang serta pemberian insentif dalam pelayanan publik dan pembangunan di Kota Serang yang sasarannya diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Pada malam Anugerah Inovasi Teknologi Tingkat Kota Serang pada 29 November 2023, ISIM Aje Kendor memperoleh Juara I Lomba Inovasi Teknologi sebagaimana daftar pemenangnya ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Daftar Pemenang Lomba Inovasi Teknologi

Juara	Inovasi	Inovator
I	ISIM AJE KENDOR (Integrasi Sistem Informasi Pajak Atribut Jelas Ketersediaan Dana Termonitor)	W. Hari Pamungkas, S.STP, M.Si.
II	PROGRESS SEKAKMAT-MANTAP (Promosi Mengejar Target Investor Setiap Kelurahan Kecamatan-Melayani Izin Ditempat)	Deni Legawa S.E.
III	SMART RESCUE	Ferdiansyah Ramadhana, S.T.

Juara	Inovasi	Inovator
Harapan I	SIPANJUL (Sistem Pengaduan PJU Online)	Achmad Muzaki Adi Saputra, S.ST.
Harapan II	SIPERA (Sistem Informasi Pelayanan Perbendaharaan)	Yusup Suprpto, S.E., MM.
Harapan III	TAMLIT (Taman Langit Terintegrasi)	Mamat Rahmat, S.IP., M.Si.

Sumber: Sistem Informasi Kajian dan Kelibangan (Siskabang) Kota Serang, 2023, (<https://siska.serangkota.go.id/>).

Inovasi pelayanan pajak ISIM Aje Kendor memperoleh penghargaan inovasi daerah terbaik di Kota Serang tahun 2023 dengan kategori inovasi pelayanan publik. Hal ini merupakan pencapaian yang luar biasa dengan komitmen memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam pelayanan pajak daerah di Kota Serang sehingga diharapkan dapat meningkatkan pendapatan asli daerah Kota Serang dari sumber pajak daerah. Selain itu, dengan diperolehnya Juara I pada Lomba Inovasi Teknologi Kota Serang, ISIM Aje Kendor dapat menjadi *best practice* inovasi pelayanan publik di daerah. Walaupun demikian, tentunya aplikasi ISIM Aje Kendor perlu ditingkatkan performanya dan selalu diperbaharui (di *update*) sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta kebutuhan masyarakat. Selain itu, ISIM Aje Kendor perlu disosialisasikan secara komprehensif ke seluruh lapisan masyarakat Kota Serang, khususnya yang berpotensi menjadi Wajib Pajak (WP) dan telah menjadi Wajib Pajak (WP) agar dapat dimanfaatkan dan berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah di Kota Serang.

Berdasarkan urgensi dan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian “Inovasi Pelayanan Publik di Era Digital: ISIM AJE KENDOR (Integrasi Sistem Informasi Pajak Atribut Jelas Ketersediaan Dana Termonitor) dalam Meningkatkan Pendapatan Pajak Daerah di Kota Serang”.

B. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui inovasi pelayanan publik di era digital melalui aplikasi ISIM Aje Kendor (Integrasi Sistem Informasi Pajak Atribut Jelas Ketersediaan Dana Termonitor) dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah di

Kota Serang sehingga metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Teknik pengumpulan data dilakukan observasi non partisipasi, wawancara, dan studi dokumentasi atau *literature* dengan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Adapun, teknik analisis data penelitian menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) Kondensasi data (*data condensation*); (2) Penyajian data (*data display*); dan (3) Penarikan kesimpulan (*conclusions drawing*).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

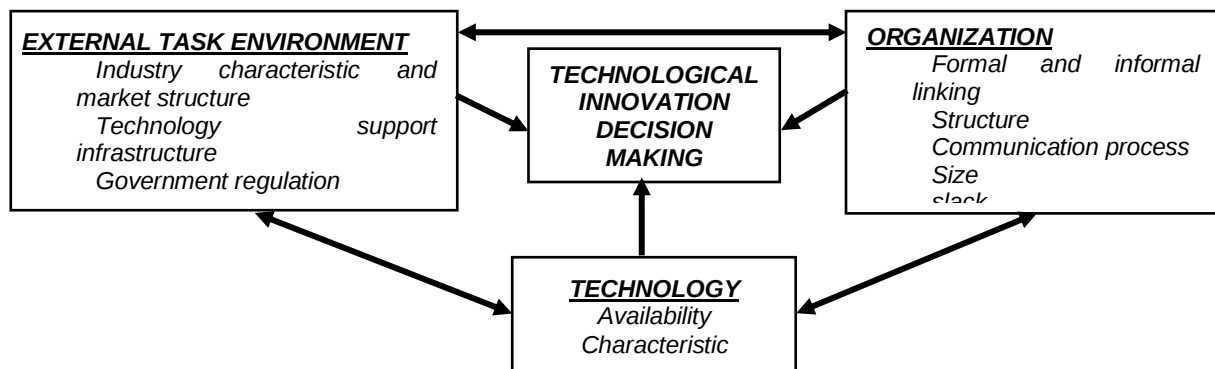
Penyelenggaraan pelayanan publik saat ini menerapkan paradigma *New Public Service (NPS)*, dimana fokus pelayanan adalah kepentingan masyarakat. Pemerintah melalui organisasi sektor publik memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat sebagai penerima layanan. Pelayanan publik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat sebagai *citizen* (warga negara).

Ulum (2018) memaknai pelayanan publik sebagai suatu aktivitas yang dilakukan pemerintah dalam mengurus segala hal yang dibutuhkan masyarakat. Lebih lanjut, Ulum (2018) mengemukakan bahwa dalam konteks ini, fungsi pemerintah melalui aparatnya adalah sebagai *public servant*, artinya tugas aparatur pemerintah adalah melayani kepentingan masyarakat sesuai dengan aturan yang berlaku. Zimmerer dalam Suryana (2014), mendefinisikan inovasi sebagai berikut: *innovation is the ability to apply creativity solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich peoples live* (inovasi merupakan kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan atau memperkaya kehidupan). Setijaningrum (2009) mendefinisikan inovasi pelayanan publik sebagai penerapan gagasan baru yang sebelumnya telah dikembangkan oleh penyelenggara pemerintah dalam meningkatkan kepercayaan publik (nilai publik). Konsep inovasi pelayanan publik tersebut menekankan pada tiga hal, yaitu kebaruan (*novelty*), penerapan atau pengimplementasian, dan nilai publik. Dengan demikian, inovasi pelayanan publik sebagai transformasi pelayanan publik yang bertujuan untuk

menciptakan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik sehingga lebih menguntungkan penerima layanan karena kemudahan yang diterima.

Rogers (2003) dalam *Diffusion of Innovation (DOI)* mengemukakan lima atribut inovasi, yaitu: (1) *Relative Advantage* (keunggulan relatif), dimana suatu inovasi harus memiliki keunggulan dan lebih baik dibandingkan inovasi sebelumnya; (2) *Compatibility* (kesesuaian), dimana pengaplikasian inovasi harus konsisten dengan nilai-nilai yang telah diterapkan sebelumnya, berpacu pada pengalaman masa sebelumnya, serta kebutuhan pengadopsi potensial; (3) *Complexity* (kerumitan), yaitu berkaitan dengan kemudahan dalam penggunaannya; (4) *Triability* (uji coba), dimana perlu dilakukan uji coba kepada publik agar diketahui manfaatnya; dan (5) *Observability* (kemudahan diamati), dimana melihat kebermanfaatannya dalam proses pemberian pelayanan.

Tornazky dan Fleisher (1990) memperluas model Rogers untuk menjelaskan perilaku pengambilan keputusan inovasi teknologi oleh perusahaan. Teori ini menyatakan bahwa inovasi bergantung pada kondisi organisasi, lingkungan industri dan perkembangan teknologi atau disebut model *TOE (Technology, Organization, Environment)*, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:

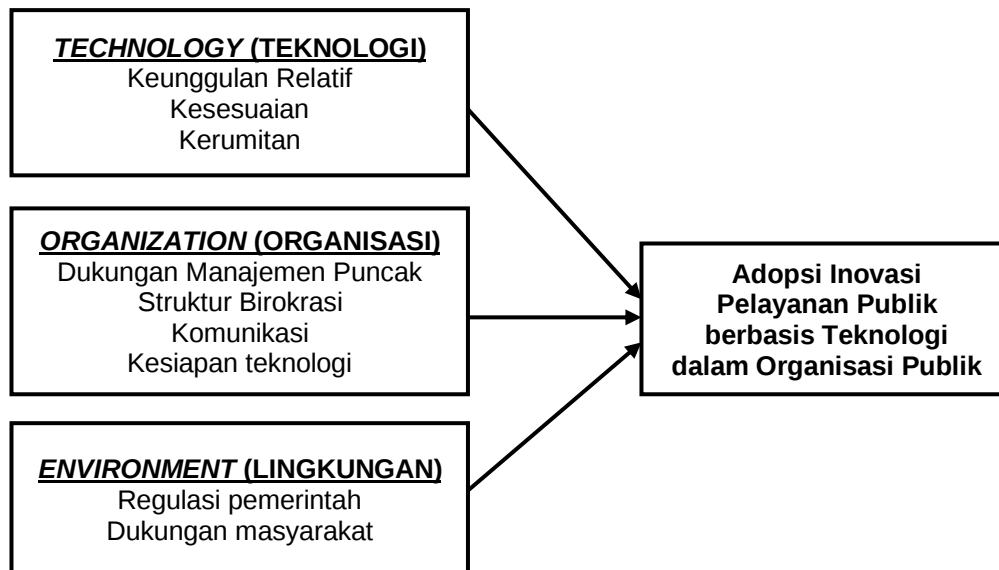


**Gambar 3. Framework Technology Organization Environment,
Tornazky & Fleisher (1990)**
Sumber: Baker, 2011.

Kerangka *TOE* telah banyak digunakan dalam studi mengenai adopsi teknologi (Aulia et al., 2016). Namun, belum banyak penelitian inovasi pada sektor publik yang menggunakan model *TOE*. Pudjianto dalam publikasinya (Pudjianto et al, 2011) mengemukakan faktor penentu asimiliasi *E-Government* di Indonesia dengan mengadopsi kerangka *TOE*, yaitu: (1) *Technological context (ICT expertise and ICT*

infrastructure); (2) *Organizational context* (Top management support, organizational compatibility, and extent of coordination); (3) *Environmental context* (Regulatory environment and competitive environment).

Penelitian ini mengadopsi model *TOE* dari Tornazky dan Fleisher (1990) yang disesuaikan dengan fokus dan lokus penelitian, sebagai berikut:



Gambar 4. Adopsi Model *TOE* dalam Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi pada Organisasi Publik

Sumber: Analisis Peneliti, 2024.

Untuk mempermudah analisis, peneliti membuat dimensi operasional penelitian sebagai berikut:

Tabel 4. Dimensi Operasional Penelitian

Fokus Penelitian	Dimensi	Sub Dimensi
Inovasi Pelayanan Publik di Era Digital: ISIM AJE KENDOR dalam Meningkatkan Pendapatan Pajak Daerah di Kota Serang	<i>Technology</i> (Teknologi)	Keunggulan Relatif
		Kesesuaian
		Kerumitan
	<i>Organization</i> (Organisasi)	Dukungan manajemen puncak
		Struktur Birokrasi
		Komunikasi
		Kesiapan Teknologi
	<i>Environment</i> (Lingkungan)	Regulasi
		Dukungan masyarakat

Sumber: Analisis Peneliti, 2024.

Berikut penjelasan hasil penelitian dari masing-masing dimensi dalam model *TOE* yang diadopsi dalam inovasi pelayanan publik berbasis teknologi pada organisasi publik:

1. Technology (Teknologi)

Teknologi merupakan salah satu unsur penting dalam penciptaan suatu inovasi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat menjadi salah satu pendorong inovasi pada semua bidang kehidupan. Capra (2004) memaknai teknologi seperti "*science*". Castell (2004) mendefinisikan teknologi sebagai kumpulan alat, aturan, dan prosedur yang merupakan penerapan pengetahuan ilmiah terhadap suatu pekerjaan tertentu dalam cara yang memungkinkan pengulangan. Sedangkan, Rosenzweig (2000) mendefinisikan teknologi sebagai organisasi dan aplikasi pengetahuan untuk tercapainya tujuan praktis, ia meliputi manifestasi fisik seperti alat-alat dan mesin-mesin, tetapi juga tehnik dan proses intelektual yang dipakai untuk memecahkan masalah dan memperoleh hasil yang diinginkan. Dengan demikian, teknologi merupakan penerapan dari pengetahuan dalam memecahkan masalah secara efektif dan efisien.

Adopsi teknologi menjadi inovasi pelayanan publik tentunya bertujuan untuk memberikan pelayanan secara efektif dan efisien. Dimensi teknologi meliputi keuntungan relatif, kesesuaian, dan kerumitan.

a. Keunggulan Relatif

Rogers (2003) mendefinisikan keunggulan relatif (*relative advantage*) sebagai "*the degree to which an innovation is perceived as being better than the idea it supersedes*" (sejauh mana inovasi dipersepsikan sebagai sesuatu yang lebih baik dari pendahulunya). Keunggulan relatif menjadi tujuan utama dalam melakukan suatu inovasi, keunggulan yang dimaksud ialah pemberian pelayanan yang lebih mudah, cepat, dan akurat kepada pihak penerima layanan (Musin, 2023).

Pada penelitian ini, keunggulan relatif, yaitu sejauh mana inovasi ISIM Aje Kendor menguntungkan bagi penerimanya dibandingkan dengan pelayanan sebelumnya. Keunggulan relatif tersebut dapat diidentifikasi dari segi biaya, waktu, prosedur, dan penanganan masalah sebagai kelebihan dari

inovasi tersebut. ISIM Aje Kendor merupakan pelayanan pajak daerah Kota Serang yang terintegrasi dalam satu aplikasi. ISIM Aje Kendor bertujuan untuk memudahkan pelayanan pajak dalam satu aplikasi, dimana aplikasi tersebut akan terintegrasi dengan sembilan jenis pajak daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah Kota Serang.

Dari segi biaya, masyarakat tidak perlu menghabiskan biaya transportasi untuk mendatangi loket pelayanan karena aplikasi ISIM Aje Kendor bisa diakses melalui *smartphone* atau laptop yang terhubung ke internet dimanapun dan kapanpun dibutuhkan. Selain itu, masyarakat juga dapat membayar pajak secara *online* melalui aplikasi ISIM Aje Kendor. Dengan demikian, pelayanan pajak menggunakan ISIM Aje Kendor dapat mengefisiensikan biaya.

Dari segi waktu pelayanan, masyarakat tidak perlu mengantri di loket pelayanan karena bisa melakukan pelayanan secara mandiri. Masyarakat cukup mendownload aplikasi tersebut pada *smartphone (support IOS dan Andriod)* atau bisa melalui laptop, kemudian klik jenis pelayanan yang dibutuhkan. Dengan demikian, pelayanan pajak menggunakan ISIM Aje Kendor dapat mengefisiensikan waktu pelayanan.

Dari segi prosedur, aplikasi ISIM Aje Kendor akan memangkas alur birokrasi yang panjang karena mekanismenya sudah tersedia pada aplikasi sehingga masyarakat tidak perlu menulis manual seperti sebelum adanya aplikasi ISIM Aje Kendor. Selain itu, ISIM Aje Kendor juga mengubah perilaku menjadi lebih *eco-friendly* atau ramah lingkungan karena meminimalisir tumpukan dokumen. Dengan demikian, pelayanan pajak menggunakan ISIM Aje Kendor dapat mengefisiensikan prosedur pelayanan.

Dari segi penanganan masalah, pada aplikasi ISIM Aje Kendor tersedia fitur layanan informasi yang terhubung pada *whatsapp customer service* Badan Pendapatan Daerah Kota Serang sehingga memudahkan masyarakat jika mengalami kesulitan dalam mengakses aplikasi tersebut. Dengan demikian, pelayanan pajak menggunakan ISIM Aje Kendor dapat mengefisiensikan penanganan masalah.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi keunggulan relatif, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi ISIM Aje Kendor sebagai inovasi pelayanan pajak daerah di Kota Serang memiliki keunggulan relatif yang lebih baik dibandingkan dengan pelayanan sebelumnya yang dilakukan secara manual atau konvensional.

b. Kesesuaian

Menurut Rogers (2003), kesesuaian (*compatibility*) merupakan tingkat sebuah inovasi dipersepsikan konsisten dengan nilai-nilai yang sudah ada, pengalaman masa lalu, serta sesuai dengan kebutuhan orang-orang yang potensial sebagai pengadopsi. Sebuah ide yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma di dalam sebuah sistem sosial, tidak akan diadopsi secepat seperti inovasi yang sesuai. Artinya, inovasi yang baru perlu kompatibel atau sesuai dengan inovasi yang sebelumnya. Hal ini agar memudahkan proses adaptasi sehingga inovasi yang baru dapat dengan mudah dimanfaatkan dengan baik.

Pada penelitian ini, kesesuaian, yaitu sejauh mana inovasi ISIM Aje Kendor konsisten terhadap nilai-nilai yang berlaku serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat, khususnya Wajib Pajak (WP) di Kota Serang. Inovasi ISIM Aje Kendor sebagai respon atas masih rendahnya pendapatan asli daerah (PAD) Kota Serang, terutama yang bersumber dari pajak daerah. Pada tahun 2022, realisasi pendapatan pajak daerah di Kota mencapai 89,36 persen, artinya belum mencapai pagu anggaran 100 persen sehingga perlu adanya upaya peningkatan dalam pemungutan pajak di Kota Serang. Inovasi ISIM Aje Kendor mewakili kepentingan daerah dan negara dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik dan juga sebagai usaha dalam penyelamatan uang negara dengan meminimalisir tindak pidana perpajakan. Dengan sistem *online*, maka riwayat Wajib Pajak (WP) berupa identitas diri dan riwayat transaksi dapat lebih mudah diketahui.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi kesesuaian, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi ISIM Aje Kendor sebagai inovasi pelayanan pajak daerah di Kota Serang sudah sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dan

sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta dapat mewakili kepentingan daerah dan negara terkait bidang perpajakan.

c. Kerumitan

Menurut Rogers (2003), kerumitan (*complexity*) merupakan tingkat sebuah inovasi dipersepsikan sulit untuk dipahami atau digunakan. Semakin mudah dipahami oleh pengadopsi, maka semakin cepat inovasi tersebut dapat diadopsi. Sebaliknya, semakin sulit dipahami oleh pengadopsi, maka inovasi tersebut akan semakin lambat dan sulit untuk diadopsi.

Pada penelitian ini, kerumitan, yaitu sejauh mana inovasi ISIM Aje Kendor dapat dipahami dan digunakan oleh masyarakat, terutama Wajib Pajak (WP) sehingga aplikasi ISIM Aje Kendor dapat dimanfaatkan dengan optimal. Badan Pendapatan Daerah Kota Serang telah melakukan sosialisasi terkait peluncuran Aplikasi ISIM Aje Kendor melalui media sosial *youtube*. Pada video *youtube* dalam *channel* resmi Bapenda Kota Serang juga dijelaskan secara detail mengenai penggunaan aplikasi ISIM Aje Kendor mulai dari registrasi, *log in* hingga selesai sehingga memudahkan pengguna aplikasi.

Beberapa masalah yang ditemukan, yaitu tidak semua masyarakat paham teknologi sehingga kesulitan jika melakukan pelayanan pajak secara *online* dan lebih memilih menggunakan sistem yang lama, yaitu manual karena anggapan takut salah. Beberapa masyarakat lebih nyaman jika didampingi oleh petugas pelayanan karena lebih responsif jika terjadi masalah. Selain itu, sistem *online* memungkinkan terjadinya jaringan *error* sehingga pengguna harus menunggu perbaikan jaringan dan menginput ulang data jika terjadi *error system*. Kemudian, agak sulit untuk mencari aplikasi ISIM Aje Kendor pada *smartphone Android* dan *IOS* dengan *keywords* nama aplikasinya pada *Play Store* maupun *App Store*.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi kesesuaian, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi ISIM Aje Kendor sebagai inovasi pelayanan pajak daerah di Kota Serang cukup mudah dipahami dan digunakan oleh pengguna layanan, hanya saja kendala teknis sistem *online* menghambat penggunaan aplikasi.

2. Organization (Organisasi)

Organisasi merupakan wadah kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Pada penelitian ini, jenis organisasi yang dibahas adalah organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik atau juga dikenal dengan birokrasi merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah sebagai penyelenggara pemerintahan. Organisasi sektor publik memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan bidang urusan pemerintahannya. Salah satu fungsi organisasi sektor publik adalah penyelenggara pelayanan publik sehingga inovasi pelayanan publik erat kaitannya dengan dimensi organisasi. Dimensi organisasi meliputi dukungan manajemen puncak, struktur birokrasi, komunikasi, dan kesiapan teknologi.

a. Dukungan Manajemen Puncak

Menurut Fatimah (2013), dukungan manajemen puncak sangat penting dalam implementasi suatu sistem, terutama dalam situasi inovasi dikarenakan adanya kekuasaan manajer terkait sumber daya yang diperlukan, tujuan dan inisiatif strategi yang direncanakan apabila manajer mendukung sepenuhnya dalam implementasi sistem baru.

Dalam penelitian ini, manajemen puncak diinterpretasikan sebagai kepala daerah dan kepala institusi terkait. Wali Kota Serang sangat mendukung terselenggaranya inovasi daerah, salah satunya inovasi pelayanan publik dengan menerbitkan Peraturan Wali Kota Serang Nomor 42 Tahun 2022 tentang Inovasi Daerah, dimana pada pasal 22 Ayat 3, ditegaskan bahwa penilaian inovasi daerah dilaksanakan untuk menjaring dan menyeleksi inovasi daerah untuk diberikan penghargaan. Peraturan Wali Kota Serang Nomor 42 Tahun 2022 ini lah yang menjadi dasar diselenggarakannya Lomba Inovasi Teknologi di Kota Serang yang bertujuan untuk mendorong budaya inovasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Serang dan untuk meningkatkan daya saing daerah. Adanya kebijakan inovasi daerah dan lomba inovasi teknologi di Kota Serang merupakan bentuk dukungan dari Kepala Daerah Kota Serang dalam mendorong inovasi ISIM Aje Kendor di Kota Serang. Selain dukungan dari kepala daerah, inovasi ISIM Aje Kendor juga mendapatkan dukungan dari Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota

Serang, yaitu Bapak W. Hari Pamungkas, S.STP, M.Si yang menjadi inovator dalam penciptaan aplikasi ISIM Aje Kendor di Kota Serang.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi dukungan manajemen puncak, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi ISIM Aje Kendor sebagai inovasi pelayanan pajak daerah di Kota Serang ada karena dukungan yang kuat dari manajemen puncak, yaitu Walikota Serang dan Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Serang.

b. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan tatanan, pengaturan, hierarki yang memperlihatkan adanya pembagian kerja secara teratur pada birokrasi. Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang pendorong ataupun penghambat dalam inovasi. Menurut Terziovski (2007), kemampuan inovasi suatu lembaga ditentukan oleh sejumlah faktor yang disebutnya sebagai dimensi kemampuan inovasi. Dimensi kemampuan inovasi tersebut antara lain meliputi: visi dan strategi, perekatan dasar kompetensi, penguatan informasi dan kecerdasan organisasi, orientasi pasar dan pelanggan, kreativitas dan manajemen gagasan, sistem dan struktur organisasi, dan manajemen teknologi. Menurut Dwiyanto (2006), rendahnya inovasi birokrasi pemerintah dikarenakan struktur birokrasi yang sangat hirarkis, terkotak-kotak, dan rigid.

Pemerintah pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia terus berupaya melakukan reformasi birokrasi untuk menciptakan *good governance*, salah satunya adalah reformasi kelembagaan. Dalam reformasi kelembagaan, perlu ada perubahan dalam struktur organisasi publik menjadi lebih luwes, adaptif, dan responsif terhadap isu-isu publik. Selain itu, tata kelola kelembagaan berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang mengacu pada *E-Government*. Lebih lanjut, reformasi kelembagaan juga mencakup manajemen SDM dan budaya kerja yang inovatif. Salah satu budaya birokrasi yang sangat penting bagi reformasi birokrasi adalah berkembangnya inovasi dalam instansi pemerintah. Inovasi sangat penting, karena memungkinkan

birokrasi untuk berfungsi lebih dinamis dan melakukan *improvement* (Asropi, 2008).

Pada penelitian ini, Pemerintah Daerah Kota Serang telah berupaya melakukan reformasi birokrasi, khususnya reformasi kelembagaan, salah satunya pada Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Adanya inovasi ISIM Aje Kendor sebagai wujud reformasi kelembagaan Badan Pendapatan Daerah Kota Serang yang adaptif karena mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sebagai penerapan dari *E-Government*. Pada tahap penyusunan rencana inovasi sebagai strategi peningkatan pajak daerah melalui ISIM Aje Kendor, Badan Pendapatan Daerah Kota Serang membentuk Tim Perubahan yang Bernama Tim Efektif yang bertugas dalam pelaksanaan proses inovasi.

Dalam hal kuantitas petugas layanan, penerapan ISIM Aje Kendor dapat mewujudkan efisiensi SDM petugas pemberi layanan, dimana tidak perlu banyak petugas yang *stand by* di loket pelayanan karena pelayanan dilakukan secara *online*. Akan tetapi, inovasi ini juga perlu ada kesiapan dari SDM pelaksana. SDM pelaksana perlu memiliki keahlian dan kemampuan dalam penggunaan dan perbaikan aplikasi sehingga jika ada pengguna aplikasi yang mengalami masalah ketika mengakses aplikasi, maka petugas dapat menanganinya dengan segera.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi struktur organisasi, maka dapat disimpulkan terdapat tim baru dalam struktur birokrasi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam menciptakan inovasi ISIM Aje Kendor, yaitu Tim Perubahan yang Bernama Tim Efektif.

c. Komunikasi

Makna komunikasi menurut Rogers (2003) diartikan sebagai proses pertukaran informasi antar warga masyarakat, sehingga terjadi saling pengertian satu sama lain. Komunikasi dengan tipe khusus yaitu difusi, yang menggunakan sesuatu hal baru (inovasi) sebagai bahan informasi. Kegiatan komunikasi dalam proses difusi mencakup: a) suatu inovasi; b) individu atau kelompok yang telah mengetahui dan berpengalaman dengan inovasi; c)

individu atau kelompok yang belum mengenal inovasi; d) saluran komunikasi yang menggabungkan antara kedua belah pihak tersebut.

Saluran komunikasi adalah alat untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber kepada penerima. Dalam memilih saluran komunikasi, sumber paling tidak perlu memperhatikan tujuan diadakannya komunikasi dan karakteristik penerima. Diperlukan ketepatan dalam pemilihan atau penggunaannya, sehingga proses komunikasi menjadi efektif. Kondisi kedua belah pihak yang berkomunikasi akan mempengaruhi pemilihan dan penggunaan saluran komunikasi. Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan suatu inovasi kepada khalayak yang banyak dan tersebar luas, maka saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat dan efisien, adalah media massa. Tetapi jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, maka saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.

Jika melihat inovasi ISIM Aje Kendor ini, saluran komunikasi yang digunakan melalui media sosial, dimana informasinya tercantum dalam *channel youtube* Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Pada video *youtube* tersebut dijelaskan secara detail mengenai penggunaan aplikasi ISIM Aje Kendor mulai dari registrasi, *log in* hingga selesai sehingga memudahkan pengguna aplikasi. Adapun sosialisasi melalui *instagram* telah dilakukan pada akun *officialbantentv* pada 05 Oktober 2023, dijelaskan bahwa ISIM Aje Kendor tengah dalam tahap perbaikan *database* dan tengah disosialisasikan kepada petugas *teller bank* untuk mengedukasi wajib pajak agar bisa langsung membayarkan pajak pada *virtual account* tersebut, direncanakan pada anggaran perubahan 2023 sudah bisa dimanfaatkan wajib pajak di Kota Serang. Adapun sosialisasi pada *instagram* Badan Pendapatan Daerah Kota Serang belum dilakukan. Aplikasi ISIM Aje Kendor terbilang masih baru untuk digunakan oleh masyarakat Kota Serang, dalam memperkenalkan inovasi ini masih belum masif yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Serang. Melihat era digital saat ini penggunaan media massa untuk memperkenalkan inovasi kepada masyarakat akan jauh lebih tepat dan efisien.

Dalam prosesnya, Badan Pendapatan melakukan koordinasi dengan berbagai *stakeholders* untuk mendapatkan dukungan proyek inovasi ISIM Aje Kendor. Badan Pendapatan Daerah Kota Serang memperoleh dukungan dari Wali Kota Serang, Sekretaris Daerah Kota Serang, Kepala Kejaksaan Negeri Serang, Badan Pertanahan Nasional, Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Serang, Vendor IT Infrastruktur IT, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Serang, Bank BJB KCK Banten, dan Wajib Pajak (WP).

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi komunikasi, inovasi ISIM Aje Kendor mendapatkan dukungan dari berbagai *stakeholder*. Dalam hal sosialisasi, inovasi ISIM Aje Kendor belum disosialisasikan secara masif oleh Pemerintah Kota Serang, terutama Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Sosialisasi perlu dilakukan secara komprehensif ke seluruh lapisan masyarakat Kota Serang, khususnya yang berpotensi menjadi Wajib Pajak (WP) dan telah menjadi Wajib Pajak (WP) agar dapat dimanfaatkan dan berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah di Kota Serang.

d. Kesiapan Teknologi

Kesiapan teknologi mempunyai empat dimensi utama, yaitu *optimism*, *innovativeness*, *discomfort*, dan *insecurity* (Parasuraman & Colby, 2001). Definisi kesiapan teknologi menurut Parasuraman (2000), yaitu: 1) *Optimism*, didefinisikan sebagai “pandangan positif tentang teknologi dan keyakinan bahwa teknologi menawarkan peningkatan kontrol, fleksibilitas, dan efisiensi kepada orang-orang dalam hidup mereka”, 2) *Innovativeness* didefinisikan sebagai “kecenderungan untuk menjadi pionir teknologi dan pemimpin pemikiran”, 3) *Discomfort* diartikan sebagai “kurangnya kontrol yang dirasakan atas teknologi dan perasaan kewalahan olehnya”; dan 4) *Insecurity* merujuk pada “ketidakpercayaan terhadap teknologi, yang berasal dari skeptisisme tentang kemampuannya untuk bekerja dengan baik dan kekhawatiran tentang potensi konsekuensi berbahayanya”.

Pada penelitian ini, inovasi ISIM Aje Kendor dapat dilihat dan dianalisis berdasarkan aspek *optimism*, *innovativeness*, *discomfort*, dan *insecurity*. Apabila melihat inovasi ISIM Aje Kendor dari aspek *optimism*, inovasi ini ada

karena untuk meningkatkan pendapatan dari pajak daerah Kota Serang, sehingga Badan Pendapatan Daerah Kota Serang terbantu untuk pemungutan pajak daerah, bahkan mempermudah masyarakat Kota Serang jika akan membayarkan pajak terutang. Adanya inovasi ini Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dapat meningkatkan kinerjanya dalam hal pemungutan pajak daerah Kota Serang.

Aspek *innovativeness* pada inovasi ini, yaitu sang inovator melihat era yang saat ini digital sehingga bagaimanapun peran teknologi dalam melayani masyarakat sangat penting. ISIM Aje Kendor ini berupa aplikasi yang tersedia di *Play Store* dan *App Store*, masyarakat bisa langsung mengunduh untuk penggunaannya, layanan yang diberikan akan lebih cepat dan efisien. Selain itu juga, inovasi ini pertama kali ada yang khusus untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah Kota Serang. Maka, inovasi ini hal baru yang diciptakan berbasis teknologi dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat khususnya pajak daerah.

Aspek *discomfort*, pada inovasi ISIM Aje Kendor masih adanya masyarakat yang merasa kurang dalam penguasaan terhadap teknologi. Melihat kondisi saat ini pun yang melek teknologi, tidak semuanya masyarakat Kota Serang yang menguasai pelayanan yang berbasis teknologi seperti anak muda atau Gen Z sedangkan yang lainnya masih nyaman dengan mendatangi langsung kantor untuk membayarkan pajaknya, sehingga kepercayaan masyarakat pada penggunaan aplikasi ini masih belum sepenuhnya percaya. Dilihat dari yang masih sedikit untuk yang mengunduh dan menggunakan aplikasi ini.

Terakhir, aspek *insecurity* pada inovasi ISIM Aje Kendor terlihat dari masih dipertanyakannya terkait keamanan data pribadi. Inovasi ini berbasis teknologi tepatnya berupa aplikasi, sehingga keamanan data pribadi ini sangat penting. Pemerintah Kota Serang segera melakukan sosialisasi secara masif kepada masyarakat terutama terkait keamanan data pribadi dan tentunya keunggulan dari aplikasi ini. Inovasi ini harus memberikan kenyamanan dan keleluasaan dalam membayarkan pajak daerahnya, sehingga tidak ada keraguan dari masyarakat dalam menggunakan

aplikasinya. Selain itu, sistem *online* memungkinkan terjadinya jaringan *error* sehingga harus selalu diawasi dan diperbaiki terkait sistem *database* dan jaringannya. Adapun untuk dukungan IT dilakukan melalui kerja sama dengan vendor IT Cartenz Technology.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi kesiapan teknologi, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi ISIM Aje Kendor merupakan wujud adaptasi terhadap digitalisasi. Dalam penerapannya, ISIM Aje Kendor sudah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat tapi masih dalam tahap uji coba sehingga masih dilakukan perbaikan-perbaikan, khususnya pada sistem *database*.

3. *Environment* (Lingkungan)

Dalam suatu organisasi, tentunya faktor lingkungan menjadi salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi eksistensi suatu organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi pada pembahasan ini sudah dibahas pada dimensi organisasi sehingga dimensi lingkungan ini diinterpretasi sebagai lingkungan eksternal yang dapat menjadi pendorong ataupun penghambat inovasi. Dimensi lingkungan pada penelitian ini meliputi regulasi pemerintah dan dukungan masyarakat.

a. Regulasi Pemerintah

Regulasi pemerintah merupakan aspek yang penting dalam suatu inovasi, khususnya inovasi pada organisasi sektor publik. Tanpa adanya dukungan dari pemerintah berupa kebijakan yang telah dilegitimasi, maka inovasi hanya sebatas formulasi dan tidak dapat diimplementasikan. Inovasi menjadi salah satu isu strategis pada penyelenggaraan pemerintahan, khususnya terkait reformasi birokrasi. Pemerintah pusat terus berupaya mendorong inovasi dengan menerbitkan beberapa kebijakan terkait penyelenggaraan inovasi, baik di tingkat pusat maupun di tingkat Pemerintah Daerah Provinsi Banten dan Pemerintah Daerah Kota Serang, diantaranya sebagai berikut:

- (1) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik;
- (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah;
- (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 Tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah;
- (4) 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) Peraturan Gubernur Banten Nomor 38 Tahun 2021 Tentang Penerapan Inovasi Daerah Provinsi Banten;
- (6) Peraturan Wali Kota Serang Nomor 42 Tahun 2022 Tentang Inovasi Daerah;
- (7) Peraturan Wali Kota Serang Nomor 61 Tahun 2023 Tentang Pelayanan Pajak Daerah Secara Daring.

Berdasarkan analisis mengenai sub dimensi regulasi pemerintah, maka dapat disimpulkan bahwa inovasi ISIM Aje Kendor didorong oleh adanya beberapa kebijakan terkait penyelenggaraan inovasi, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, yaitu kebijakan yang dibuat Pemerintah Daerah Provinsi Banten dan Pemerintah Daerah Kota Serang,

b. Dukungan Masyarakat

Dukungan masyarakat termasuk pada lingkungan eksternal bahkan bisa menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan proses pelaksanaan inovasi ISIM Aje Kendor, artinya bahwa masyarakat sebagai pihak diluar Pemerintah Kota Serang, tepatnya Badan Pendapatan Daerah. Salah satu bentuk dukungan masyarakat pada inovasi ini, yaitu dari sejak *soft launching* pada tahun 2022 sampai saat ini sudah ada yang mengunduh aplikasi ISIM Aje Kendor, baik melalui *Play Store* atau *App Store*, meskipun masih banyak juga yang belum mengunduhnya karena belum tahu, tidak paham teknologi, atau

bahkan masih nyaman dengan pelayanan manual. Respon positif masyarakat terhadap inovasi ISIM Aje Kendor menjadi dorongan kuat Pemerintah Daerah Kota Serang untuk terus meningkatkan performa aplikasi. Tanpa adanya dukungan dari masyarakat, penerapan inovasi ISIM Aje Kendor tidak akan berjalan optimal. Selain respon positif, terdapat juga ada masyarakat yang belum tahu mengenai ISIM Aje Kendor karena belum menyeluruhnya sosialisasi yang dilakukan. Hal ini dapat menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan inovasi.

D. SIMPULAN

Inovasi pelayanan pajak satu aplikasi berbasis *mobile* pada aplikasi ISIM Aje Kendor yang diprakarsai oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam pelayanan pajak daerah di Kota Serang, selain mewakili kepentingan daerah dan negara terkait efektivitas dan efisiensi pelayanan dan penyelamatan uang negara dengan meminimalisir tindak pidana perpajakan. Adanya aplikasi ISIM Aje Kendor diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah Kota Serang.

Berdasarkan model *TOE (Technology, Organization, Environment)* yang diadopsi dari Tornazky dan Fleisher (1990), inovasi ISIM Aje Kendor sudah cukup optimal. Hanya saja, pada aspek komunikasi dan kesiapan teknologi yang perlu perhatian dari Pemerintah Kota Serang. Komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah kota Serang perlu lebih masif dan menyeluruh pada semua lapisan masyarakat di wilayah Kota Serang. Sedangkan, pada kesiapan teknologi, Pemerintah Kota Serang perlu menginformasikan tingkat keamanan pada inovasi ini sehingga kepercayaan dan keyakinan masyarakat dalam menggunakan aplikasi ini bisa terpenuhi. Selain itu juga perlu secara konsisten dan berkelanjutan untuk meningkatkan performa aplikasi sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Capra, Fritjof. (2004). *Titik Balik Peradaban (Diterjemahkan dari The Turning)*. Yogyakarta: Bentang.
- Castells, Manuel. (2004). *Informationalism, Networks, and the Network Society: A Theoretical Blueprint. In the Network Society: A Cross-Cultural Perspective*,3. Edward Elgar Publishing Limited.
- Denhardt, Janet Vinzant., Robert B Denhardt. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J. (2014). *A Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Noor, Irwan. (2013). *Desain Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2001). *Techno-Ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology*: The Free Press.
- Putera, Prakoso Bhairawa. (2015). *Policy Review: Teori dan Aplikasi pada Kebijakan IPTEK dan Inovasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rosenzweig, S. (2000). *Smart Telemarketing*. United State: Quality Books, Inc.
- Setijaningrum, Erna. (2009). *Inovasi Pelayanan Publik*. Surabaya: PT Medika Aksara Globalindo.
- Suryana. (2014). *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Kesuksesan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Terziovski, M. (2007). *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-Case Perspective. Series on Technology Management - Vol 13*. United Kingdom: Imperial College Press.
- Ulum, M. ChazienuL. (2018). *Public Service: Tinjauan Teoritis dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Publik*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

Artikel Jurnal, E-Repository:

- Agus., Isa Ansari., Nasrul Haq. (2021). *Inovasi Pelayanan Pajak Hotel dan Hiburan Berbasis Online di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar*. Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik, 2(6):2167-2182.
- Anto, Rola Pola., Muhammad Amir., Gunawan. (2023). *Inovasi Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah dalam Mengurangi Ketergantungan Pembiayaan Pusat*. Jurnal Inovasi Penelitian, 3(9): 7757-7766.
- Asropi. (2008). *Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi*. Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi, 5(3): 265-274.
- Baker, Jeff. (2011). *The Technology–Organization–Environment Framework*. Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1: 231–245.
- Fatimah. (2013). *Pengaruh Pelatihan Dukungan Manajemen Puncak dan Kejelasan Tujuan Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Padang, 1(1): 1-19.
- Musin, Yuliana. (2023). *Inovasi Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Konawe Utara*. Journal of Social Science Research, 3(6): 8965-8702.
- Parasuraman, A. (2000). *Technology Readiness Index (TRI) A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technology*. University of Miami. Journal of Service Research, 2(4): 307-320.
- Pudjianto, B., Zo, H., Ciganek, A. P., & Rho, J. J. (2011). *Determinants of E-Government Assimilation in Indonesia: An Empirical Investigation Using a TOE Framework*. Asia Pacific Journal of Information Systems, 21(1):49–80.
- Ramadhanti, Salma. (2023). *Analisis Kemampuan Keuangan Daerah dalam Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kota Serang Provinsi Banten*, E-Repository IPDN, <http://eprints.ipdn.ac.id/>.
- Saputro, H. N. (2023). *Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik*. Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 26(1): 129-132.

Dokumen:

Ombudsman RI. (2023). *Laporan Tahunan 2023: Perkuat Kerjasama, Perluas Pengawasan Pelayanan Publik*. Jakarta.

Pemerintah Daerah Kota Serang. (2023). *Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Serang Tahun 2022*. Serang.

Peraturan Perundang-Undangan:

Kementerian Dalam Negeri Reublik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah*. KEMENDAGRI. Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik*. KEMENPAN RB: Jakarta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (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*. KEMENPAN RB: Jakarta.

Pemerintah Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kota Serang di Provinsi Banten*. Sekretariat Negara. Jakarta.

Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah*. Sekretariat Negara. Jakarta.

Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Sekretariat Negara. Jakarta.

Pemerintah Daerah Provinsi Banten. (2021). *Peraturan Gubernur Banten Nomor 38 Tahun 2021 Tentang Penerapan Inovasi Daerah Provinsi Banten*. Biro Hukum Provinsi Banten. Serang.

Pemerintah Kota Serang. (2022). *Peraturan Wali Kota Serang Nomor 42 Tahun 2022 Tentang Inovasi Daerah*. Sekretariat Daerah Kota Serang. Serang.

Pemerintah Kota Serang. (2023). *Peraturan Wali Kota Serang Nomor 61 Tahun 2023 Tentang Pelayanan Pajak Daerah Secara Daring*. Sekretariat Daerah Kota Serang. Serang.

Sumber lain:

Banten Intens. (29 September 2023). *Permudah Masyarakat Bayar Pajak, BAPENDA Kota Serang Bakal Luncurkan Aplikasi Isim Aje Kendor*, <https://bantenintens.co.id/2023/09/29/permudah-masyarakat-bayar-pajak-bapenda-kota-serang-bakal-luncurkan-aplikasi-isim-aje-kendor/>, diakses 15 April 2024.

Serang Kota. (04 Oktober 2022). *Pemkot Libatkan KEJARI Tagih Pajak Besar Tertunda untuk Tingkatkan PAD*. <https://serangkota.go.id/detailpost/pemkot-libatkan-kejari-tagih-pajak-besar-tertunda-untuk-tingkatkan-pad>, diakses 12 April 2024.

Titik Nol. (23 Agustus 2023). *Buka Konsultasi Pajak, BAPENDA Kota Serang Luncurkan Aplikasi ISIM AJE KENDOR*. <https://titiknol.co.id/advertorial/buka-konsultasi-pajak-bapenda-kota-serang-luncurkan-aplikasi-isim-aje-kendor/>, diakses 16 April 2024.