



**MODEL KONSEPTUAL KEPATUHAN PAJAK SUKARELA
PADA PROGRAM SIPUNDIWANGI DALAM
PERSPEKTIF *DYNAMIC GOVERNANCE***

*Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada
Program Studi Ilmu Administrasi Negara*

SKRIPSI

Disusun Oleh:

**Nanda Erisca Oktadiana
220910201110**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
2026**



**MODEL KONSEPTUAL KEPATUHAN PAJAK SUKARELA
PADA PROGRAM SIPUNDIWANGI DALAM
PERSPEKTIF *DYNAMIC GOVERNANCE***

SKRIPSI

Disusun Oleh:

**Nanda Erisca Oktadiana
220910201110**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
2026**

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya yang diberikan sehingga skripsi ini bisa terselesaikan. Dengan penuh syukur dan ketulusan, *karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:*

1. Orang tua terhebat yang saya cintai dan saya sayangi, Ayah Aris Gianto dan Ibu Waginah. Keinginan yang dulunya terasa mustahil untuk dicapai ternyata Allah SWT memudahkan hingga dititik ini. Tanpa doa yang selalu mengiringi di setiap langkah, kepercayaan dan dukungan yang luar biasa, motivasi, nasihat yang tak pernah absen serta pengorbanan yang tak terhingga, berat bagi penulis untuk bisa sampai dititik ini. Terimakasih selalu mengusahakan bahkan dalam keterbatasan sekalipun. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan umur yang panjang, diberikan kesehatan, keberkahan, keselamatan, serta dilindungi dimanapun Ayah dan Ibu berada, *Aamiin yaa rabbal 'aalamiin.*
2. Muhammad Syahril Syarief, adik penulis satu-satunya yang selalu mendukung, berbagi tawa, dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi.
3. Keluarga besar, Kakek Sukadi, Nenek Maini, Om Edi, Tante Rita, Om Fajar, Tante Ica, Om Leo, Ramdan, Qira, Zahra serta Nenek Toni yang selalu percaya dan mendukung semua keputusan penulis.
4. Para Guru dan Dosen yang selama ini sangat berjasa dalam memberikan ilmu dan pengalaman untuk bekal penulis.
5. Almamater tercinta, Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang menjadi tempat penulis untuk belajar dan bertumbuh selama ini.

MOTTO

”Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”
(Q.S Al Insyirah: 5-6)¹

”Berani memulai berarti harus berani menyelesaikan. Apa pun rintangannya,
hadapi! karena ini adalah pilihanmu sendiri”
(Orang tua)²

”Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarakan lagi
rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang
kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi, gelombang-
gelombang itu yang nanti bisa kau ceritakan”
(Boy Candra)³

”Semua jatuh bangunmu hal yang biasa, angan dan pertanyaan waktu yang
menjawabnya, berikan tenggat waktu bersedihlah secukupnya, rayakan
perasaanmu sebagai manusia”
(Baskara Putra-Hindia)⁴

¹ Al-Qur'an, Q.S. Al-Insyirah (94): 5-6

² Motto dari orang tua penulis.

³ Boy Candra, postingan X [@boycandra], 25 November 2022,
<https://x.com/i/status/1595839960086872064>.

⁴ Hindia (Baskara Putra), "Secukupnya," dalam album *Menari dengan Bayangan*, 2021.

PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nanda Erisca Oktadiana
NIM : 220910201110

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul "Model Konseptual Kepatuhan Pajak Sukarela pada Program Sipundiwangi dalam Perspektif *Dynamic Governance*" adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan yang telah saya sebutkan sebelumnya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya ilmiah jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 21 Mei 2026
Yang Menyatakan



Nanda Erisca Oktadiana
NIM 220910201110

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi berjudul "Model Konseptual Kepatuhan Pajak Sukarela pada Program Sipundiwangi dalam Perspektif *Dynamic Governance*" telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 21 Mei 2026
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Pembimbing

Tanda Tangan

Pembimbing Utama

Nama : Dr. Dina Suryawati S.Sos., M.AP, CIQaR
NIP : 198009172005012001

(.....)



Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Dr. Suji, S.Sos., M.Si
NIP : 197006152008121002

(.....)

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Wydha Mustika Maharani S.AP., M.AP
NIP : 199011072025062007

(.....)

ABSTRACT

This study examines the conceptual model of voluntary tax compliance in the Sipundiwangi Program from a Dynamic Governance perspective. Sipundiwangi (Sistem Pelaksanaan Undian Pajak Daerah di Banyuwangi) is a local policy innovation initiated by the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Banyuwangi Regency in response to a fiscal paradox the gap between the regency's nationally recognized governance achievements and its persistently low fiscal independence, with a local own-source revenue ratio of only 14–16 percent. This paradox was further complicated by declining public trust in local tax management following a viral issue regarding property tax increases in another regency, as well as findings of tax non-compliance among several popular restaurants during a joint inspection conducted by local authorities. This study uses a qualitative approach with a descriptive case study design. Data were collected through semi-structured interviews with eight purposively selected informants, non-participant observation at the Sipundiwangi lottery event held during the Banyuwangi Car Free Day, and documentation of official policy records and public sources. Data analysis was conducted using Soft Systems Methodology (SSM) through six analytical stages, from problem situation identification to the Conceptual Model Formulation. The findings indicate that the Sipundiwangi Program operates through a combination of points-based gamification and prize lottery mechanisms, digitalization of tax services via the Smartkampung platform and SIJAKAWANGI transaction recording system, and multi-stakeholder collaboration involving village governments, related agencies, banks, and business actors. However, the program still faces challenges including uneven socialization, perceptions of unfairness among taxpayers, digital literacy gaps, and financial dependency on third-party CSR funding. From a Dynamic Governance perspective, thinking again emerged as the dominant capability, reflected in the shift from a coercive to a persuasive incentive-based tax collection approach. This study concludes that voluntary tax compliance is shaped by the interaction of three key elements: culture as the organizational foundation, adaptive capability with thinking again as the dominant dimension, and the Sipundiwangi Program as the concrete policy instrument. This study contributes to the literature on local fiscal policy innovation by demonstrating that Dynamic Governance can be specifically applied to explain the formation of voluntary tax compliance through behavior-based policy design.

Keywords: *voluntary tax compliance, Dynamic Governance, Sipundiwangi, local tax innovation, gamification*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji model konseptual kepatuhan pajak sukarela pada Program Sipundiwangi dalam perspektif *Dynamic Governance*. Sipundiwangi (Sistem Pelaksanaan Undian Pajak Daerah di Banyuwangi) merupakan inovasi kebijakan daerah yang digagas oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Banyuwangi sebagai respons terhadap paradoks fiskal, yaitu kesenjangan antara capaian tata kelola pemerintahan yang diakui secara nasional dan tingkat kemandirian fiskal yang masih rendah, dengan rasio Pendapatan Asli Daerah sebesar 14–16 persen. Paradoks ini semakin diperumit oleh menurunnya kepercayaan publik terhadap pengelolaan pajak daerah akibat viralnya isu kenaikan Pajak Bumi dan Bangunan di daerah lain, serta ditemukannya ketidakpatuhan pajak pada sejumlah restoran dalam sidak yang dilakukan pemerintah daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan delapan informan yang dipilih secara purposif, observasi non-partisipan pada kegiatan pengundian Program Sipundiwangi dalam *Car Free Day* Kabupaten Banyuwangi, serta dokumentasi terhadap dokumen kebijakan resmi dan sumber publik yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan *Soft Systems Methodology* (SSM) melalui enam tahapan analisis, mulai dari identifikasi situasi masalah hingga perumusan model konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Sipundiwangi beroperasi melalui kombinasi mekanisme gamifikasi berbasis poin dan undian berhadiah, digitalisasi layanan pajak melalui platform Smartkampung dan sistem perekam transaksi SIJAKAWANGI, serta kolaborasi multipihak yang melibatkan pemerintah desa, instansi terkait, perbankan, dan pelaku usaha. Namun, program masih menghadapi tantangan berupa sosialisasi yang belum merata, persepsi ketidakadilan di kalangan wajib pajak, kesenjangan literasi digital, serta ketergantungan pendanaan pada dana CSR pihak ketiga. Dalam perspektif *Dynamic Governance*, *kapabilitas thinking again* muncul sebagai kapabilitas yang paling dominan, tercermin dari pergeseran pendekatan pemungutan pajak yang semula bersifat koersif menjadi lebih persuasif berbasis insentif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepatuhan pajak sukarela terbentuk melalui interaksi tiga elemen utama, yaitu culture sebagai fondasi organisasi, kapabilitas adaptif dengan *thinking again* sebagai dimensi dominan, serta Program Sipundiwangi sebagai instrumen kebijakan. Penelitian ini berkontribusi pada literatur inovasi kebijakan fiskal daerah dengan menunjukkan bahwa *Dynamic Governance* dapat dioperasionalkan secara spesifik untuk menjelaskan pembentukan kepatuhan pajak sukarela melalui pendekatan kebijakan berbasis perilaku.

Kata kunci: kepatuhan pajak sukarela, *Dynamic Governance*, Sipundiwangi, inovasi pajak daerah, gamifikasi

RINGKASAN

Model Konseptual Kepatuhan Pajak Sukarela pada Program Sipundiwangi dalam Perspektif *Dynamic Governance*; Nanda Erisca Oktadiana; 220910201110; Ilmu Administrasi Negara; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Kemandirian fiskal daerah merupakan indikator penting dalam mendukung keberhasilan otonomi daerah. Namun, rendahnya kepatuhan wajib pajak masih menjadi tantangan utama yang menghambat optimalisasi penerimaan pajak daerah di Indonesia. Kabupaten Banyuwangi menghadapi tantangan paradoks fiskal yang menarik, yaitu kesenjangan antara kualitas tata kelola pemerintahan yang telah diakui secara nasional dengan tingkat kemandirian fiskal yang masih rendah. Meskipun Banyuwangi meraih berbagai penghargaan bergengsi dalam tata kelola pemerintahan, rasio Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap total pendapatan daerah hanya berkisar 14–16 persen sepanjang tahun 2019–2023.

Penelitian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, menganalisis mekanisme operasional Program Sipundiwangi dalam merespons paradoks fiskal di Kabupaten Banyuwangi. Kedua, membangun model konseptual kepatuhan pajak sukarela dalam konteks pelaksanaan Program Sipundiwangi berdasarkan perspektif *Dynamic Governance*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu wawancara semi-terstruktur dengan delapan informan yang dipilih secara *purposif sampling*, observasi non-partisipan pada kegiatan pengundian Program Sipundiwangi di *Car Free Day* Kabupaten Banyuwangi, serta dokumentasi terhadap dokumen resmi program dan sumber publik yang relevan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Analisis data menggunakan *Soft Systems Methodology* (SSM) yang dikembangkan oleh Peter Checkland melalui tujuh tahapan, yaitu identifikasi situasi problematik, ekspresi situasi masalah melalui Rich Picture, perumusan definisi akar menggunakan kerangka CATWOE, penyusunan model konseptual berbasis *Dynamic Governance*, perbandingan model dengan kondisi nyata hingga perumusan rekomendasi perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme Program Sipundiwangi beroperasi melalui kombinasi gamifikasi poin dan undian berhadiah, digitalisasi layanan pajak melalui platform Smartkampung dan sistem perekam transaksi SIJAKAWANGI, serta kolaborasi dengan pemerintah desa, OPD terkait, perbankan, dan pelaku usaha. Namun, dalam pelaksanaannya program masih menghadapi berbagai tantangan, di antaranya sosialisasi yang belum merata, persepsi ketidakadilan di kalangan wajib pajak, kesenjangan literasi digital masyarakat, serta keterbatasan anggaran internal yang mengharuskan program bergantung pada dukungan dana CSR pihak ketiga. Berdasarkan analisis menggunakan perspektif *Dynamic Governance*, ditemukan bahwa kapabilitas *thinking again* menjadi kapabilitas yang paling dominan dalam implementasi program. Hal ini tercermin dari pergeseran pendekatan pemungutan pajak yang

semula bersifat koersif menjadi lebih persuasif berbasis insentif, sebagai hasil evaluasi mendalam terhadap efektivitas pendekatan konvensional yang dinilai tidak mampu membangun kepatuhan secara berkelanjutan. Kapabilitas *thinking ahead* tercermin dari upaya pemerintah merancang strategi kepatuhan jangka panjang, sedangkan *thinking across* diwujudkan melalui kolaborasi lintas pihak dan adopsi praktik gamifikasi dari sektor lain.

Penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menggambarkan bahwa kepatuhan pajak sukarela dalam konteks Program Sipundiwangi terbentuk melalui interaksi tiga elemen utama, yaitu *culture* sebagai fondasi yang membangun orientasi pelayanan humanis dan kepercayaan publik, *adaptive capability* sebagai kapabilitas kognitif pemerintah daerah dalam merespons perubahan dengan *thinking again* sebagai kapabilitas dominan, serta Program Sipundiwangi sebagai instrumen konkret yang mengoperasionalkan kedua elemen tersebut. Kombinasi ketiga elemen ini diharapkan dapat mendorong terbentuknya kepatuhan pajak sukarela yang pada akhirnya berkontribusi pada penguatan kemandirian fiskal Kabupaten Banyuwangi secara berkelanjutan. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur inovasi kebijakan fiskal daerah dengan menunjukkan bahwa *Dynamic Governance* dapat dioperasionalkan secara spesifik untuk menjelaskan pembentukan kepatuhan pajak sukarela melalui pendekatan kebijakan berbasis perilaku. Temuan ini melengkapi penelitian terdahulu yang umumnya berfokus pada faktor-faktor individual wajib pajak, dengan perspektif baru yang menempatkan kapabilitas adaptif pemerintah daerah sebagai elemen penentu yang belum banyak dikaji dalam konteks pengelolaan pajak daerah di Indonesia.

PRAKATA

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya yang diberikan sehingga skripsi dengan judul “Model Konseptual Kepatuhan Pajak Sukarela pada Program Sipundiwangi dalam Perspektif *Dynamic Governance*” dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Suyani Indriastuti, S.Sos., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Ibu Dr. Dina Suryawati, S.Sos, M.AP., CIQaR. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi dan selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember serta Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, pengetahuan, motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan;
3. Seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah berkenan memberikan ilmu, pengalaman, motivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan ini dengan baik.
4. Orang tua tercinta, Ayahanda Aris Gianto dan Ibu Waginah. Terimakasih selalu mendukung, mendoakan, serta percaya kepada penulis. Terimakasih atas segala motivasi dan nasihat yang tidak pernah lupa mengiringi selama perkuliahan, pengorbanan yang selama ini diberikan tidak akan pernah cukup untuk penulis uraikan satu-persatu dihalaman skripsi ini, terimakasih telah menjadi tempat pulang yang selalu penulis rindukan.
5. Adik tersayang Muhammad Syahril Syarief, yang selalu mendukung, dan menjadi motivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi.
6. Keluarga besar, Kakek Sukadi, Nenek Maini, Nenek Toni, Om Edi, Tante Rita, Ramdan, Qiandra, Om Fajar, Tante Icha, Zahra, serta Om Leo. Terimakasih atas dukungan penuh dan doa yang selalu diberikan.

7. Jihan Putri Rizkia Maharani, sahabat satu kost penulis dari awal hingga akhir perkuliahan, terimakasih atas dukungan yang tak pernah berhenti, terimakasih selalu menemani dalam bertukar pikiran, dan terimakasih telah sukarela membantu penulis melakukan penelitian dari pagi hingga malam.
8. Anindya Safira, sahabat penulis selama kuliah yang selalu berbagi cerita suka, maupun duka dalam mengerjakan tugas kuliah, organisasi, kepanitiaan hingga skripsi.
9. Alike susanti, sahabat penulis dirumah, yang telah memberikan doa dan dukungan yang tak pernah berhenti, terimakasih telah menyempatkan waktu membantu penulis melakukan penelitian disela-sela kesibukan kerja.
10. Mba Nurussyamsil Hidayah, yang telah meluangkan waktu untuk berbagi dan membantu penulis menyelesaikan bab 4 disela kesibukan kerjanya.
11. Para pelaku usaha mie nyonyor, pecel ayu, rawon bu ati, rehana, gondoroso, sego tempong ayu serta salah satu pemenang program Sipundiwangi yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis memberikan informasi dalam menyelesaikan skripsi ini setelah beberapa kali mendapatkan penolakan. Semoga kebaikan yang diberikan dibalas berkali-kali lipat oleh Allah SWT.
12. Teman-teman Prodi Ilmu Administrasi Negara Angkatan 22, Okta, Afi, Aulia, Rara, Intan, Deni, Wirangga yang selama pengerjaan skripsi menjadi tempat berkeluh kesah, saling support dan bertukar pikiran, serta teman-teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
13. Terakhir, penulis sampaikan terimakasih banyak kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan doa yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Jember, 21 Mei 2026

Penulis,



Nanda Erisca Oktadiana
NIM 220910201110

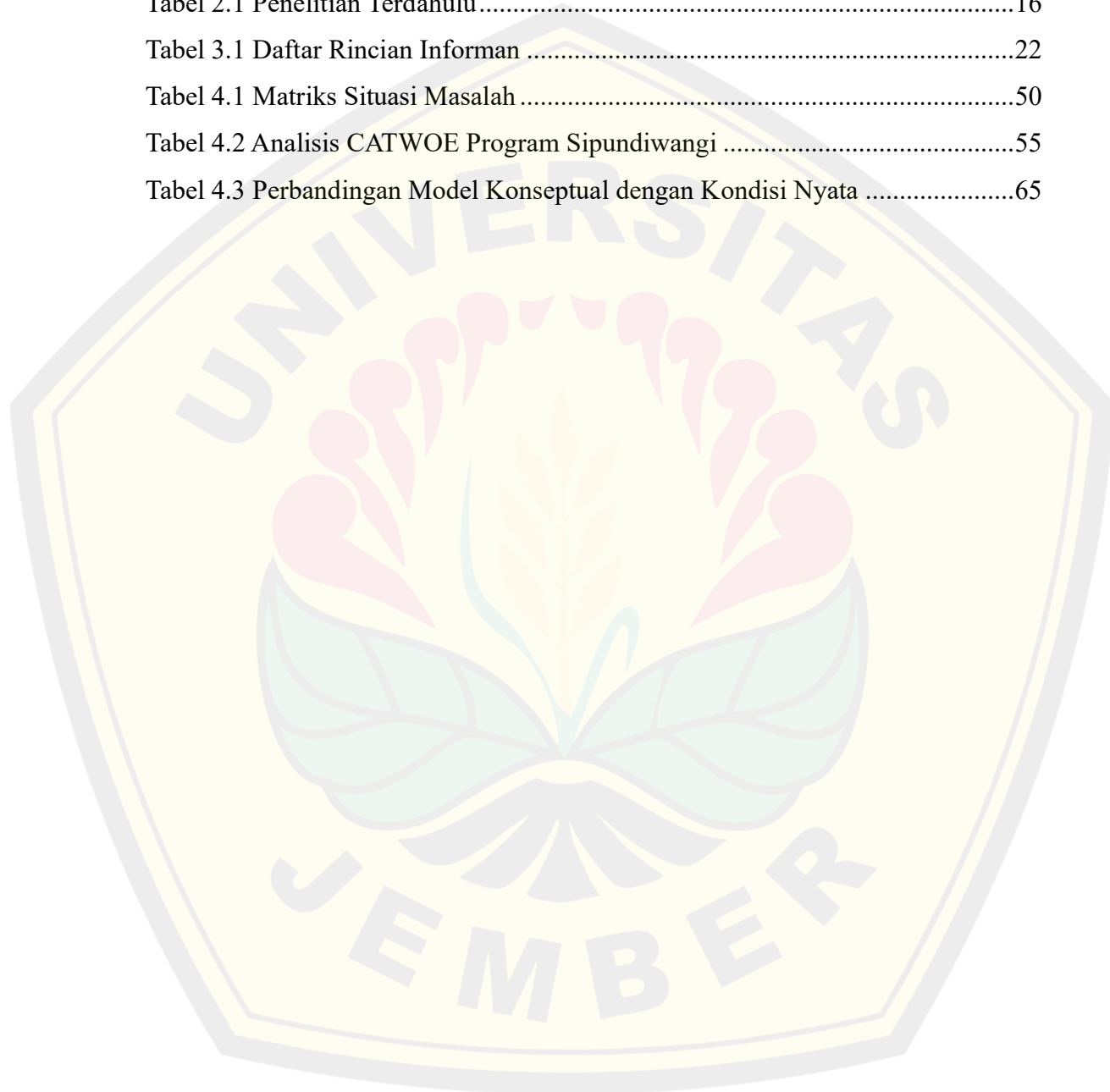
DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN ORISINILITAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
RINGKASAN	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.4.1 Manfaat Teoritis	5
1.4.2 Manfaat Praktis	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Inovasi Kebijakan	6
2.1.1 Inovasi Kebijakan Publik	6
2.1.2 Inovasi Kebijakan Daerah	6
2.2 <i>Dynamic Governance</i>	7
2.2.1 Budaya (<i>Culture</i>).....	8
2.2.2 Kapabilitas (<i>Capability</i>).....	9
2.2.3 Perubahan (<i>Change</i>)	12
2.3 <i>Slippery Slope Framework</i>	12
2.3.1 Dimensi dalam <i>Slippery Slope Framework</i>	13
2.3.2 Tipe Kepatuhan Wajib Pajak	13
2.4 <i>Nudge Theory</i> (Teori Dorongan).....	14
2.5 Gamifikasi.....	14
2.6 Moral Pajak	15
2.7 Kepatuhan Sukarela	16
2.8 Tinjauan Penelitian Terdahulu	16
2.9 Kerangka Berpikir.....	19
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	20
3.1 Pendekatan Penelitian	20

3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian.....	20
3.3 Objek dan Fokus Penelitian	21
3.4 Penentuan Informan	22
3.5 Sumber Data.....	22
3.5.1 Sumber Data Primer.....	22
3.5.2 Sumber Data Sekunder	23
3.6 Teknik Pengumpulan Data	23
3.6.1 Dokumentasi	23
3.6.2 Wawancara	24
3.6.3 Observasi	24
3.7 Teknik Keabsahan Data	24
3.7.1 Triangulasi Sumber	25
3.7.2 Triangulasi Metode	25
3.8 Teknik Analisis Data	25
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	29
4.1.1 Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.....	29
4.1.2 Program Sipundiwangi	30
4.2 <i>Hasil Penelitian dan Analisis Program Sipundiwangi dalam Dynamic Governance Perspektif Soft System Methodology</i>	34
4.2.1 <i>Situation Considered Problematic</i>	35
4.2.2 <i>Problem Situation Expressed</i>	50
4.2.3 <i>Root Definition of Relevant System</i>	55
4.2.4 <i>Conceptual Models of System Described in Root Definition</i> ...59	
4.2.5 <i>Comparison of Models and Real World</i>	64
4.2.6 <i>Change: Systematically Desirable, Culturally Feasible</i>	67
BAB 5. PENUTUP.....	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	70
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	72
LAMPIRAN.....	75

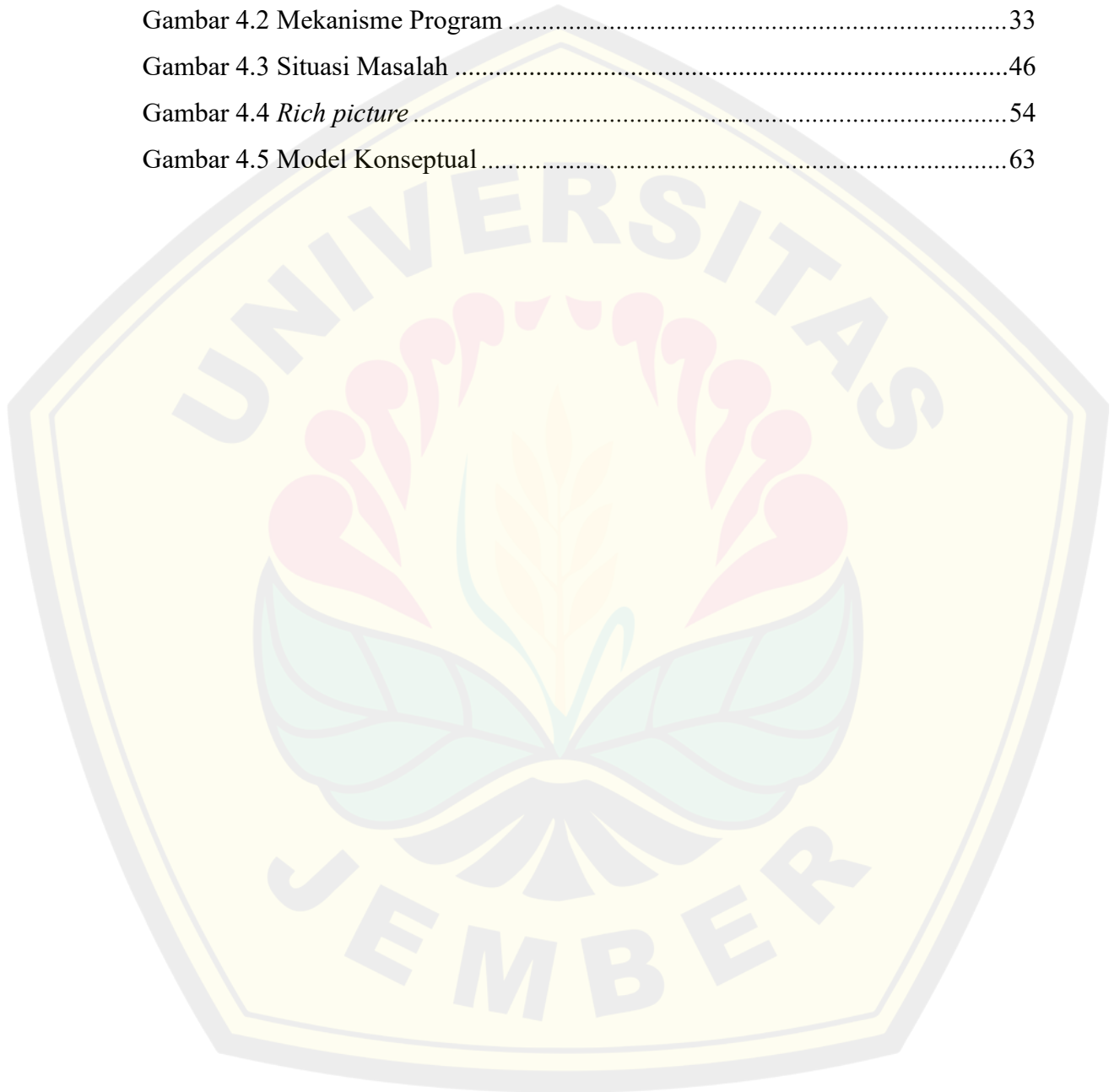
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi PAD dan Pajak Daerah Kab. Banyuwangi (2019-2023).....	2
Tabel 1.2 Realisasi Pajak Hotel dan Restoran Kab. Banyuwangi (2019-2023).....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 3.1 Daftar Rincian Informan	22
Tabel 4.1 Matriks Situasi Masalah	50
Tabel 4.2 Analisis CATWOE Program Sipundiwangi	55
Tabel 4.3 Perbandingan Model Konseptual dengan Kondisi Nyata	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	19
Gambar 3.1 Bagan <i>Soft Systems Methodology</i>	26
Gambar 4.1 Maskot Sipundiwangi.....	32
Gambar 4.2 Mekanisme Program	33
Gambar 4.3 Situasi Masalah	46
Gambar 4.4 <i>Rich picture</i>	54
Gambar 4.5 Model Konseptual.....	63



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kerangka otonomi daerah, kemandirian fiskal menjadi indikator penting dalam mendukung pembangunan daerah. Kemandirian fiskal merupakan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik melalui optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD), dengan pajak daerah sebagai salah satu komponen utamanya (Wurangian & Sannie, 2025). Oleh karena itu, optimalisasi penerimaan pajak daerah menjadi aspek penting dalam memperkuat kapasitas fiskal daerah. Namun, upaya optimalisasi pajak daerah di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak hingga belum optimalnya pengelolaan administrasi perpajakan (Huda *et al.*, 2025). Rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompleksitas sistem perpajakan, lemahnya pelayanan birokrasi, serta rendahnya literasi perpajakan di kalangan masyarakat (Dalimunthe & Parinduri, 2025).

Kabupaten Banyuwangi menjadi lokus penelitian yang relevan karena menghadapi paradoks fiskal yang menarik untuk diteliti. Pada tahun 2024 Kabupaten Banyuwangi memperoleh penghargaan sebagai Kabupaten Berkinerja Terbaik tingkat nasional dari Kementerian Dalam Negeri. Keberhasilan tersebut didukung oleh fondasi akuntabilitas yang kuat, yang ditunjukkan melalui predikat “AA” pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai kabupaten pertama dan satu-satunya di Indonesia, opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selama sebelas tahun berturut-turut, penghargaan Kabupaten Terinovatif selama tujuh tahun berturut-turut, serta predikat terbaik Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) tahun 2024. Berbagai capaian tersebut menunjukkan kuatnya kapasitas tata kelola pemerintahan di Kabupaten Banyuwangi (Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur, 2025).

Data realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pajak daerah Kabupaten Banyuwangi tahun 2019–2023 menunjukkan bahwa rasio kemandirian fiskal daerah masih berada dibawah 20%. Rasio kemandirian di bawah 25% menunjukkan pola hubungan instruktif yang menandakan tingkat kemandirian keuangan daerah masih sangat rendah dan ketergantungan terhadap pemerintah pusat masih tinggi (Purnamasari *et al.*, 2021). Kondisi ini menunjukkan bahwa optimalisasi penerimaan pajak daerah penting dalam meningkatkan kemandirian fiskal daerah.

Tabel 1. 1 Realisasi PAD dan Pajak Daerah Kabupaten Banyuwangi (2019-2023)

Tahun	Realisasi Total PAD (Miliar Rupiah)	Realisasi Pajak Daerah (Miliar Rupiah)	Rasio Kemandirian Fiskal
2019	495,69	196,84	15,77%
2020	482,74	191,63	14,77%
2021	520,02	206,15	16,35%
2022	516,76	231,46	15,97%
2023	567,76	282,35	16,83%

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Kabupaten Banyuwangi Tahun (2019-2023)

Salah satu sektor yang memiliki potensi besar dalam mendukung penerimaan pajak daerah di Kabupaten Banyuwangi adalah sektor pariwisata dan kuliner. Potensi tersebut dapat dilihat dari realisasi pajak hotel dan restoran Kabupaten Banyuwangi tahun 2019–2023 yang menunjukkan peningkatan setelah pandemi COVID-19. Namun, potensi ini belum optimal karena menghadapi tantangan dalam kepatuhan pajak.

Tabel 1. 2 Realisasi Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Banyuwangi (2019-2023)

Tahun	Realisasi Pajak Hotel (Miliar Rupiah)	Realisasi Pajak Restoran (Miliar Rupiah)
2019	13,09	22,79
2020	9,69	17,55
2021	11,79	18,44
2022	14,67	23,35
2023	19,58	28,41

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran Kabupaten Banyuwangi

Persoalan kepatuhan pajak terbukti dari adanya hasil sidak tim gabungan yang terdiri dari Bapenda, Satpol PP, Kejaksaan Negeri, dan KPP Pratama Banyuwangi menemukan tiga belas restoran populer di Banyuwangi tidak menyetorkan pajak sesuai ketentuan yang berlaku, di antaranya Mie Gacoan, Dakon Resto, dan beberapa kafe ternama lainnya (Radar Banyuwangi, 2025).

Merespons kondisi tersebut, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi mengubah pendekatan dalam pengelolaan pajak daerah. Pendekatan pemungutan pajak diarahkan lebih bersifat partisipatif dan persuasif, prinsip yang digunakan yaitu “pajak itu sifatnya memaksa, tetapi jangan dipaksa”. Perubahan pendekatan tersebut diwujudkan melalui Program Sipundiwangi (Sistem Pelaksanaan Undian Pajak Daerah di Banyuwangi) yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati Banyuwangi Nomor 188/216/KEP/429.011/2025. Program ini memanfaatkan mekanisme undian dan *reward* untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan menggunakan platform Smartkampung didukung oleh sistem SIJAKAWANGI yang terintegrasi untuk mempermudah proses pemantauan dan pengawasan pajak daerah. Namun dalam pelaksanaannya program Sipundiwangi masih mengalami beberapa kendala, sehingga perlu adanya sebuah evaluasi.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program Sipundiwangi tidak bisa hanya bergantung pada mekanisme insentif, namun juga diperlukan kemampuan pemerintah daerah beradaptasi dalam menghadapi dinamika yang terjadi di lapangan. Wahyuni *et al.* (2022) dalam penelitiannya melalui pendekatan *Slippery Slope Framework* menemukan bahwa kepatuhan pajak lebih banyak ditopang oleh kekuasaan otoritas pajak, bukan melalui kepercayaan terhadap otoritas pajak. Sementara itu, *Ramadina et al.* (2024) mengungkapkan bahwa penerapan gamifikasi dan teknologi mampu dalam membangun kepatuhan pajak secara sukarela melalui pendekatan berbasis *reward*. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian sebelumnya hanya berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak, tanpa mengkaji bagaimana kemampuan pemerintah daerah secara adaptif merancang dan menerapkan inovasi kebijakan dalam upaya membangun kepatuhan tersebut.

Untuk mengisi celah penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan konsep *Dynamic Governance* yang dikembangkan oleh Neo dan Chen (2007) sebagai kerangka analisis utama yang menekankan kemampuan pemerintah untuk bersikap proaktif, adaptif, dan kolaboratif melalui tiga kapabilitas utama, yaitu *thinking*

ahead, thinking again, serta *thinking across*, sehingga mampu merespons dinamika lingkungan kebijakan yang terus berubah. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat judul “Model Konseptual Kepatuhan Pajak Sukarela pada Program Sipundiwangi dalam Perspektif *Dynamic Governance*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme Program Sipundiwangi serta menggambarkan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara kapabilitas *Dynamic Governance* dengan terbentuknya kepatuhan pajak sukarela dalam konteks pengelolaan pajak daerah di Kabupaten Banyuwangi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana mekanisme Program Sipundiwangi beroperasi dalam merespons paradoks fiskal di Kabupaten Banyuwangi?
2. Bagaimana model konseptual untuk mewujudkan kepatuhan pajak sukarela dapat dibangun dalam konteks Program Sipundiwangi berdasarkan perspektif *Dynamic Governance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis mekanisme operasional Program Sipundiwangi dalam merespons paradoks fiskal (kesenjangan antara kinerja tata kelola dan kemandirian fiskal) di Kabupaten Banyuwangi.
2. Merumuskan model konseptual kepatuhan pajak sukarela dalam konteks pelaksanaan Program Sipundiwangi berdasarkan perspektif *Dynamic Governance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi para pemangku kepentingan. Adapun manfaat hasil penelitian ini dapat dikategorikan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan terkait dengan Inovasi Kebijakan Daerah dalam mewujudkan Kepatuhan Pajak Sukarela melalui program Sipundiwangi
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi ilmiah mengenai model kepatuhan pajak dengan menekankan pendekatan persuasif berbasis insentif, sebagai alternatif dari model yang berfokus pada sanksi (*enforced compliance*)

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait evaluasi serta rekomendasi strategis bagi Pemerintah Kabupaten Banyuwangi terutama Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) sebagai bahan pertimbangan untuk mengoptimalkan dan memastikan keberlanjutan Program Sipundiwangi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran praktik yang dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain dalam upaya meningkatkan kemandirian fiskal melalui pendekatan yang kolaboratif dan persuasif.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Inovasi Kebijakan

2.1.1 Inovasi Kebijakan Publik

Inovasi kebijakan publik menjadi salah satu upaya yang dilakukan pemerintah dalam merespons berbagai tantangan penyelenggaraan sektor publik. Menurut Osborne dan Brown (dalam Nur *et al.*, 2024), inovasi sektor publik didefinisikan sebagai penggunaan atau adopsi gagasan, kebijakan, maupun produk baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik atau efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan demikian, inovasi kebijakan publik dapat dipahami sebagai strategi baru dalam menghadapi tantangan tata kelola pemerintahan, baik melalui pembaruan layanan, program, maupun kebijakan. Secara konseptual, inovasi kebijakan mencakup pembaruan arah kebijakan, proses perumusan kebijakan, serta kebijakan yang mendorong penyebaran inovasi di berbagai sektor. Dalam penelitian ini, Program Sipundiwangi dipahami sebagai bentuk inovasi kebijakan daerah yang mengedepankan pendekatan partisipatif dalam mendorong kepatuhan pajak sukarela.

2.1.2 Inovasi Kebijakan Daerah

Dalam menghadapi tantangan rendahnya rasio kemandirian fiskal daerah, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dituntut untuk melakukan sebuah inovasi daerah. Inovasi daerah merupakan bentuk pembaruan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan meningkatkan kinerja dan pelayanan publik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017. Dalam pelaksanaannya, inovasi daerah harus memenuhi beberapa kriteria, seperti memberikan manfaat bagi masyarakat, sesuai dengan kewenangan daerah, serta memiliki potensi untuk direplikasi. Pratiwi (2016) menjelaskan bahwa inovasi merupakan perpaduan dari beberapa komponen, yaitu strategi dan pelanggan, pengukuran kinerja, proses, sumber daya manusia, serta teknologi.

a) *Strategy and Customers*

Pemerintah daerah harus tahu kapan, dimana dan bagaimana inovasi itu akan dilakukan.

b) *Measures and Performance*

Harus diketahui, bagaimana mengukur keberhasilan inovasi yang dilakukan.

c) *Process (and infrastructure)*

Apakah inovasi yang akan dilakukan sifat sementara atau menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi.

d) *People*

Bagaimana budaya organisasi yang ada di dalam memahami inovasi tersebut.

e) *Technology*

Bagaimana pemanfaatan “alat” dalam berinovasi tersebut.

2.2 *Dynamic Governance*

Penelitian ini menggunakan teori *Dynamic Governance* sebagai kerangka analisis utama untuk memahami perspektif pemerintah daerah. Teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana Pemerintah Kabupaten Banyuwangi memanfaatkan kapasitas adaptif dan inovatif dalam merespons tantangan kemandirian fiskal melalui Program Sipundiwangi. Teori *Dynamic Governance* dipilih karena dapat menjelaskan kemampuan pemerintah daerah dalam menyesuaikan kebijakan terhadap perubahan dan tantangan yang berkembang. Teori ini menekankan pentingnya kemampuan pemerintah dalam berpikir ke depan, melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang telah dilaksanakan, serta menyesuaikan kebijakan secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, teori *Dynamic Governance* dinilai sesuai untuk menganalisis upaya Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam mengembangkan Program Sipundiwangi sebagai inovasi kebijakan daerah guna meningkatkan kepatuhan pajak sukarela masyarakat.

Dalam konteks global yang penuh ketidakpastian dan perubahan yang berlangsung secara cepat, pendekatan tata kelola pemerintahan yang bersifat statis dinilai tidak lagi mampu merespons tantangan secara efektif. Pencapaian yang diraih pada masa lalu juga tidak dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan di masa depan. Untuk menjawab kondisi tersebut, Boon Siong Neo dan Geraldine Chen

(2007) memperkenalkan konsep *Dynamic Governance* atau tata kelola dinamis. Neo dan Chen (2007) mendeskripsikan *Dynamic Governance* sebagai “*how these chosen paths, policies, institutions, and structures adapt to an uncertain and fast changing environment so that they remain relevant and effective in achieving the long-term desired outcomes of a society*” (bagaimana jalur, kebijakan, institusi, dan struktur yang telah dipilih mampu beradaptasi dengan lingkungan yang tidak pasti dan berubah dengan cepat sehingga tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang masyarakat). Konsep *Dynamic Governance* menekankan kemampuan institusi publik untuk terus belajar, berinovasi, dan beradaptasi sesuai dengan perkembangan yang terjadi agar tetap relevan dan tidak mengalami stagnasi.

Untuk mencapai kondisi yang dinamis tersebut, Neo dan Chen (2007) memetakan tiga pilar utama, yaitu budaya (*culture*), kapabilitas (*capabilities*), dan perubahan (*change*). Ketiga pilar tersebut membentuk tata kelola pemerintahan yang adaptif dalam merespons berbagai tantangan dan perubahan yang tidak terduga pada masa mendatang.

2.2.1 Budaya (*Culture*)

Dalam kerangka *Dynamic Governance*, budaya tidak sekadar berperan sebagai unsur pendukung, melainkan menjadi fondasi utama dalam memastikan sistem organisasi dapat berfungsi secara efektif. Neo dan Chen (2007) menegaskan bahwa nilai dan keyakinan budaya yang kuat dapat bersinergi dengan kapabilitas organisasi dalam menciptakan tata kelola yang dinamis serta mendorong perubahan yang berkelanjutan. Budaya organisasi membentuk asumsi, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh aparatur publik sehingga memengaruhi cara berpikir, bertindak, dan merespons berbagai tantangan. Tanpa budaya organisasi yang kondusif, pengembangan kapabilitas yang dinamis akan terhambat akibat kecenderungan birokrasi yang kaku dan resistensi terhadap perubahan. Neo dan Chen (2007) menjelaskan bahwa budaya dinamis direpresentasikan melalui dua faktor utama, yaitu *able people* dan *agile processes*.

a. “Able People” (Orang yang Mampu)

Dalam konteks *Dynamic Governance*, *Able People* merujuk pada sumber daya manusia disektor publik yang tidak hanya kompeten secara teknis, melainkan memiliki pola pikir (*mindset*) dan memiliki wewenang untuk menjadi agen perubahan dan inovasi. Untuk menumbuhkan *Able People* dalam sumber daya sektor publik, pada proses perekrutan tidak hanya berfokus pada pemenuhan kualifikasi secara formal, melainkan mempertimbangkan potensi kepemimpinan, kemampuan dalam beradaptasi, dan kemauan untuk terus belajar.

b. “Agile Processes” (Proses yang Tangkas)

Agile Processes merujuk pada struktur organisasi, sistem, dan alur kerja yang dirancang untuk mendukung fleksibilitas, kecepatan, dan kolaborasi. Sehingga birokrasi tidak lagi menjadi sebuah penghalang, melainkan fasilitator perubahan sehingga tercipta budaya yang dinamis. Proses ini ditandai dengan terhapusnya sekat antardepartemen serta terbentuknya kolaborasi lintas lembaga sehingga memungkinkan penerapan pendekatan “*trial-learn*” dalam merespons kebutuhan publik secara lebih efektif. Tantangan utama di sektor publik terletak pada upaya menyeimbangkan kecepatan adaptasi tersebut dengan tuntutan akuntabilitas dan transparansi. Oleh karena itu, orientasi yang ingin dicapai adalah terbentuknya “fleksibilitas yang terstruktur” yaitu proses yang adaptif tanpa mengorbankan prinsip-prinsip fundamental tata kelola pemerintahan yang baik.

2.2.2 Kapabilitas (*Capability*)

Menurut Neo dan Chen (2007), kapabilitas tidak hanya sekadar keterampilan yang dimiliki oleh individu-individu tertentu, melainkan kemampuan yang tertanam dalam proses, rutinitas, dan struktur organisasi secara keseluruhan. Ada tiga kapabilitas kognitif inti yang saling terkait dan fundamental bagi tata kelola dinamis: *Thinking Ahead*, *Thinking Again*, dan *Thinking Across*

a. *Thinking Ahead* (Berpikir ke depan)

Menurut Neo dan Chen (2007) *Thinking Ahead* (Berpikir ke depan) merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk menganalisis masa depan yang belum pasti, mengidentifikasi tren yang sedang berkembang, serta mengenali peluang dan ancaman baru yang mungkin muncul. Kapabilitas ini mengubah sebuah organisasi dari reaktif menjadi proaktif. Dengan berpikir kedepan, pemerintah bisa mempersiapkan diri, menyusun strategi untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul dimasa depan. Menurut Neo dan Chen (2007), proses berpikir masa depan ini meliputi:

- 1) Menggali berbagai kemungkinan dan antisipasi terhadap berbagai kecenderungan masa depan yang memiliki dampak signifikan terhadap tujuan kebijakan
- 2) Merasakan dampak pembangunan terhadap pencapaian tujuan Pembangunan yang sedang berjalan, dan menguji efektivitas kebijakan, strategi, dan program yang sedang berjalan
- 3) Menentukan pilihan-pilihan yang akan digunakan sebagai persiapan menghadapi timbulnya ancaman terhadap peluang yang baru
- 4) Mempengaruhi para pembuat kebijakan kunci dan para pemangku kepentingan untuk memperhatikan isu-isu yang muncul secara serius dan mengajak mereka untuk membicarakan kemungkinan tanggapan yang akan diambil.

b. *Thinking Again* (Berpikir Kembali)

Thinking Again merupakan kemampuan reflektif dalam *Dynamic Governance* yang menekankan evaluasi kebijakan, pembelajaran dari pengalaman, dan keberanian meninjau asumsi lama. Kapabilitas ini menolak kecenderungan birokrasi dalam mempertahankan *status quo* (menolak perubahan dan tetap berpegang pada cara kerja lama), serta mendorong budaya adaptif dan inovatif. *Thinking Again* mencerminkan sinergi antara pilar *Capability* dan *Culture* dalam menciptakan tata kelola yang dinamis. Menurut Neo dan Chen (2007), proses berpikir kembali ini meliputi:

- 1) Meninjau dan menganalisis data kinerja terakhir dan pemahaman umpan balik masyarakat
- 2) Mencari penyebab berdasarkan fakta, informasi, dan perilaku yang diobservasi ihwal apakah tercapai atau tidak tercapainya sebuah target
- 3) Meninjau kembali kebijakan, strategi, dan program untuk mengidentifikasi faktor-faktor menonjol yang menjadi penyebab keberhasilan dan kegagalan
- 4) Mendesain kembali kebijakan dan program, sebagian atau seluruhnya, sehingga kinerja dapat diperbaiki dan tujuan tercapai secara lebih baik
- 5) Menerapkan kebijakan dan sistem baru sehingga masyarakat dan pelanggan menikmati pelayanan dan *outcome* yang lebih baik

c. *Thinking Across* (Berpikir Lintas Batas)

Kemampuan untuk belajar dari praktik terbaik di luar batas-batas tradisional (antar-departemen, sektor, atau negara) dan mengadaptasi ide-ide tersebut secara kreatif sesuai dengan konteks lokal. Menurut Neo dan Chen (2007), proses berpikir lintas batas ini meliputi:

- 1) Mencari dan menemukan praktik-praktik implementasi suatu kegiatan/program yang kurang lebih sama/atau memiliki kemiripan
- 2) Menggambarkan tentang apa yang mereka lakukan, mengapa dan bagaimana mereka melakukan dan mengambil pelajaran dari pengalaman yang mereka lakukan
- 3) Mengevaluasi apa yang dapat diterapkan pada konteks lokal (tempat kerja, masyarakat setempat/lokal), serta pertimbangkan hal-hal dan kondisi unik yang mungkin dapat diterima masyarakat lokal
- 4) Mengungkapkan hubungan antara ide-ide baru atau mengkombinasi ide-ide berbeda yang dapat menciptakan pendekatan yang inovatif terhadap isu-isu yang muncul
- 5) Menyesuaikan kebijakan dan program dengan kebutuhan setempat/lokal

2.2.3 Perubahan (*Change*)

Perubahan (*change*) merupakan hasil dari keterkaitan antara budaya organisasi dan kapabilitas yang berkembang dalam suatu institusi pemerintahan. Neo dan Chen (2007) menjelaskan bahwa perubahan bukan sekadar respons spontan terhadap suatu persoalan, melainkan proses yang berlangsung secara terencana, berkelanjutan, dan adaptif agar kebijakan yang dihasilkan tetap relevan dengan perkembangan lingkungan strategis. Dalam konsep *Dynamic Governance*, perubahan diwujudkan melalui kemampuan pemerintah dalam menyesuaikan kebijakan, sistem, maupun strategi berdasarkan hasil evaluasi serta perubahan kebutuhan masyarakat.

Dalam penelitian ini, konsep perubahan (*change*) digunakan untuk melihat bagaimana Pemerintah Kabupaten Banyuwangi melakukan penyesuaian kebijakan dan strategi dalam pelaksanaan Program Sipundiwangi sebagai upaya meningkatkan kepatuhan pajak sukarela masyarakat. Melalui kemampuan untuk menyesuaikan kebijakan terhadap kebutuhan dan kondisi yang berkembang, pemerintah daerah diharapkan mampu menciptakan kebijakan perpajakan yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

2.3 *Slippery Slope Framework*

Slippery Slope Framework (SSF) adalah kerangka teori yang dikembangkan oleh Kirchler, Hoelzl, dan Wahl (2008) untuk menganalisis kepatuhan pajak. Teori ini muncul sebagai respons atas keterbatasan terhadap hasil yang tidak konsisten dalam menjelaskan perilaku wajib pajak. Asumsi dasar dari SSF adalah bahwa kepatuhan pajak tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis. *Slippery Slope Framework* membedakan dua tipe kepatuhan pajak yaitu: dipaksakan dan sukarela. Kepatuhan pajak sukarela adalah kegiatan pelaporan dan pembayaran pajak *self-assessment* tepat waktu dan melaporkan informasi pajak yang dibutuhkan tanpa pemaksaan (Silvani & Baer, dalam Pratiwi, 2016). Kepatuhan pajak dipaksakan adalah situasi dimana keinginan wajib pajak untuk patuh dikarenakan takut ketahuan jika bertindak sebaliknya (Mas'ud et al., dalam Pratiwi, 2016). Sedangkan kerangka kerja dari *Slippery Slope Framework* ini memperkenalkan dua dimensi utama yaitu: kepercayaan kepada

otoritas pajak dan kekuasaan yang dimiliki oleh otoritas pajak. Kepatuhan pajak dapat dicapai dengan meningkatkan kepercayaan dan kekuasaan.

2.3.1 Dimensi dalam *Slippery Slope Framework*

a. Dimensi *Power of Authority* (Kekuasaan Otoritas)

Dimensi ini merujuk pada persepsi wajib pajak mengenai kemampuan otoritas pajak untuk mendeteksi penggelapan pajak dan menjatuhkan sanksi yang tegas, misalnya melalui audit yang sering dan denda yang berat. Kekuasaan ini sebagian besar terkait dengan legislasi perpajakan dan anggaran yang dialokasikan pemerintah untuk penegakan hukum.

b. Dimensi *Trust in Authority* (Kepercayaan pada Otoritas)

Sedangkan dimensi ini berkaitan dengan keyakinan umum bahwa otoritas pajak bekerja secara adil, kompeten, transparan, dan demi kepentingan bersama (*common good*). Kepercayaan ini didorong oleh persepsi keadilan, baik prosedural (proses yang adil) maupun distributif (beban pajak dan manfaat yang adil).

2.3.2 Tipe Kepatuhan Wajib Pajak

a. Kepatuhan Paksa (*Enforced Compliance*)

Kepatuhan ini didorong oleh faktor eksternal, yaitu rasa takut akan deteksi dan hukuman. Ini adalah hasil langsung dari tingginya persepsi terhadap kekuasaan otoritas pajak. Wajib pajak patuh karena kalkulasi biaya-manfaat, di mana biaya ketidakpatuhan (risiko denda) lebih besar daripada potensi keuntungan dari penggelapan pajak.

b. Kepatuhan Sukarela (*Voluntary Compliance*)

Kepatuhan ini didorong oleh motivasi intrinsik untuk membayar pajak, yang timbul dari rasa kewajiban moral atau keinginan untuk berkontribusi pada masyarakat. Kepatuhan ini merupakan hasil langsung dari tingginya kepercayaan pada otoritas pajak. Jenis kepatuhan ini dianggap lebih stabil dan lebih hemat biaya untuk dipertahankan oleh negara.

2.4 *Nudge Theory* (Teori Dorongan)

Nudge Theory, yang dipopulerkan oleh Richard Thaler dan Cass Sunstein, adalah sebuah konsep dalam ilmu perilaku yang menjelaskan bagaimana keputusan seseorang dapat dipengaruhi melalui dorongan (*nudge*) halus. Thaler & Sunstein (2008) mendefinisikan *nudge* sebagai setiap aspek dari arsitektur pilihan yang mengubah perilaku orang secara terprediksi tanpa melarang pilihan apa pun atau secara signifikan mengubah insentif ekonomi mereka. Dengan kata lain, teori ini berfokus pada cara memandu perilaku ke arah yang lebih baik tanpa menggunakan paksaan atau instruksi, dan idealnya tanpa insentif atau sanksi finansial yang berat. Kebijakan yang berbasis *nudge* bekerja dengan membuat perubahan kecil dalam lingkungan di mana orang membuat pilihan untuk meningkatkan keputusan mereka.

2.5 Gamifikasi

Dalam konteks kebijakan publik, gamifikasi dapat dipahami sebagai salah satu bentuk penerapan pendekatan *nudge*. Pendekatan *nudge* menekankan upaya mendorong perubahan perilaku masyarakat tanpa adanya paksaan secara langsung, sedangkan gamifikasi digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat melalui penerapan unsur-unsur permainan dalam pelayanan publik maupun pelaksanaan kewajiban perpajakan.

Srimulyani, S. (2003) mendefinisikan gamifikasi sebagai penerapan elemen dan prinsip permainan ke dalam situasi yang bukan permainan, dengan tujuan meningkatkan partisipasi dan keterlibatan pengguna. Dalam konteks perpajakan, gamifikasi dapat diimplementasikan melalui aplikasi atau platform digital yang menggunakan sistem poin, lencana, tantangan, dan penghargaan untuk membuat proses pembayaran pajak lebih menarik dan interaktif. Implementasi gamifikasi dalam perpajakan bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak melalui penggunaan elemen-elemen permainan seperti poin, level, dan penghargaan.

Program Sipundiwangi (Sistem Pelaksanaan Undian Pajak Daerah di Banyuwangi) merupakan contoh nyata penerapan konsep gamifikasi dalam konteks inovasi kebijakan daerah. Program ini memberikan insentif berupa poin yang dapat

ditukarkan dalam proses undian berhadiah, seperti sepeda motor, televisi, dan hadiah lainnya kepada masyarakat yang patuh membayar Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta kepada konsumen yang bertransaksi di tempat usaha (seperti restoran dan kafe) yang terdaftar dalam sistem SIJAKAWANGI.

Mekanismenya berupa masyarakat yang patuh dalam membayar pajak atau melakukan belanja di tempat yang terdata dalam sistem SIJAKAWANGI akan mendapatkan *reward* berupa kesempatan memenangkan undian. Dengan ini, kewajiban membayar pajak dikemas menjadi sebuah aktivitas yang menguntungkan secara personal, sehingga diharapkan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat pada optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Banyuwangi.

2.6 Moral Pajak

Menurut Nugroho (2021) moral pajak merupakan motivasi yang timbul dari dalam diri individu untuk menunaikan kewajiban perpajakannya. Torgler dan Schneider (2005) menjelaskan bahwa moral pajak mengacu pada kemauan seseorang untuk mematuhi dan membayar pajak, sehingga berkontribusi secara sukarela pada penyediaan barang publik. Torgler (2003) menjelaskan bahwa kepatuhan pajak tidak dapat dijelaskan hanya melalui faktor ekonomi seperti tarif pajak dan probabilitas pemeriksaan, tetapi juga dipengaruhi oleh moral pajak (*tax morale*) sebagai motivasi intrinsik individu untuk membayar pajak.

Dalam laporannya yang berjudul: "*Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax*", *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2019) mendefinisikan moral pajak sebagai motivasi intrinsik individu maupun entitas bisnis dalam memenuhi kewajibannya yaitu untuk membayar pajak, hal ini merupakan aspek penting dalam sistem pajak. OECD menyebutkan ada tiga faktor yang dapat menumbuhkan moral pajak di kalangan masyarakat, yaitu pelayanan publik, kepercayaan terhadap pemerintah, dan persepsi korupsi. Moral pajak yang tinggi akan mendorong kepatuhan pajak secara sukarela dan meningkatkan penerimaan pajak.

2.7 Kepatuhan Sukarela

Kepatuhan pajak sukarela (*voluntary tax compliance*) mengacu pada perilaku wajib pajak yang secara sadar dan tanpa paksaan memenuhi kewajiban perpajakan mereka (Kirchler et al., 2008). Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sari & Mangoting (2014) Kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) adalah suatu kepatuhan dikarenakan kesadaran dari wajib pajak itu sendiri. Faktor utama yang mempengaruhi kepatuhan pajak sukarela adalah kepercayaan (*trust*) terhadap otoritas pajak dan persepsi masyarakat mengenai keadilan dan kewajaran kebijakan pajak yang diterapkan pemerintah.

2.8 Tinjauan Penelitian Terdahulu

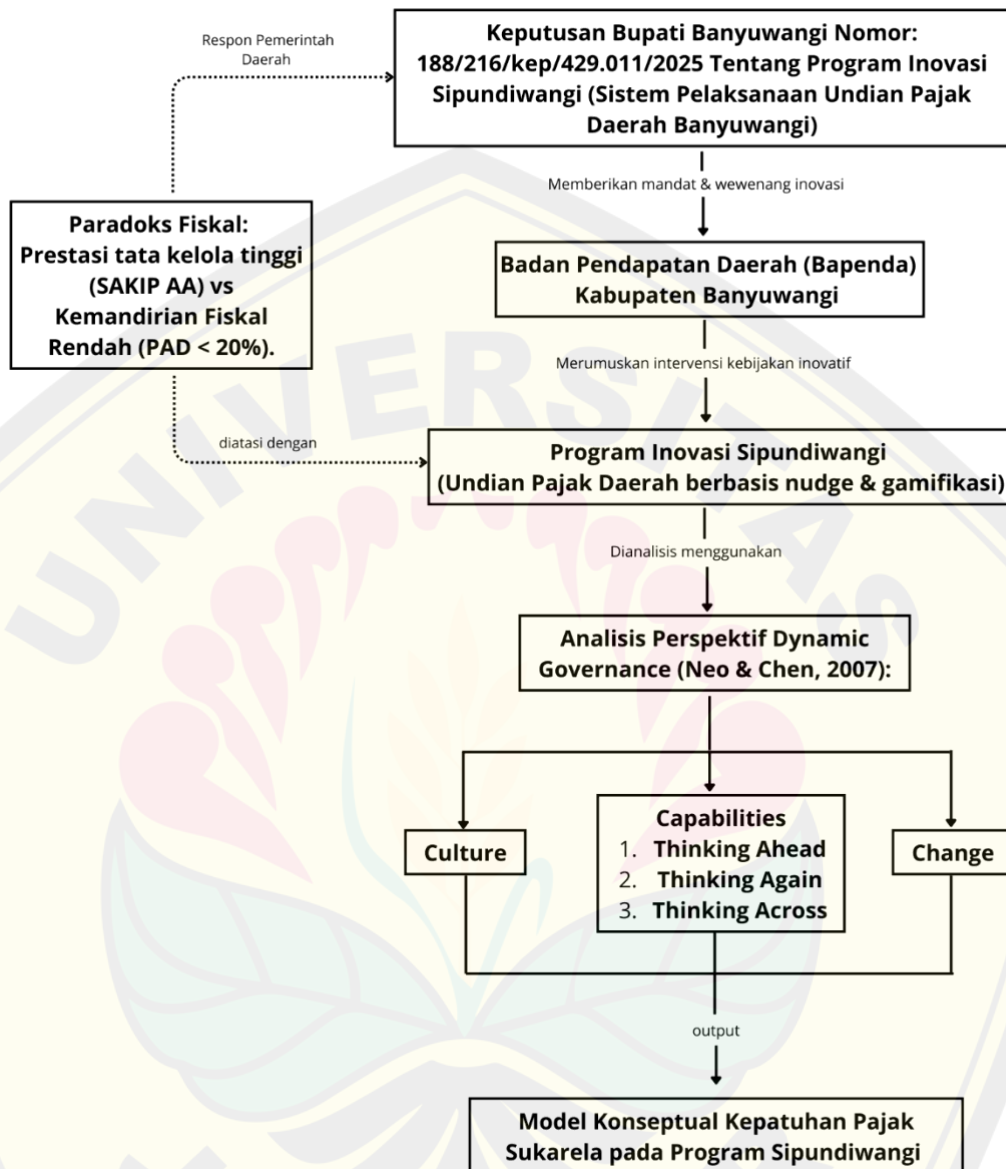
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil Analisis
Ramadina, dkk. (2024)	Penggunaan Virtual Reality dan Gamifikasi dalam Pajak: Mewujudkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Teknologi dan Kolaborasi	Kualitatif dengan metode studi kepustakaan (<i>library research</i>).	Mengusulkan penerapan gamifikasi (sistem poin, tantangan, penghargaan) dan VR sebagai solusi inovatif untuk meningkatkan keterlibatan, pemahaman, dan kepatuhan wajib pajak. Gamifikasi dinilai dapat membuat proses perpajakan lebih menarik dan interaktif.
Perbedaan: Penelitian ini bersifat konseptual (studi pustaka) yang mengusulkan ide, sedangkan penelitian penulis adalah studi kasus empiris yang menganalisis program (Sipundiwangi) yang sudah berjalan.			
Persamaan: Sama-sama mengkaji gamifikasi sebagai instrumen berbasis <i>nudge</i> untuk mendorong kepatuhan pajak melalui elemen insentif non-sanksi.".			
Rahim, dkk. (2023)	<i>Tax Morale</i> dan Kepatuhan Pajak: Studi Empiris pada UMKM di Kota Makassar	Kuantitatif dengan metode <i>purposive sampling</i> .	Moral pajak (<i>tax morale</i>) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak UMKM. Temuan ini memperkuat pemahaman tentang pentingnya faktor psikologis dalam perilaku kepatuhan pajak.
Perbedaan: Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (regresi) di Makassar, sedangkan penelitian penulis menggunakan metode kualitatif (studi kasus) di Banyuwangi dan secara spesifik mengkaji inovasi kebijakan sebagai pendorong moral pajak.			
Persamaan: Sama-sama meneliti konsep moral pajak sebagai faktor pendorong kepatuhan pajak pada sektor usaha.			
Wahyuni, dkk. (2022)	Kepatuhan Wajib Pajak Pada Masa	Kuantitatif (asosiatif) dengan	Kekuasaan otoritas pajak (<i>power of authority</i>) berpengaruh positif signifikan terhadap kepatuhan wajib

Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil Analisis
	Pandemi Covid 19: Ditinjau Dari Slippery Slope Framework	teknik <i>purposive sampling</i> .	pajak. Sebaliknya, kepercayaan pada otoritas pajak (<i>trust in authority</i>) tidak berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak.
Perbedaan:	Penelitian ini menemukan bahwa <i>trust</i> tidak berpengaruh. Sedangkan penelitian penulis menganalisis program (Sipundiwangi) yang secara spesifik dirancang untuk membangun <i>trust</i> , sehingga berpotensi memberikan perspektif baru atau menantang temuan jurnal ini.		
Persamaan:	Sama-sama menggunakan kerangka teori utama, yaitu <i>Slippery Slope Framework</i> , untuk menganalisis kepatuhan wajib pajak badan		
Ramdhani, A., dkk. (2025)	Kapabilitas Pemerintah Desa Ponggok Terhadap Perubahan UU Desa No. 6 Tahun 2014 dengan Pendekatan Teori <i>Dynamic Governance</i> Neo and Chen	Kualitatif.	Menganalisis kapabilitas adaptif Desa Ponggok merespons UU Desa menggunakan tiga kapabilitas <i>Dynamic Governance</i> (<i>thinking ahead, again, across</i>). Temuan menunjukkan desa berhasil beradaptasi melalui <i>thinking ahead</i> (perencanaan partisipatif, BUMDes), <i>thinking again</i> (Musdes untuk evaluasi), dan <i>thinking across</i> (pemanfaatan <i>e-governance</i>).
Perbedaan:	Fokus pada pemerintahan desa dan pengembangan BUMDes (wisata/ekonomi), sedangkan penelitian penulis fokus pada kepatuhan pajak (fiskal). Metode analisis data bersifat deskriptif, sedangkan penulis menggunakan <i>Soft Systems Methodology</i> (SSM) untuk membangun model.		
Persamaan:	Sama-sama menggunakan <i>Dynamic Governance</i> (khususnya tiga kapabilitas <i>thinking ahead, again, across</i>) sebagai lensa analisis utama. Sama-sama meneliti kapabilitas adaptif pemerintah daerah dengan pendekatan kualitatif.		
Syafrani, D dkk. (2025)	<i>The Complementary Use of Soft System Methodology in Developing MSMEs Tax Policy: Case Study MSMEs in Cirebon</i>	Kualitatif dengan pendekatan SSM	SSM efektif mengidentifikasi dinamika kompleks dalam kebijakan pajak UMKM; kepatuhan pajak membutuhkan kombinasi edukasi, penyederhanaan administrasi, dan insentif
Perbedaan :	Penelitian ini berfokus pada UMKM dan desain kebijakan pajak pusat, sedangkan penelitian penulis mengkaji program inovasi pemerintah daerah (Sipundiwangi) dalam konteks pajak daerah dengan menggunakan SSM sebagai analisisnya		
Persamaan:	Sama-sama menggunakan SSM sebagai pendekatan analisis dalam konteks kebijakan perpajakan, dengan mempertimbangkan perspektif banyak pihak		
Sumber: diolah oleh peneliti			

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, penelitian mengenai kepatuhan pajak umumnya masih berfokus pada pendekatan kuantitatif yang menekankan hubungan antarvariabel perilaku wajib pajak. Selain itu, kajian mengenai gamifikasi dalam bidang perpajakan sebagian besar masih bersifat konseptual dan belum banyak dikaji dalam konteks inovasi kebijakan fiskal daerah. Penelitian terdahulu juga belum banyak mengaitkan pendekatan *Dynamic Governance* dengan perspektif perilaku perpajakan dalam menjelaskan terbentuknya kepatuhan pajak sukarela. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji Program Sipundiwangi sebagai inovasi kebijakan daerah melalui pendekatan kualitatif dengan menggunakan kerangka *Dynamic Governance*, *Slippery Slope Framework*, serta pendekatan gamifikasi dan *nudge theory* dianalisis menggunakan *Soft System Methodology*.

2.9 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: diolah oleh peneliti

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan pada latar belakang, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian Kualitatif. Pendekatan dipilih karena Program Sipundiwangi melibatkan dinamika sosial yang kompleks, yaitu interaksi antara kebijakan pemerintah daerah, persepsi wajib pajak, dan respons masyarakat yang tidak dapat diukur hanya melalui angka atau variabel statistik, namun dibutuhkan pemahaman mendalam yang hanya dapat diperoleh melalui eksplorasi langsung di lapangan. Menurut Sugiyono (2023) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti menjadi instrumen kunci, terutama ketika masalah penelitian belum sepenuhnya jelas dan memerlukan eksplorasi.

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*) yang bersifat deskriptif. Robert K. Yin (2003) mendefinisikan studi kasus sebagai suatu penelitian empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batasan antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan jelas, dan di mana berbagai sumber bukti dimanfaatkan. Menurut Arikunto (2016) penelitian deskriptif bertujuan untuk mengetahui keadaan suatu objek atau peristiwa tanpa maksud untuk mengambil kesimpulan yang berlaku secara umum. Dalam penelitian ini, studi kasus digunakan untuk mengkaji implementasi Program Sipundiwangi sebagai suatu inovasi pelayanan perpajakan daerah dalam konteks Kabupaten Banyuwangi secara mendalam.

3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa tempat diantaranya:

1. Kantor Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Banyuwangi, Jl. Jaksa Agung Suprpto No.37, Penganjuran, Kec. Banyuwangi, Kabupaten Banyuwangi, dipilih karena merupakan instansi yang berwenang dalam pengelolaan pajak daerah serta menjadi pelaksana utama kebijakan dan sistem yang diteliti.

2. Sego Tempong Ratu, Mie Nyonyor, Cafe Gondoroso, Rumah Makan Rehana, Rawon Bu Ati dan Pecel Ayu dipilih karena telah terdaftar dalam program Sipundiwangi guna memperoleh informasi mendalam mengenai pengalaman, respons, serta tingkat partisipasi wajib pajak.
3. *Car Free Day* (CFD) di depan Kantor Bupati Banyuwangi, dipilih karena merupakan lokasi tempat pengundian serta sosialisasi program Sipundiwangi berlangsung.

Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada bulan November 2025 – Januari 2026. Terhitung sejak peneliti menyelesaikan proposal penelitiannya.

3.3 Objek dan Fokus Penelitian

Objek penelitian ini adalah Program Sipundiwangi (Sistem Pelaksanaan Undian Pajak Daerah di Banyuwangi) yang merupakan inovasi kebijakan fiskal yang diambil oleh Pemerintah Banyuwangi dalam upaya meningkatkan kepatuhan pajak dengan melibatkan masyarakat dan pelaku usaha dalam mekanisme penghargaan (*reward system*) berbasis digital. Program Sipundiwangi ini berfokus pada dua sektor pajak strategis, yaitu Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) serta Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Namun, karena adanya keterbatasan penelitian di mana informan yang berhasil diwawancarai seluruhnya berasal dari wajib pajak sektor PBJT, pembahasan dalam penelitian ini lebih banyak mengarah pada dinamika yang terjadi dari sudut pandang sektor PBJT tersebut.

Sementara itu, fokus penelitian ini untuk menganalisis mekanisme operasional program Sipundiwangi dalam merespons paradoks fiskal di Kabupaten Banyuwangi sebagai inovasi kebijakan daerah dalam menjawab tantangan tersebut, menggunakan perspektif *Dynamic Governance* dengan menelaah tiga kapabilitas utamanya yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* serta mengidentifikasi kapabilitas mana yang lebih dominan dalam implementasinya untuk merumuskan model konseptual kepatuhan pajak sukarela yang relevan dengan konteks pemerintahan daerah.

3.4 Penentuan Informan

Informan merupakan subjek yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi mengenai fenomena atau permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* (pengambilan informan bertujuan). Menurut Sugiyono (2023), *purposive* adalah teknik penentuan informan sebagai sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan ini bertujuan untuk memilih informan yang dianggap paling memahami atau paling tahu tentang apa yang sedang diteliti, sehingga data yang diperoleh lebih kaya dan relevan untuk menjawab fokus penelitian. Oleh karena itu, pada penelitian ini penetapan informan berdasarkan pada daftar tempat yang telah terpasang SIJAKAWANGI dan memiliki waktu, pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dengan Program Sipundiwangi. Lebih lanjut detail informan dalam penelitian ini dijelaskan melalui tabel dibawah.

Tabel 3. 1 Daftar Rincian Informan

No	Nama Informan	Peran
1.	Ibu Nadia Cahya Aini	Staf Penyusunan Program Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi
2.	Ibu Mira	Wajib Pajak PBJT Makanan dan Minuman Pecel Ayu
3.	Bapak Ragil Arif Wibisono	Wajib Pajak PBJT Makanan dan Minuman Rumah Makan Rehana
4.	Ibu Ati	Wajib Pajak PBJT Makanan dan Minuman Rawon Bu Ati
5.	Bapak Fendra AG	Pengelola Mie Nyonyor
6.	Ari	Karyawan Cafe Gondoroso
7.	Ibu Sinta	Karyawan Sego Tempong Ratu
8.	Bapak Selamat Wahyudi	Konsumen umum Pemenang Undian Program Sipundiwangi

Sumber: diolah oleh peneliti

3.5 Sumber Data

3.5.1 Sumber Data Primer

Menurut Sugiyono (2023), data primer dimaknai sebagai data yang diperoleh peneliti secara langsung dari lapangan, sehingga bersifat orisinal. Untuk mengumpulkan data, peneliti akan menggunakan dua teknik utama, yaitu:

1. Wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur (*semi-structured interview*) dengan para informan yang telah ditetapkan, meliputi staf Badan

Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, wajib pajak PBJT Makanan dan Minuman, serta pemenang undian Program Sipundiwangi.

2. Observasi non-partisipan (*non-participant observation*) untuk memerhatikan aktivitas serta interaksi pada pelaksanaan program Sipundiwangi khususnya pada kegiatan pengundian yang diselenggarakan dalam acara *Car Free Day* (CFD) Kabupaten Banyuwangi.

3.5.2 Sumber Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2023), data sekunder merupakan sumber yang tidak secara langsung melalui sumber lain yang mendukung penelitian, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi:

1. Dokumen Resmi Pemerintah: Laporan Realisasi Anggaran Kabupaten Banyuwangi (sebagaimana dikutip pada Tabel 1.1 dan 1.2), Keputusan Bupati Banyuwangi Nomor: 188/216/kep/429.011/2025 Tentang Program Inovasi Sipundiwangi, dan materi sosialisasi program.
2. Literatur Akademis: Jurnal ilmiah, buku, dan penelitian terdahulu yang membahas tentang inovasi kebijakan, kepatuhan pajak, *dynamic governance*, dan teori-teori relevan lainnya.
3. Media Massa dan Sumber Publik: Artikel berita, siaran pers, liputan media massa, serta konten podcast resmi Bapenda Kabupaten Banyuwangi yang memuat pernyataan pejabat terkait pengelolaan pajak daerah dan pelaksanaan Program Sipundiwangi.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2023), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam hal ini peneliti mengombinasikan tiga teknik pengumpulan data, yaitu dokumentasi, wawancara dan observasi.

3.6.1 Dokumentasi

Menurut Arikunto (2016) menyatakan bahwa metode dokumentasi adalah: mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah kabar, majalah, prasasti, notulen, raport, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, dokumentasi dilakukan terhadap dua jenis dokumen.

Pertama, dokumen resmi internal yang meliputi Keputusan Bupati Banyuwangi Nomor 188/216/KEP/429.011/2025, serta laporan realisasi anggaran daerah. *Kedua*, dokumen eksternal yang meliputi pemberitaan media massa, konten media sosial resmi Bapenda Kabupaten Banyuwangi, serta podcast resmi Bapenda yang digunakan sebagai sumber data publik untuk melengkapi informasi yang tidak dapat diperoleh melalui wawancara langsung dengan pejabat terkait.

3.6.2 Wawancara

Menurut Sugiyono (2023), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam hal ini, Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur dalam menggali informasi lapangan. Teknik ini dipilih karena menggabungkan fleksibilitas dan struktur. Peneliti menyiapkan pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan terbuka sebagai panduan, namun tetap memberikan keleluasaan untuk mengajukan pertanyaan lanjutan (*probing*) dan mengeksplorasi tema baru yang muncul secara spontan selama percakapan berlangsung. Pendekatan ini sesuai untuk menggali persepsi, keyakinan, dan pengalaman subjektif informan secara mendalam, yang merupakan inti dari penelitian kualitatif.

3.6.3 Observasi

Menurut Zainal Arifin (dalam Kristanto, 2018), observasi adalah suatu proses yang didahului dengan pengamatan kemudian pencatatan yang bersifat sistematis, logis, objektif, dan rasional terhadap berbagai macam fenomena. Penelitian ini akan menggunakan teknik observasi non-partisipan (*non-participant observation*). Dalam teknik ini, peneliti bertindak sebagai pengamat pasif dan tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas yang sedang diamati. Tujuannya adalah untuk mengamati dan mencatat perilaku, interaksi, dan proses dalam kondisi alamiahnya tanpa kehadiran peneliti memengaruhi situasi tersebut.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2023), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif ditekankan pada uji validitas, di mana validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh

peneliti. Sehingga penelitian bisa dikatakan valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi. Menurut Patton (dalam Moleong, 2018), triangulasi adalah penggunaan berbagai sumber data atau metode dalam penelitian kualitatif untuk mengembangkan pemahaman yang komprehensif terhadap suatu fenomena. Dengan ini peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

3.7.1 Triangulasi Sumber

Menurut Patton (dalam Moleong, 2018), Triangulasi sumber diartikan sebagai membandingkan dan mengecek kembali kebenaran suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan staf Bapenda dengan pernyataan Kepala Bapenda dalam podcast resmi, membandingkan pernyataan wajib pajak satu dengan wajib pajak lainnya untuk mengidentifikasi konsistensi atau perbedaan perspektif, serta membandingkan informasi dari informan dengan dokumen resmi program seperti Keputusan Bupati.

3.7.2 Triangulasi Metode

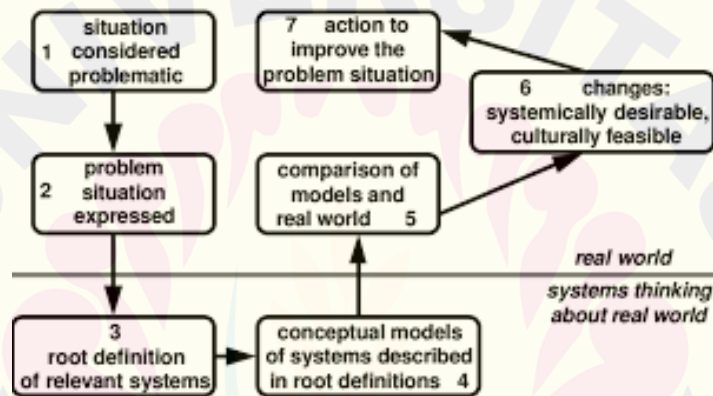
Menurut Patton (dalam Moleong, 2018) triangulasi metode merupakan membandingkan data yang diperoleh melalui metode yang berbeda, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi di lapangan misalnya, pernyataan Bapenda mengenai antusiasme masyarakat terhadap program dikonfirmasi melalui pengamatan langsung pada acara CFD serta membandingkan keduanya dengan data dokumentasi seperti pemberitaan media massa dan konten resmi Program Sipundiwangi.

3.8 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Soft Systems Methodology* (SSM) yang dikembangkan oleh Peter Checkland sebagai kerangka analisis utama. Menurut Checkland (1991) SSM merupakan suatu pendekatan pembelajaran berulang yang memanfaatkan model aktivitas manusia untuk menelusuri berbagai persepsi para pemangku kepentingan terhadap situasi permasalahan di dunia nyata. SSM dirancang khusus untuk mengkaji permasalahan yang bersifat tidak terstruktur atau

kompleks (*messy problems*), di mana tidak ada satu pun perspektif yang dapat dianggap benar secara mutlak karena masing-masing aktor memiliki pandangan, nilai, dan kepentingan yang berbeda.

Pendekatan ini dipilih karena dinamika dalam Program Sipundiwangi melibatkan beragam aktor dengan kepentingan serta sudut pandang yang berbeda, pemerintah daerah yang menargetkan peningkatan PAD, wajib pajak yang memiliki persepsi beragam terhadap program, serta masyarakat umum sebagai sasaran partisipasi. Oleh karena itu, SSM relevan digunakan untuk membantu memahami dan menata berbagai persoalan yang muncul. Secara umum, proses analisis SSM meliputi tujuh tahapan utama sebagai berikut:



Gambar 3.1 Bagan *Soft System Methodology*

Sumber: *Peter Chekckland*

1. *Situation considered problematik* (Situasi dianggap problematik)

Tahap ini merupakan kegiatan awal untuk mendalami situasi kompleks seputar implementasi Program Sipundiwangi. Pada tahap ini, peneliti berfokus dalam memahami dinamika yang terjadi di lapangan melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam dengan aktor-aktor yang terlibat seperti Bapenda, wajib pajak, dan masyarakat; observasi langsung pada kegiatan pengundian Program Sipundiwangi dalam acara *Car Free Day* (CFD); serta dokumentasi terhadap dokumen resmi dan sumber publik yang relevan. Seluruh data tersebut digunakan untuk memetakan situasi problematik di dunia nyata. Dalam proses ini, *Slippery Slope Framework* digunakan sebagai lensa analisis untuk memahami persepsi awal masyarakat terkait dimensi kepercayaan (*trust in authority*) dan kekuasaan

(*power of authority*) sebagai kondisi awal yang melatarbelakangi lahirnya Program Sipundiwangi.

2. ***Problem situation expressed (Situasi masalah diekspresikan)***

Tahap ini adalah penggambaran situasi permasalahan ke dalam sebuah diagram yang disebut *Rich Picture*. Diagram ini berfungsi sebagai sketsa yang memvisualisasikan situasi permasalahan secara nyata, dalam *Rich Picture* ini, peneliti akan memetakan elemen struktural (misalnya, Bapenda, Wajib Pajak, Aplikasi Smartkampung), serta elemen seperti persepsi ketidakadilan wajib pajak, kekhawatiran terhadap pemeriksaan pajak, dan menurunnya kepercayaan publik akibat isu eksternal. Hal ini berguna untuk membantu peneliti memahami keterkaitan antara satu masalah dengan penyebabnya dalam konteks program Sipundiwangi.

3. ***Root definition of relevant system (Definisi akar dari sistem yang relevan)***

Pada tahap ini, peneliti melakukan perumusan definisi kata-kata kunci atau Definisi Akar dalam bentuk pernyataan yang ringkas dan padat. Definisi ini menangkap tujuan atau esensi dari sistem aktivitas dari sudut pandang tertentu. Untuk memastikan definisi tersebut komprehensif, peneliti akan menggunakan kerangka CATWOE (*Client, Actor, Transformation, World view, Owner, Environment*) untuk memetakan elemen-elemen kunci dari berbagai sudut pandang pemangku kepentingan program Sipundiwangi.

4. ***Conceptual models of system described in root definitions (Model konseptual dari sistem yang dijelaskan dalam definisi akar)***

Tahap ini adalah pembuatan Model Konseptual berdasarkan Definisi Akar yang telah dirumuskan. Sesuai dengan kerangka analisis penelitian, model ini dibangun dengan menggambarkan rangkaian aktivitas ideal yang secara logis diperlukan agar transformasi yang diharapkan dapat tercapai. Dalam penelitian ini, model konseptual dibangun menggunakan perspektif *Dynamic Governance* sebagai kerangka acuan, di mana rangkaian aktivitas ideal dikelompokkan ke dalam tiga kapabilitas kognitif inti, yaitu *Thinking Ahead* (berpikir ke depan), *Thinking Again* (berpikir kembali), dan *Thinking Across* (berpikir lintas batas). Model konseptual yang dihasilkan pada tahap ini

selanjutnya digunakan sebagai acuan logis dalam membandingkan kondisi ideal dengan realitas di lapangan pada tahap berikutnya.

5. ***Comparison of models and real world (Perbandingan model dengan dunia nyata)***

Tahap kelima adalah membandingkan Model Konseptual yang telah dirancang pada tahap sebelumnya dengan situasi nyata permasalahan yang telah digambarkan dalam *Rich Picture* tahap kedua. Perbandingan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan (*gap*), inkonsistensi, atau hal-hal yang belum optimal dalam implementasi program Sipundiwangi. Hasil analisis kesenjangan ini yang nantinya akan menjawab rumusan masalah pertama dan menjadi inti pembahasan.

6. ***Changes: systematically desirable, culturally feasible (Perubahan: diinginkan secara sistemik, layak secara kultural)***

Pada tahap ini, peneliti menyusun usulan perubahan untuk memperbaiki situasi masalah. Perubahan yang diusulkan harus memenuhi dua kriteria: diinginkan secara sistemik, artinya perubahan tersebut secara logis dapat memperbaiki situasi, dan layak secara kultural, artinya perubahan tersebut dapat diterima dan diimplementasikan oleh para aktor yang terlibat dalam konteks sosial dan politik yang ada. Rumusan perubahan ini yang nantinya akan menjawab rumusan masalah kedua.

7. ***Action to improve the problem situation (Tindakan untuk memperbaiki situasi masalah)***

Tahap ini merupakan tahap akhir dari SSM, yaitu melakukan perbaikan atau solusi untuk sistem yang direkomendasikan. Pada penelitian ini, tahap ke tujuh tidak diimplementasikan secara langsung oleh peneliti karena implementasi dalam SSM dilakukan setelah model konseptual direkomendasikan untuk diterapkan pada kondisi nyata dan membutuhkan proses yang berlangsung secara bertahap (Suryawati *et al.*, 2024).

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Banyuwangi merupakan perangkat daerah yang berperan sebagai unsur pelaksana urusan pemerintahan dibidang pendapatan daerah, yang mencakup aspek pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Badan Pendapatan Daerah dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dalam pelaksanaannya, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi memiliki wewenang dalam menyelenggarakan urusan pendapatan daerah sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah, serta menjalankan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 03 tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. Berdasarkan Peraturan Daerah tersebut, Fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi sebagai berikut:

- a. Melaksanakan perencanaan, pengelolaan, serta evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pendapatan daerah
- b. Menyelenggarakan pembinaan teknis terhadap fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah yang berkaitan dengan pendapatan daerah.
- c. Melaksanakan administrasi internal Badan Pendapatan Daerah sebagai bagian dari pengelolaan organisasi.
- d. Menjalankan tugas dan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan kewenangan dan ruang lingkup tugasnya.

Dalam Konteks penelitian ini, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi tidak hanya berperan sebagai Badan yang mengelola pendapatan daerah, akan tetapi Bapenda Kabupaten Banyuwangi sebagai aktor utama dalam

menginisiasi dan mengimplementasikan inovasi kebijakan fiskal berupa program Sipundiwangi.

4.1.2 Program Sipundiwangi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Banyuwangi, lahirnya program SIPUNDIWANGI dilatarbelakangi oleh adanya konteks sosial dan juga psikologis masyarakat pada saat itu, yang diakibatkan karena adanya fenomena viral di sosial media terkait isu kenaikan tarif Pajak Bumi dan Bangunan sebesar 250% di kabupaten Pati, Jawa Tengah yang berhasil menarik perhatian masyarakat secara luas, salah satunya masyarakat Banyuwangi yang berdampak langsung pada menurunnya tingkat kepercayaan (*trust*) terhadap kebijakan perpajakan sehingga pendapatan daerah menjadi merosot.

Kondisi ini menjadi sebuah tantangan serius bagi pemerintah Kabupaten Banyuwangi karena disisi lain Pemerintah Kabupaten Banyuwangi berupaya dalam meningkatkan kemandirian fiskal dan menjaga stabilitas penerimaan pajak daerah. Oleh karena itu, Kepala Bapenda Kabupaten Banyuwangi, Bapak Samsudin, menginisiasi pendekatan baru yang lebih persuasif melalui Program Sipundiwangi. Tahap awal berupa *soft launching* program dilakukan secara internal, di mana tim teknis Bapenda bersama pengembang sistem mulai merancang mekanisme gamifikasi berbasis platform Smartkampung dan alat perekam transaksi SIJAKAWANGI. Pada pertengahan Juli 2025, program mulai diujicobakan kepada sejumlah wajib pajak PBJT yang bersifat kooperatif sebagai langkah awal sebelum peluncuran resmi.

Secara teknis, dasar operasional program memanfaatkan infrastruktur yang telah dibangun oleh Bapenda, yaitu sistem SIJAKAWANGI sebagai alat perekam transaksi yang terpasang di tempat usaha, serta aplikasi Smartkampung sebagai platform pengelolaan poin dan pendaftaran peserta undian. Sistem ini memungkinkan validasi struk transaksi secara digital dan pemberian poin secara otomatis kepada konsumen yang memenuhi syarat.

Adapun legalisasi program dilakukan melalui penerbitan Keputusan Bupati Banyuwangi Nomor 188/216/KEP/429.011/2025. Terdapat selisih waktu antara operasional awal program pada pertengahan Juli 2025 dan tanggal penerbitan SK yang tercatat pada 1 September 2025. Selisih ini menunjukkan bahwa implementasi program berjalan terlebih dahulu sebagai bentuk uji coba di lapangan, sebelum legalitasnya diformalkan melalui penerbitan SK. Pemberitaan media pada pertengahan Juli 2025 yang menyebut program sudah berjalan mencerminkan fase operasional awal tersebut, sementara SK Bupati berfungsi sebagai landasan hukum formal yang mengikat secara administratif.

Program ini dilaksanakan melalui mekanisme undian berhadiah yang ditujukan bagi wajib pajak yang telah memenuhi kewajibannya dalam membayar pajak daerah sebagai bentuk apresiasi pemerintah daerah dan juga kepada masyarakat yang bertransaksi di tempat-tempat yang terdaftar dalam program Sipundiwangi. Adapun ketentuan peserta yang boleh mengikuti program sebagai berikut:

- a. Warga Negara Indonesia (WNI) dengan KIA/KTP/SIM yang sah
- b. Memiliki akun di aplikasi/platform SmartKampung di menu SIPUNDIWANGI
- c. ASN dan Non-ASN Bapenda tidak diperkenankan mengikuti undian

Aplikasi SmartKampung merupakan portal yang disediakan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam menyediakan pelayanan publik secara online hingga ke tingkat desa. Dalam pelaksanaannya program Sipundiwangi berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk menjangkau masyarakat luas seperti pemerintah desa dan kelurahan yang membantu sosialisasi kepada masyarakat, menyampaikan informasi program, serta mendorong warga untuk membayar pajak tepat waktu, terutama untuk PBB P2, OPD terkait, perbankan atau lembaga pembayaran, serta pelaku usaha.

Program Sipundiwangi direpresentasikan melalui sebuah maskot yang diberi nama Byeng Pardus, yang memiliki arti "Byeng" adalah sebutan lokal untuk kakak wanita/nona, dan "Pardus" berasal dari nama latin macan tutul (*Panthera pardus*). Maskot Sipundiwangi ini berbentuk macan tutul yang merupakan satwa

endemik asli Kabupaten Banyuwangi, yang memiliki filosofi yang menggambarkan dua sisi pemungutan pajak yaitu: Tegas & berwibawa: Bapenda memiliki kewenangan yang tegas untuk memaksa serta Luwes & cantik: Disisi lain, pendekatannya humanis, ramah, dan persuasif, yang digambarkan bahwa “kukunya belum keluar, taringnya juga belum keluar”. Program ini diselenggarakan secara transparan dan akuntabel dalam setiap pelaksanaannya. Melalui program ini, pemerintah daerah berupaya memperkuat penerimaan pajak daerah sekaligus membangun hubungan yang positif antara pemerintah dan masyarakat.



Gambar 4. 1 Maskot Sipundiwangi
Sumber: observasi peneliti, 2025

Program Sipundiwangi memiliki beberapa tujuan sebagaimana tercantum dalam Surat Keputusan Bupati Banyuwangi, yaitu:

- a. Mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pajak daerah;
- b. membangun partisipasi masyarakat dalam membayar dan melaporkan pajak daerah serta mendukung upaya pemerintah daerah dalam menjaga penerimaan pajak daerah;
- c. meningkatkan kesadaran wajib pajak terhadap pemasangan alat perekam transaksi pajak daerah SIJAKAWANGI;

- d. mendorong peningkatan pembayaran pajak daerah melalui platform digital.

Adapun mekanisme program Sipundiwangi diuraikan sebagai berikut:

- Pembelian produk di Resto/Warung/Cafe/Rumah Makan yang menggunakan alat perekam transaksi SIJAKAWANGI.
- Struk difoto dan diunggah melalui aplikasi SmartKampung di menu Sipundiwangi.
- Struk tervalidasi akan mendapatkan poin berdasarkan nominal atau produk.
- Dengan ketentuan, setiap transaksi atau per struk sampai dengan Rp50.000 mendapatkan 1 poin dan berlaku kelipatan.
- Tidak ada batasan jumlah unggahan atau upload struk, sehingga peserta dapat mengunggah sebanyak mungkin struk transaksi.

Selanjutnya yaitu proses validasi struk:

- Struk harus asli, tidak dimanipulasi.
- Informasi struk harus jelas dan tidak rusak.
- Struk hanya dapat diunggah sekali. Unggahan ganda tidak akan divalidasi.
- Struk pertama yang diunggah akan mendapatkan poin.
- Hasil validasi struk dapat dicek di aplikasi Smartkampung, menu Sipundiwangi, dengan status: Tervalidasi, Review, atau Spam.



Gambar 4. 2 Mekanisme Program

Sumber: data diolah peneliti 2026

Secara umum, Sipundiwangi memiliki dua tahap, dimana tahap (1) diperuntukkan kepada wajib pajak PBJT pada sektor Makanan dan/ Minuman dan PBB-P2 yang dilaksanakan mulai tanggal 1 juli – 24 September 2025 dan pengundian dilaksanakan pada tanggal 28 September 2025. Sedangkan pada tahap (2), diperuntukkan kepada wajib pajak PBJT pada sektor Makanan dan/ Minuman, PBJT Jasa Perhotelan, dan PBB-P2 yang dilaksanakan mulai tanggal 25 September – 1 Desember 2025. Acara pengundian program Sipundiwangi dilaksanakan secara fleksibel menyesuaikan kondisi serta kebijakan pemerintah daerah, sehingga terdapat ketidaksesuaian antara rencana awal yang tercantum pada media publikasi dengan realita yang terjadi dilapangan. Kedua tahap program Sipundiwangi dilaksanakan di acara *Car Free Day* (CFD) Banyuwangi yang diadakan di sepanjang Jalan Ahmad Yani (Jl. A. Yani).

Adapun mekanisme pengumuman dan verifikasi pemenang program sebagai berikut:

- a. Pemenang diumumkan melalui Instagram Bapenda Banyuwangi atau dihubungi langsung.
- b. Pemenang dihubungi maksimal 60 hari kalender setelah penetapan.
- c. Verifikasi dilakukan dalam 60 hari kalender setelah pengumuman.
- d. Dokumen yang dibutuhkan: fotokopi KTP/SIM/KIA dan SPPT PBB.
- e. Jika verifikasi tidak dilakukan, hadiah menjadi aset Pemerintah Daerah.

4.2 Hasil Penelitian dan Analisis Program Sipundiwangi dalam *Dynamic Governance* Perspektif *Soft System Methodology*

Pelaksanaan Program Sipundiwangi di Kabupaten Banyuwangi sebagai upaya dalam meningkatkan kepatuhan pajak daerah tidak hanya berkaitan dengan aspek pemungutan pajak. Namun juga melibatkan interaksi antara pemerintah daerah wajib pajak dan juga masyarakat. Interaksi antaraktor tersebut dipengaruhi oleh persepsi, tingkat pemahaman, serta kepercayaan masyarakat terhadap kebijakan pemerintah daerah.

Kondisi ini menggambarkan adanya kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh Kabupaten Banyuwangi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dianalisis menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) untuk memahami permasalahan

secara lebih dalam. Analisis dilakukan secara bertahap, diawali dengan pemaparan situasi permasalahan, mengekspresikan situasi masalah, perumusan definisi akar dan model konseptual, hingga membandingkan antara model konseptual dengan kondisi nyata sebagai dasar penyusunan rekomendasi perbaikan kebijakan sebagai tahap akhir.

4.2.1 *Situation Considered Problematic* (Situasi dianggap problematik)

Pada tahap pertama *Soft System Methodologi*, yaitu situasi masalah (*problem situation considered problematic*) disusun berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian dilapangan baik melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi pendukung. Sehingga gambaran permasalahan yang diuraikan sesuai dengan realitas empiris yang ada.

Dalam upaya meningkatkan kepatuhan pajak dan memperkuat kemandirian fiskal daerah, Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi menghadapi situasi sosial yang kompleks. Disatu sisi, pajak berperan penting sebagai instrumen pembangunan daerah, namun disisi lain masih terdapat keraguan, hilangnya kepercayaan, dan juga munculnya persepsi ketidakadilan yang dirasakan oleh sebagian wajib pajak terhadap kebijakan perpajakan yang dijalankan oleh pemerintah daerah Kabupaten Banyuwangi yang dipengaruhi berbagai faktor, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi yaitu:

”Karena dulu itu ya, kan ada isu PBB kemarin itu punya-nya Pati, kan akhirnya heboh toh di setiap daerah, di kita juga ada.” (Bapenda, komunikasi personal, 15 Desember 2025)

Dalam konteks ini, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Banyuwangi mengakui bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan pajak mengalami penurunan akibat adanya isu tersebut. Akibatnya, pada bulan tertentu penerimaan pajak daerah Kabupaten Banyuwangi merosot.

“Pokoknya pada bulan itu, Juni kalau gak salah. Bulan Juni itu pajak itu penerimaannya mulai agak sedikit merosot. Karena terdampak dari isu-isu tersebut. Akhirnya masyarakat itu *trust*, apa ya, gak ada kepercayaan, minim kepercayaan ke kita. Kayak seakan-akan kita ngemplang duwit

(uang) masyarakat, kayak gitu-gitu” (Bapenda, komunikasi personal, 15 Desember 2025)

Hal tersebut juga divalidasi langsung oleh wajib pajak melalui persepsi bahwa pajak yang selama ini mereka bayarkan belum memberikan manfaat yang dirasakan secara nyata, khususnya dalam pembangunan infrastruktur daerah. Kondisi ini kemudian memunculkan sikap skeptis masyarakat terhadap pemerintah daerah dalam pengelolaan pajak. Persepsi tersebut dapat dilihat dari pernyataan salah satu informan berikut:

“Cuman uang pajaknya dipake apa. Jalan bolong semua. Jadi kan ya sudah lah. Tunjukkan hasilnya dulu buat apa uangnya selama fasilitas umum ini sudah terpenuhi semua jalan gak ada yang bolong-bolong fasilitas umum apa semua sudah apa ya kita ngomongin tentang kita sendirilah ya kita bayar pajak untuk apa kan ya Tuhan selama ini kita bayar pajak untuk apa juga gak jelas ya fasilitas apa yang kita dapet juga gak ada kan ya sudah ya Tuhan. Minus 99. Oke. Jadi bukan 100 ya minus 99. Sudah sangat nggak percaya (R. Arif, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Munculnya ketidakpercayaan masyarakat tersebut kemudian membentuk pola pikir yang turut memperberat upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan kepatuhan pajak secara sukarela serta menyukseskan Program Sipundiwangi. Di sisi lain, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) sebagai pelaksana kebijakan memandang kondisi tersebut dari sudut yang berbeda. Bapak Samsudin selaku Kepala Bapenda dalam sebuah podcast menjelaskan bahwa pajak yang dibayarkan masyarakat masuk ke kas daerah sebagai bagian dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), yang selanjutnya dialokasikan untuk berbagai kebutuhan pembangunan, termasuk infrastruktur dan pelaksanaan program daerah. Perbedaan cara pandang antara masyarakat sebagai wajib pajak dan pemerintah daerah sebagai pengelola anggaran inilah yang kemudian menjadi salah satu faktor penting dalam dinamika implementasi kebijakan perpajakan di daerah.

"Jadi setiap penyetoran ke Kasda itu kan uang itu kan ngumpul di kas daerah. Nah, melalui APBD uang itu kemudian didistribusikan dalam bentuk program dan kegiatan. Salah satunya pembangunan infrastruktur. Ini perlu ee teman-teman masyarakat Banyuwangi ketahui ee infrastruktur Banyuwangi khususnya jalan ini luar biasa panjangnya... Kita kurang

lebih ada 3.300 km jalan... ibaratnya kita bangun jalan dari Banyuwangi ke Jakarta PP itu... Sedangkan kita itu imbangannya cuman sedikit." (Podcast Bapenda Kabupaten Banyuwangi, 1 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dari perspektif pemerintah daerah, tantangan utama bukan terletak pada ketidaksediaan untuk membangun, melainkan pada keterbatasan fiskal yang harus mengimbangi luas wilayah dan panjang infrastruktur yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Dengan demikian, terdapat perbedaan cara pandang antara masyarakat yang menilai hasil pembangunan secara kasat mata dan pemerintah daerah yang mempertimbangkan keterbatasan kapasitas anggaran.

Selain perbedaan sudut pandang mengenai alokasi dana pajak, Bapenda juga mengemukakan bahwa tingkat kepatuhan wajib pajak masih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan persepsi negatif terhadap otoritas pajak. Beberapa wajib pajak dinilai belum sepenuhnya kooperatif karena adanya kekhawatiran terhadap proses pemeriksaan atau potensi sanksi administratif. Hal ini tercermin dalam pernyataan berikut:

"Setelah 2024 jalan, masih minim tuh Wajib Pajak yang mau. Kenapa? Ya *mindset*-nya mereka. Mereka gak mau diperiksa sama kita, mereka gak mau bermasalah sama kita. Akhirnya mereka apa ya... ya gitulah Mbak, gak semua orang sadar taat pajak. Enggak semua Wajib Pajak itu kooperatif, Mbak. (Bapenda, komunikasi personal, 15 Desember 2025)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa rendahnya partisipasi sebagian wajib pajak tidak hanya disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap hasil pembangunan, tetapi juga oleh persepsi terhadap otoritas pajak yang dipandang berpotensi menimbulkan risiko administratif. Dengan demikian, persoalan kepatuhan pajak tidak semata-mata berkaitan dengan distribusi anggaran, melainkan juga dengan dimensi kepercayaan (*trust*), persepsi risiko, serta relasi antara pemerintah daerah dan wajib pajak itu sendiri.

Hal ini terbukti dengan adanya sidak yang dilakukan oleh tim gabungan pemeriksaan pajak daerah yang terdiri dari Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Banyuwangi, Satpol PP Banyuwangi, Kejaksaan Negeri Banyuwangi, dan KPP Pratama Banyuwangi menemukan tiga belas restoran populer di Banyuwangi

tidak menyetorkan pajaknya sesuai aturan yakni diantaranya ada Mie Gacoan cabang Banyuwangi dan Genteng, Dakon Resto, Cafe Burger Bangor, Rihat Toko Kopi, Lir Ilir Cafe, Arjuna Cafe & Resto, Republik Caffé, Resto 1911, Kopi SIIPP, Warung Emboh, Fujiyama Sushi Banyuwangi, dan Gogo Fried Chicken (Radar Banyuwangi, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa persoalan kepatuhan pajak masih menjadi tantangan nyata di lapangan.

Selain persoalan kepercayaan dan rendahnya sikap kooperatif, pelaksanaan Program Sipundiwangi juga dihadapkan pada persepsi ketidakadilan. Sebagian wajib pajak menilai bahwa program belum diterapkan secara merata. Mereka merasakan terdapat perlakuan yang berbeda terhadap usaha-usaha yang karakteristiknya hampir sama. Dengan adanya persepsi tersebut berpotensi akan menurunkan motivasi wajib pajak dalam berpartisipasi secara aktif dalam program yang dijalankan oleh pemerintah.

“Pemerataan, itu dulu wes, programnya bagus, tapi itu pemerataan dulu secepatnya, jangan dipilih-pilih, itu dulu digaungkan, jadi biar fair, kanan, kiri, depan, belakang semua disamakan, jangan di tebang pilih, 1 kilo ke utara, ke Selatan itu sangat banyak tapi mana, kita oke, mendukung pemerintah tapi tolong semuanya, jadikan kalo ikut serta semuanya enak, program bagus, tapi tolong pemerataan” (Ibu Ati, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Namun demikian, pandangan tersebut tidak sepenuhnya sejalan dengan perspektif Bapenda. Dari sisi pelaksana kebijakan, Program Sipundiwangi yang mulai berjalan pada pertengahan 2025 masih diterapkan secara bertahap. Bapenda memilih wajib pajak yang dinilai kooperatif sebagai langkah awal agar program dapat berjalan dengan baik, terutama dalam situasi kepercayaan masyarakat yang masih rendah.

“Nah akhirnya karena kita pilih beberapa Wajib Pajak yang oke yang kooperatif aja nih di Banyuwangi. Se Banyuwangi itu luas, kafe-kafe-nya itu banyak. Tapi yang mau itu sedikit. Ibarat wajibnya kan gitu.” (Bapenda, komunikasi personal, 15 Desember 2025)

Meskipun demikian, strategi tersebut tidak sepenuhnya dipahami oleh wajib pajak. Sebagian dari mereka menafsirkan bahwa pemilihan peserta program didasarkan pada tingkat popularitas usaha, bukan pada tingkat kooperatif sebagaimana dijelaskan oleh Bapenda.

”sakjane iku yang diambil iku yang untuk warung-warung yang legend, rame apa legend gitu mbak, intinya gitu sih, mereka kayaknya ga semuanya, tertentu, tapi yang kira-kira yaitu yang pengunjungnya banyak terus warungnya legend, kaya ini pecel rawon, nasi tempong, nasi tempong juga ga semua nasi tempongyang terkenal aja, yang legend aja”. (Ibu Mira, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Pandangan serupa juga disampaikan oleh wajib pajak lain yang mengaku tidak mengetahui secara pasti kriteria pemilihan peserta program, Ketidakjelasan kriteria ini muncul karena tidak ada komunikasi resmi yang menjelaskan secara terbuka dasar pertimbangan pemilihan peserta program kepada seluruh pelaku usaha yang berpotensi terlibat.

”Itu saya kurang tahu ya. Mungkin yang dicari sama Pak Benda ya mungkin yang resto-resto yang ramai mungkin ya.” (Fendra AG, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Perbedaan pemahaman tersebut menunjukkan bahwa strategi implementasi yang dirancang pemerintah belum sepenuhnya dipahami dengan cara yang sama oleh wajib pajak. Dalam kondisi kepercayaan yang belum stabil, perbedaan penafsiran ini berpotensi memperkuat persepsi ketidakadilan serta memengaruhi tingkat partisipasi dalam program. Selain persoalan perbedaan persepsi tersebut, juga muncul keluhan terkait perubahan mekanisme pembayaran pajak yang dinilai lebih rumit dibandingkan sebelumnya. Salah satu informan menjelaskan bahwa dalam kebijakan terbaru, wajib pajak harus melalui tahapan tambahan setelah melakukan pembayaran.

”Cuma kalau untuk yang kebijakan baru ini, dulu yang sebelumnya itu habis lapor langsung bayar ke bank jatim kan. Nah kalau untuk yang mulai kemarin, bulan kemarin itu, jadi habis lapor ke bank jatim lapor lagi, terus balik lagi. Jadi habis bayar balik lagi ke bank jatim. Untungnya kan juga masih di kawasan mal, jadi gapapalah naik turun. Diberlakukan mulai bulan kemarin, Desember itu. Jadi waktu bayar, biasanya abis laporan

terus ke bank langsung bayar itu udah abis bayar ke bank balik lagi ke pokoknya.” (Fendra AG, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa meskipun lokasi pembayaran relatif mudah dijangkau, adanya tahapan tambahan dalam prosedur dianggap kurang praktis. Tambahan proses administratif ini berpotensi memengaruhi kenyamanan dan motivasi wajib pajak dalam memenuhi kewajiban secara sukarela. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat harapan agar sistem pembayaran dapat sepenuhnya dilakukan secara daring tanpa perlu datang langsung. Salah satu informan menyampaikan:

"Setidaknya kita harus ada sistem online kan sekarang kan canggih gitu ya Kak ya. Gitu. Tinggal transfer aja kan bisa seharusnya..” (Ari, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Pernyataan ini menunjukkan adanya ekspektasi masyarakat terhadap layanan pajak yang lebih modern dan efisien, dimana proses pembayaran dapat dilakukan dengan lebih sederhana melalui transfer atau sistem digital tanpa tahapan tambahan. Namun demikian, pihak Bapenda menjelaskan bahwa sistem pembayaran secara daring sebenarnya telah tersedia dan terhubung dengan berbagai layanan perbankan.

“Jadi tidak perlu harus datang ke kantor menunggu waktu antrian lama, sudah lebih dipermudah sambil di rumah. Sekarang sudah bisa membayar langsung, sudah terconnecting dengan beberapa perbankan. Iya bisa lewat ataupun QRIS nggih.”(Podcast Bapenda Kabupaten Banyuwangi, 1 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dari sisi infrastruktur, pemerintah daerah telah menyediakan fasilitas pembayaran digital. Namun dari sisi literasi dan sosialisasi, pada praktiknya tidak semua wajib pajak mengetahui hal tersebut, sehingga diperlukan sosialisasi secara berkala dan merata untuk memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak.

”Kurang tahu kalau online, cuman setiap bayar memang dari dulu langsung diarahin ke bank jahatim soalnya kan kita kan ada cetak itu, laporan pembayaran itu. Mungkin offline karena ada laporan itu tadi yang diperlukan.” (Fendra AG, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Disisi lain, salah satu informan menyampaikan bahwasannya lebih nyaman menggunakan sistem pembayaran secara offline karena masih ada ketakutan jika menggunakan sistem secara online. Selain itu, informasi terkait pembayaran secara digital juga masih belum diketahui secara pasti.

“Kita bayar di mal. Jadi dapet tagian, kita bayar di mal seperti itu. Karena notanya sudah connect, jadi tinggal tunggu tagihan aja totalannya berapa. Ya mungkin beberapa tempat digital ya. Mungkin karena kita sendiri yang masih takut ya, takut nanti nggak masuk. Lebih baik ada cash atau ketemu langsung aja, secara manual. Tapi sebenarnya bisa bayar secara online, ada barcode-nya.” (R. Arif, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Kutipan ini memperlihatkan bahwa persoalan digitalisasi tidak hanya terletak pada ketersediaan sistem, tetapi juga pada tingkat kepercayaan dan rasa aman wajib pajak dalam menggunakannya. Meskipun fasilitas pembayaran online dan QRIS telah tersedia, sebagian wajib pajak masih memiliki kekhawatiran terhadap kemungkinan kesalahan transaksi atau pembayaran yang tidak tercatat. Akibatnya, pembayaran secara langsung dan manual masih dianggap lebih aman oleh sebagian wajib pajak.

Dengan demikian, tantangan dalam mekanisme pembayaran pajak tidak semata-mata bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek psikologis dan literasi digital masyarakat. Terdapat kesenjangan antara penyediaan sistem digital oleh pemerintah daerah dan tingkat pemahaman serta kepercayaan wajib pajak dalam memanfaatkannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pelayanan pajak tidak hanya membutuhkan kesiapan infrastruktur, tetapi juga sosialisasi yang efektif dan pembangunan kepercayaan masyarakat terhadap sistem yang digunakan.

Selain itu, perubahan ketentuan minimal transaksi pada pelaksanaan program Sipundiwangi juga turut memengaruhi pemahaman wajib pajak dan masyarakat luas. Sebelumnya, minimal transaksi untuk memperoleh poin adalah Rp50.000, namun dalam kebijakan terbaru aturan tersebut diubah. Hal ini dijelaskan oleh pihak tim IT program Sipundiwangi sebagai berikut:

”Ee jadi ada perubahan sebelumnya minimal Rp50.000 jadi sekarang jadi sampai dengan Rp50.000. Oh, jadi berapapun misalnya Rp20.000 dan itu berkesempatan pisan dapat satu poin poin” (Podcast Sipundiwangi, Mas Rian, 3 Juli 2025)

Meskipun perubahan tersebut dimaksudkan untuk memperluas kesempatan masyarakat dalam memperoleh poin, kurangnya sosialisasi membuat sebagian masyarakat tidak mengetahui perubahan aturan minimal dalam jumlah transaksi. Kebingungan juga muncul dalam mekanisme hadiah “couple”, sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

“ini lagi mbak, katanya itu kemarin masyarakat yang dapet hadiah terus tempat yang dibelanjain juga dapet, tapi ternyata mana? Ga ada, yang dapet beberapa aja kayak Mcd, mbok sul itu-itu aja” (Ibu Ati, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Ketidakjelasan mekanisme perolehan hadiah dengan sistem couple tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat celah antara desain kebijakan program dan juga pemahaman wajib pajak sebagai fokus sasaran program. Hal ini berpotensi menimbulkan kebingungan yang berakhir dengan keraguan dan sikap skeptis terhadap program yang dijalankan oleh pemerintah daerah.

Temuan dilapangan berupa hasil dari observasi peneliti pada saat pelaksanaan pengundian program sipundiwangi yang diselenggarakan dalam kegiatan *Car Free Day* (CFD) di Kabupaten Banyuwangi. Berdasarkan pengamatan secara langsung, masih terlihat banyak masyarakat yang hadir di area CFD namun tidak menunjukkan adanya antusiasme ataupun ketertarikan terhadap rangkaian acara pengundian tersebut, hal ini juga disampaikan oleh salah satu informan:

“Ya mungkin saya rasa sosialisasinya masih kurang ya terbukti dari ee animo Masyarakat masih kurang, karena mungkin dari pihak pemerintah juga sosiali ee apanamanya sosialisasinya masih di media social masihan, jadi untuk orang-orang yang belum terjangkau internet, atau belum apa mungkin gak ada kabar tentang itu.” (Bapak Selamat Wahyudi, komunikasi personal, 28 September 2025)

Selain persoalan kurangnya sosialisasi, beberapa wajib pajak juga menyampaikan bahwa pemasangan perangkat atau keterlibatan dalam program dilakukan tanpa adanya proses persetujuan yang jelas. Salah satu informan menyatakan:

“Nggak ada, tiba-tiba dipasangin gitu aja, nggak ada persetujuan. Cuma diomongin dulu, kalau nggak pasang disanksi. Nggak ada, nggak pernah.”

(Ibu Ati, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian wajib pajak merasa tidak dilibatkan secara aktif dalam proses awal implementasi program. Meskipun terdapat penyampaian informasi secara lisan, informan menilai bahwa tidak ada ruang untuk diskusi atau persetujuan formal sebelum pelaksanaan dilakukan. Pengalaman serupa juga disampaikan oleh informan lain yang mengaku tidak memperoleh penjelasan yang memadai mengenai keterlibatannya dalam program. Ia menyatakan:

”Ini karena kebetulan aku ada dua tempat ya. Yang satu di sini, yang satu di tempat B ya. Saya taunya pun dari temen. Eh, gue moro-moro dilebokno kenek an ya apa cara ne? Gitu. Gitu aja, jadi ga ada sosialisasi atau apa-apa.” (R. Arif, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa proses komunikasi kebijakan belum sepenuhnya berjalan secara terstruktur dan merata. Sebagian wajib pajak mengetahui keterlibatan mereka melalui informasi informal, bukan melalui penyampaian resmi dari pemerintah daerah. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam strategi sosialisasi program.

Dari sudut pandang pemerintah daerah, langkah tersebut kemungkinan dipahami sebagai bagian dari penegakan kebijakan. Namun, dari sisi wajib pajak, pendekatan yang terkesan sepihak dapat menimbulkan rasa terpaksa atau tekanan administratif. Selain persoalan sosialisasi, daya tarik program juga dinilai belum menjadi motivasi utama bagi sebagian masyarakat. Salah satu informan menyampaikan bahwa keberadaan undian tidak terlalu memengaruhi keputusan konsumen dalam bertransaksi.

”Karena rasanya mbak, bukan karena programnya, tergantung, engga, mereka juga ga terlalu anu sih, ga terlalu interest, antusias gitu sih. Ya karena memang maunya makan aja sih, bukan karena undian” (Ibu Mira, komunikasi personal, 5 Januari 2026)

Hal ini juga memperlihatkan kurangnya sosialisasi program yang menyebabkan kurangnya antusiasme masyarakat terhadap program. Kendala lainnya juga dipengaruhi oleh keterbatasan digitalisasi dari masyarakat terutama bagi kelompok usia yang kurang familiar dengan teknologi.

”Kalau menurutku sih sudah sangat terperinci ya kalau dari program ini, Cuma kan banyak yang nggak tau, kayak dari ibu-ibu lah kayak gitu kan, ngga ada yang tahu tentang smartkampung gitu, sedangkan kalau anak muda mungkin pasti tahu, meskipun disiarkan di apa lampu merah kadang kan ada, download sipundiwangi, tapi ibu-ibu itu biasanya nggak paham, apa itu sipundiwangi itu apa gitu..... cumak kan buat yang tua ini susah gitu mbak, jadi harus dijelaskan dari awal apa ini apa ini..... apalagi sosial media, kalau ibuk-ibuk itu kayak emak-emak gitu kan ngga tahu apa itu aplikasi smartkampung, mungkin kurang aplikasinya ini kurang meluas gitu, mungkin masih baru kan” (Mba Sinta, komunikasi personal, 30 Desember 2025)

Karena Program Sipundiwangi sepenuhnya menggunakan platform aplikasi Smartkampung, muncul potensi bias demografis. Kelompok usia muda relatif lebih mudah beradaptasi, sedangkan masyarakat yang kurang terbiasa dengan digitalisasi merasa kesulitan, sehingga minat partisipasi dapat menurun. Selain tantangan dari sisi masyarakat, Bapenda juga menghadapi persoalan keberlanjutan program. Pelaksanaan Sipundiwangi masih didukung oleh dana CSR dari Bank Jatim. Apabila dukungan tersebut berkurang, keberlangsungan program dapat terdampak.

“Cuman kan akhirnya kita mikir kayak dari segi gimana ya caranya, terus membuat sistemnya seperti apa, sebelum kita ada pihak ketiga. Nah pihak ketiga pun ini kita itu didonori, dibantu CSR sama Bank Jatim. Nah kalau Bank Jatim udah tahun depan ini juga dipotong anggarannya, otomatis kan ngaruh ke kita juga. Makanya saya gak berani bilang ke depan-depannya 3 tahun ke depan gimana, enggak tahu. Tapi kalau untuk tahun depan ada.” (Bapenda, komunikasi personal, 15 Desember 2025)

Selain berbagai tantangan yang telah diuraikan di atas, terdapat pengalaman langsung dari masyarakat sebagai peserta program yang dapat diklasifikasikan berdasarkan tahapan mengikuti Program Sipundiwangi. Dari sisi mengetahui program, masyarakat mendapatkan informasi melalui dua jalur yang berbeda. Sebagian mendapatkan informasi melalui petugas Bapenda yang datang langsung ke tempat usaha:

"Sehubungan saya belum pernah ke kantor pajaknya, cuma kan dari pihak pajak itu kesini, ngasih tanda banner Sipundiwangi itu, terus dari pihak sananya itu ngasih info bahwasannya setiap pembelian Rp50.000 itu bisa di-upload di sistem aplikasi Smartkampung." (Mbak Sinta, komunikasi personal, 30 Desember 2025)

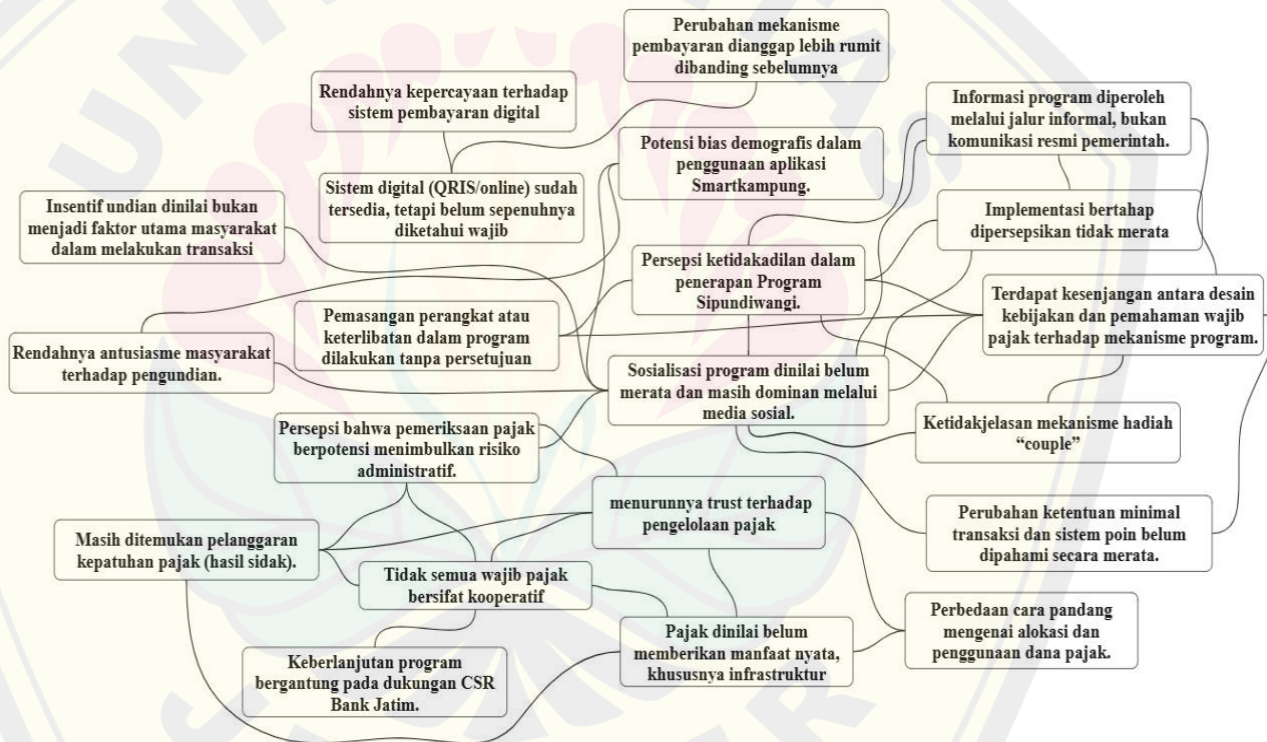
Sementara itu, sebagian masyarakat lainnya justru mengetahui program melalui informasi tidak resmi melalui teman. Perbedaan sumber informasi ini bisa menyebabkan adanya perbedaan pemahaman mengenai mekanisme program karena informasi yang disampaikan berdasarkan persepsi masing-masing orang.

"Awalnya ya memang belum download, terus ya dapet info dari temen, ada pengumpulan poin, ada pengundian, akhirnya ya download juga, tanya-tanya caranya gimana. Habis itu ya setiap belanja difoto, di-upload, ya gitu aja sih mbak. Ga mengharapkan dapat apa enggak itu urusan belakang. " (Bapak Selamat Wahyudi, komunikasi personal, 28 September 2025)

Terkait ketentuan poin, terdapat perbedaan pemahaman mengenai jumlah nilai minimal transaksi antara keterangan dari pihak Bapenda dengan keadaan secara langsung dilapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian informasi mengenai aturan jumlah minimal transaksi dalam program Sipundiwangi.

"Dulu saya ngiranya juga gitu harus minimal, terus nyoba dibawah 50 saya upload kok bisa gitu." (Bapak Selamat Wahyudi, komunikasi personal, 28 September 2025)

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, situasi masalah dalam pelaksanaan Program Sipundiwangi tidak dapat dipahami sebagai persoalan tunggal. Permasalahan yang muncul merupakan hasil interaksi berbagai faktor, mulai dari penurunan kepercayaan akibat isu eksternal, persepsi ketidakadilan dalam implementasi, perubahan mekanisme administratif, hingga kesenjangan literasi digital dan keterbatasan sosialisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara desain kebijakan, strategi implementasi, kapasitas institusional, serta persepsi dan kesiapan masyarakat. Oleh karena itu, pendekatan *Soft System Methodology* relevan digunakan untuk memahami situasi masalah secara menyeluruh sebelum merumuskan perbaikan kebijakan.



Gambar 4. 3 Situasi Masalah

Sumber: data diolah peneliti 2026

Mengacu pada gambar diatas, situasi permasalahan yang terjadi pada program sipundiwangi tidak hanya muncul saat program sudah berjalan, namun juga muncul saat sebelum program dilaksanakan yang menyebabkan adanya tantangan baru dalam upaya mensukseskan program tersebut, lebih lanjut berikut penjelasan mengenai keterkaitan antar situasi masalah tersebut:

1. Munculnya isu kenaikan PBB di daerah lain membuat kepercayaan masyarakat Banyuwangi terhadap pengelolaan pajak daerah ikut menurun. Kondisi ini menjadi awal terbentuknya pandangan negatif masyarakat terhadap kebijakan perpajakan, termasuk terhadap Program Sipundiwangi.
2. Sebagian masyarakat merasa bahwa pajak yang selama ini mereka bayarkan belum memberikan manfaat yang dapat dirasakan secara langsung, terutama dalam hal pembangunan infrastruktur. Hal ini semakin memperkuat ketidakpercayaan yang sudah terbentuk sebelumnya dan memengaruhi penilaian masyarakat terhadap transparansi pemerintah daerah.
3. Tidak semua wajib pajak bersikap kooperatif terhadap program. Sikap ini muncul karena rendahnya kepercayaan, ketidakjelasan manfaat pajak yang dirasakan, serta kekhawatiran terhadap risiko administratif yang mungkin timbul dari keterlibatan dalam program.
4. Sebagian wajib pajak merasa bahwa penerapan Program Sipundiwangi belum dilakukan secara merata sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan. Perasaan ini mendorong munculnya sikap skeptis dan menurunkan minat untuk berpartisipasi aktif dalam program.
5. Pemerintah daerah dan masyarakat memiliki cara pandang yang berbeda mengenai bagaimana dana pajak dikelola dan digunakan. Perbedaan ini menciptakan kesenjangan komunikasi yang pada akhirnya memunculkan penafsiran yang berbeda-beda terhadap kebijakan perpajakan yang berlaku.
6. Adanya anggapan bahwa pemeriksaan pajak dapat menimbulkan masalah administratif membuat sebagian wajib pajak enggan berurusan dengan otoritas pajak. Akibatnya, tingkat kooperativitas wajib pajak terhadap program menjadi rendah.

7. Hasil sidak yang dilakukan oleh tim gabungan menemukan adanya praktik ketidakpatuhan pajak di lapangan. Temuan ini menunjukkan bahwa persoalan kepatuhan tidak hanya terjadi pada tataran persepsi, tetapi juga dalam praktik nyata sehari-hari.
8. Perubahan mekanisme pembayaran pajak yang dinilai lebih rumit dari sebelumnya membuat sebagian wajib pajak merasa tidak nyaman secara administratif. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya secara sukarela.
9. Penggunaan aplikasi Smartkampung sebagai media utama program berpotensi menimbulkan kesenjangan partisipasi antara kelompok masyarakat yang akrab dengan teknologi digital dan kelompok yang kurang familiar dengannya, terutama masyarakat usia lanjut.
10. Sosialisasi program yang masih didominasi melalui media sosial menyebabkan tidak semua lapisan masyarakat mendapatkan informasi yang cukup mengenai program ini, sehingga tingkat pemahaman masyarakat terhadap program masih belum merata.
11. Mekanisme hadiah "*couple*" yang tidak dijelaskan secara gamblang menimbulkan kebingungan di kalangan peserta program dan memunculkan kesan bahwa sistem insentif program kurang transparan.
12. Perubahan ketentuan mengenai nilai minimal transaksi dan sistem poin yang tidak dikomunikasikan secara luas menyebabkan banyak wajib pajak dan masyarakat yang tidak mengetahui aturan terbaru, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan yang berlaku dan pemahaman di lapangan.
13. Pemasangan perangkat SIJAKAWANGI yang dilakukan tanpa proses persetujuan formal terlebih dahulu membuat sebagian wajib pajak merasa diperlakukan secara sepihak, sehingga berpotensi menimbulkan resistensi terhadap program.
14. Banyak wajib pajak yang mengetahui keterlibatan mereka dalam program bukan melalui pemberitahuan resmi dari pemerintah, melainkan dari informasi yang beredar secara tidak resmi. Kondisi ini memperlemah pemahaman yang benar mengenai program dan membuka peluang terjadinya miskomunikasi.

15. Keberlangsungan Program Sipundiwangi saat ini masih bergantung pada dukungan dana CSR dari Bank Jatim karena anggaran internal Bapenda belum mencukupi. Ketergantungan ini menjadi risiko tersendiri bagi stabilitas program dalam jangka panjang.
16. Antusiasme masyarakat terhadap kegiatan pengundian masih tergolong rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa insentif berupa hadiah undian belum cukup kuat untuk mendorong partisipasi masyarakat secara luas.
17. Sebagian wajib pajak masih ragu menggunakan sistem pembayaran digital karena khawatir pembayaran tidak tercatat dengan benar. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan pajak belum sepenuhnya diterima secara psikologis oleh masyarakat.
18. Meskipun fasilitas pembayaran digital seperti QRIS dan transfer online telah tersedia, tidak semua wajib pajak mengetahui keberadaannya. Akibatnya, terjadi kesenjangan antara ketersediaan sistem yang telah dibangun pemerintah dengan tingkat pemanfaatannya di lapangan.
19. Sebagian besar konsumen datang ke tempat usaha karena ingin makan atau berbelanja, bukan karena tertarik dengan program undian. Hal ini menunjukkan bahwa strategi berbasis hadiah belum tentu efektif dalam mengubah perilaku kepatuhan pajak secara signifikan.
20. Masih terdapat kesenjangan antara bagaimana program dirancang oleh pemerintah dan bagaimana program itu dipahami oleh wajib pajak. Kesenjangan ini muncul akibat perpaduan antara sosialisasi yang kurang memadai, perubahan aturan yang tidak dikomunikasikan dengan baik, dan perbedaan interpretasi di lapangan.
21. Penerapan program yang dilakukan secara bertahap dan belum menjangkau semua pelaku usaha dipersepsikan oleh sebagian wajib pajak sebagai bentuk ketidakadilan. Kondisi ini memperlemah kepercayaan terhadap legitimasi program dan mengurangi semangat untuk ikut berpartisipasi.

4.2.2 Problem Situation Expressed (Situasi masalah diekspresikan)

Tahap kedua dari *Soft System Methodology* ini merupakan tahap ekspresi situasi masalah (*problem situation expressed*). Pada tahap ini, situasi permasalahan yang telah diuraikan pada tahap sebelumnya, kemudian di ekspresikan ke dalam bentuk rich picture yang digunakan untuk menggambarkan secara visual hubungan antar aktor, persepsi, serta dinamika permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan program sipundiwangi.

Tabel 4. 1 Matriks Situasi Masalah

Situasi masalah makro	Situasi masalah	Ruang lingkup	Klasifikasi	Kristalisasi	Kompresi / Generalisasi	
Kompleksitas implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi yang memengaruhi tingkat kepatuhan pajak sukarela.	(1) Sosialisasi program belum merata dan masih dominan melalui media sosial	Aspek tata kelola dan komunikasi kebijakan	Kesenjangan komunikasi	Belum optimalnya implementasi dan komunikasi kebijakan Program Sipundiwangi	Belum optimalnya implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi	
	(2) Implementasi bertahap dipersepsikan tidak merata		Persepsi ketidakadilan kebijakan			
	(3) Pemasangan perangkat atau keterlibatan dalam program tanpa persetujuan formal			Ketiadaan persetujuan formal		
	(4) Informasi program diperoleh melalui jalur informal			Komunikasi resmi belum optimal		
	(5) Terdapat kesenjangan antara desain kebijakan dan pemahaman wajib pajak			Kesenjangan pemahaman kebijakan		
	(6) Ketidakjelasan mekanisme hadiah "couple"			Kesenjangan informasi kebijakan		
	(7) Perubahan ketentuan minimal transaksi dan sistem poin			Kesenjangan pemahaman kebijakan		

	belum dipahami merata			
(8)	Perubahan mekanisme pembayaran dianggap lebih rumit		Kesenjangan pemahaman mekanisme pembayaran	
(9)	Keberlanjutan program bergantung pada CSR Bank Jatim		Ketergantungan sumber anggaran	
(10)	Tidak semua wajib pajak bersifat kooperatif	Aspek perilaku, kepercayaan, dan	Masalah kepatuhan fiskal	Belum optimalnya kepatuhan dan partisipasi
(11)	Persepsi bahwa pemeriksaan pajak berpotensi menimbulkan risiko administratif	kepatuhan wajib pajak	Kekhawatiran terhadap pemeriksaan pajak	wajib pajak akibat faktor kepercayaan dan informasi
(12)	Rendahnya kepercayaan terhadap sistem pembayaran digital		Krisis kepercayaan pembayaran sistem digital	
(13)	Sistem digital tersedia tetapi belum diketahui sepenuhnya		Kurangnya informasi tentang sistem digital	
(14)	Isu eksternal (PBB) menyebabkan menurunnya <i>trust</i>		Penurunan kepercayaan publik	
(15)	Persepsi ketidakadilan dalam penerapan program		Persepsi ketidakmerataan program	
(16)	Masih ditemukan pelanggaran kepatuhan pajak		Rendahnya kepatuhan pajak	
(17)	Potensi bias demografis dalam penggunaan Smartkampung	Aspek persepsi dan respons masyarakat	Kesenjangan digitalisasi	Persepsi publik terhadap manfaat dan daya tarik

(18)	Insentif undian bukan faktor utama dalam perilaku transaksi	terhadap program	Undian belum menjadi motivasi utama	Program Sipundiwangi
(19)	Rendahnya antusiasme terhadap pengundian		Rendahnya minat terhadap program	
(20)	Pajak dinilai belum memberikan manfaat nyata		Persepsi manfaat pajak belum dirasakan	
(21)	Perbedaan cara pandang mengenai alokasi dan penggunaan dana pajak		Perbedaan pemahaman alokasi pajak	

Sumber: data diolah peneliti, 2026

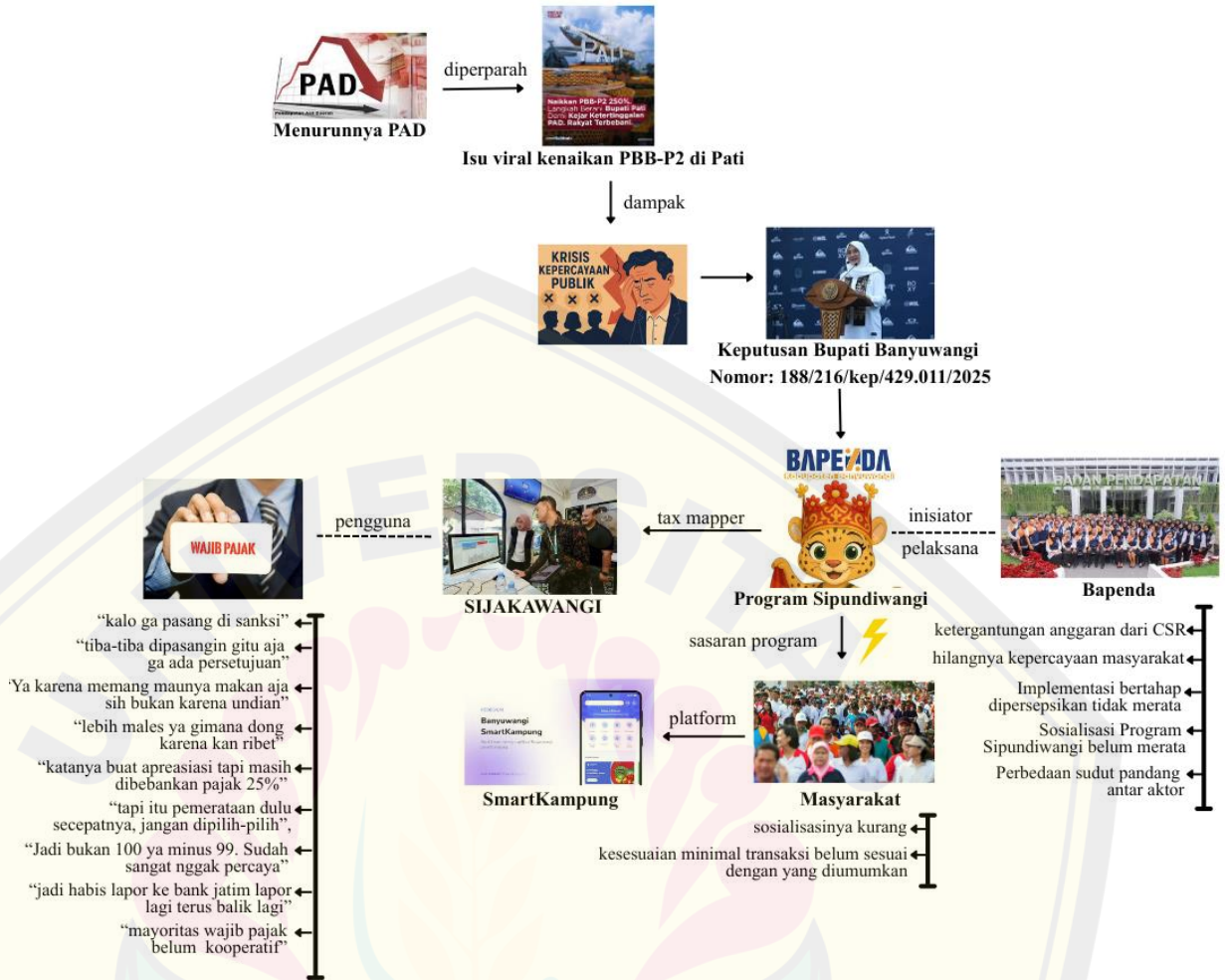
Berdasarkan matriks tabel situasi masalah diatas, dari dua puluh satu situasi masalah yang berkaitan dengan Program Sipundiwangi di Kabupaten Banyuwangi, selanjutnya di kristalisasi menjadi tiga aspek sebagai berikut:

1. Belum optimalnya implementasi dan komunikasi kebijakan Program Sipundiwangi yang terdiri dari kesenjangan komunikasi, persepsi ketidakadilan kebijakan, ketiadaan persetujuan formal, komunikasi resmi belum optimal, ketidak sinkronan implementasi, kesenjangan informasi kebijakan, kesenjangan pemahaman kebijakan, kesenjangan pemahaman mekanisme pembayaran , dan ketergantungan sumber anggaran
2. Belum optimalnya kepatuhan dan partisipasi wajib pajak akibat faktor kepercayaan dan informasi yang terdiri dari masalah kepatuhan fiskal, kekhawatiran terhadap pemeriksaan pajak, krisis kepercayaan pembayaran sistem digital, kurangnya informasi tentang sistem digital, penurunan kepercayaan publik, persepsi ketidakmerataan program, dan rendahnya kepatuhan pajak

3. Persepsi publik terhadap manfaat dan daya tarik Program Sipundiwangi yang terdiri dari kesenjangan digitalisasi, undian belum menjadi motivasi utama, rendahnya minat terhadap program, persepsi manfaat pajak belum dirasakan, dan perbedaan pemahaman alokasi pajak

Ketiga aspek yang telah dikristalisasi tersebut selanjutnya di generalisasi menjadi Belum optimalnya implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi. Selanjutnya disusun *rich picture* untuk menggambarkan kompleksitas situasi masalah yang terjadi. *Rich picture* ini dibuat berdasarkan hasil wawancara dengan Bapenda sebagai inisiator dan pelaksana program, wajib pajak sebagai pihak yang terlibat langsung, serta masyarakat sebagai sasaran program. Selain itu, observasi yang dilakukan pada saat pelaksanaan pengundian Program Sipundiwangi di kegiatan *Car Free Day* (CFD) juga menjadi bagian dari penyusunan gambaran tersebut.

Secara keseluruhan, *rich picture* menggambarkan bahwa dalam pelaksanaannya, upaya Bapenda untuk meningkatkan kemandirian fiskal daerah melalui Program Sipundiwangi dihadapkan pada berbagai dinamika. Di satu sisi terdapat target peningkatan penerimaan daerah yang harus dicapai, di sisi lain terdapat kondisi psikologis masyarakat yang dipengaruhi oleh isu eksternal kenaikan PBB-P2 sehingga berdampak pada menurunnya kepercayaan publik. Selain itu, beberapa wajib pajak merasa terdapat ketidakadilan dalam penerapan program, sosialisasi yang belum merata, kebingungan terkait sistem poin dan mekanisme hadiah, serta ketergantungan keberlanjutan program pada dana CSR. Berbagai dinamika tersebut menunjukkan bahwa permasalahan Program Sipundiwangi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek komunikasi kebijakan, kepercayaan publik, dan tingkat penerimaan masyarakat terhadap program.



Gambar 4.4 Rich Picture
 Sumber: data diolah peneliti, 2026

4.2.3 *Root Definition of Relevant System* (Definisi akar dari sistem yang relevan)

Pada tahap ketiga ini, peneliti merumuskan definisi akar (*root definition*) yang digunakan untuk merangkum sistem yang diperlukan dalam mengatasi situasi masalah yang telah diidentifikasi dan dikristalisasi pada tahap sebelumnya dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang aktor yang terlibat menggunakan kerangka CATWOE (*Client, Actor, Transformation, Worldview, Owner, Environmental constraint*).

Berdasarkan tahap kedua, dua puluh satu situasi masalah yang ditemukan di lapangan telah dikristalisasi menjadi tiga aspek utama, yaitu: (1) belum optimalnya implementasi dan komunikasi kebijakan Program Sipundiwangi; (2) belum optimalnya kepatuhan dan partisipasi wajib pajak akibat faktor kepercayaan dan informasi; serta (3) persepsi publik terhadap manfaat dan daya tarik Program Sipundiwangi. Ketiga aspek tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam merumuskan sistem pengelolaan yang mampu mentransformasikan kondisi implementasi dan penerimaan program yang belum optimal menuju tata kelola yang lebih adaptif dan berorientasi pada pembentukan kepatuhan pajak sukarela.

Tabel 4.2 Analisis CATWOE Program Sipundiwangi

No	Komponen Definisi Sistem Permasalahan	Hasil Definisi Sistem Permasalahan
1.	<i>Client</i> / pihak yang diuntungkan atau dirugikan.	Wajib Pajak PBJT dan PBB-P2 (pelaku usaha maupun individu) serta masyarakat Banyuwangi yang bertransaksi pada usaha yang terpasang SIJAKAWANGI sebagai pihak yang menerima manfaat dan terdampak langsung oleh Program Sipundiwangi.
2.	<i>Actors</i> pihak-pihak yang akan melaksanakan aktivitas (perubahan).	<ol style="list-style-type: none"> Unsur utama: Bapenda selaku pengelola pajak, inisiator sekaligus pelaksana program Sipundiwangi berdasarkan Keputusan Bupati Banyuwangi Nomor: 188/216/KEP/429.011/2025 Unsur Pendukung: Tim teknis/IT Program Sipundiwangi dan SIJAKAWANGI sebagai pihak yang mendukung dari segi operasional dan teknis yang bertugas memastikan sistem berjalan secara efektif mulai dari pemasangan/<i>maintenance</i> perangkat, pengelolaan sistem aplikasi, serta penanganan kendala teknis di lapangan. Mal Pelayanan

	Publik (MPP) sebagai tempat pelaporan dan pembayaran pajak yang memfasilitasi proses administrasi wajib pajak. Selain itu pemerintah desa dan kelurahan sebagai pihak yang membantu menyalurkan informasi kepada masyarakat sekaligus mendorong PBB-P2 untuk membayar pajak tepat waktu.
3. <i>Transformation process</i> / proses transformasi merupakan aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran.	Model kebijakan yang didasarkan pada perspektif <i>dynamic governance</i> untuk mengubah kondisi implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi yang belum optimal yang ditandai oleh kesenjangan komunikasi kebijakan, ketidaksinkronan pelaksanaan, rendahnya kepatuhan dan partisipasi wajib pajak, serta menurunnya kepercayaan publik, menjadi tata kelola program yang lebih adaptif, terkoordinasi, dan responsif terhadap dinamika di lapangan. Melalui evaluasi berkelanjutan, penyesuaian kebijakan, serta penguatan koordinasi dan komunikasi lintas aktor, kompleksitas dan kekakuan birokrasi dapat diurai menjadi implementasi yang lebih efektif dan memperoleh penerimaan yang lebih luas dari masyarakat.
4. <i>Worldview</i> atau cara pandang atas suatu realitas yaitu bagaimana berbagai pihak dapat memahami realitas yang terjadi.	Pemahaman Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi terhadap dinamika implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi yang melibatkan wajib pajak dan masyarakat dengan karakteristik serta tingkat pemahaman yang beragam. Pelaksanaan kebijakan yang belum sepenuhnya merata dan komunikatif berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan, kesenjangan informasi, serta menurunnya kepercayaan publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan program memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan responsif agar implementasi dan penerimaan program dapat berjalan secara optimal.
5. <i>Owners</i> atau pemilik merupakan pihak yang dapat menghentikan transformasi atau " <i>those could stop T (Transformation)</i> "	Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi (Bupati) dan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi sebagai pemegang kewenangan kebijakan dan operasional program yang dapat menetapkan, mengubah, atau menghentikan pelaksanaan Program Sipundiwangi
6. <i>Environmental constraint</i> atau kendala yang terdapat dalam lingkungan tindakan / aktivitas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isu eksternal yang dapat mempengaruhi kepercayaan publik terhadap pengelolaan pajak daerah 2. Keterbatasan SDM dalam menjangkau seluruh masyarakat dan pelaku usaha dalam implementasi dan pemasangan SIJAKAWANGI. 3. Keterbatasan literasi digital dari masyarakat

-
4. Ketergantungan pendanaan hadiah program yang bersumber dari CSR dan bergantung pada komitmen pihak ketiga.
 5. Jangkauan sosialisasi program yang belum merata pada seluruh wilayah dan segmen masyarakat.
-

Root Definitions

Sistem pengelolaan Program Sipundiwangi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi melalui Bapenda untuk mengubah implementasi dan penerimaan program yang belum optimal menjadi tata kelola yang adaptif dan responsif (X) berdasarkan perspektif *dynamic governance* (Y) guna meningkatkan kepatuhan pajak sukarela serta memperkuat legitimasi pengelolaan pajak daerah secara berkelanjutan (Z).

Sumber: data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan definisi akar (*root definition*) yang dirumuskan melalui kerangka CATWOE, permasalahan dalam penelitian ini dipahami sebagai persoalan sistemik mengenai bagaimana Program Sipundiwangi dikelola untuk meningkatkan kepatuhan pajak sukarela dan memperkuat penerimaan pajak daerah. Komponen *Client* (C) dalam sistem ini adalah Wajib Pajak PBJT dan PBB-P2, baik pelaku usaha maupun individu, serta masyarakat Banyuwangi yang melakukan transaksi pada tempat usaha yang telah terpasang SIJAKAWANGI yang merupakan pihak penerima manfaat sekaligus terdampak langsung oleh implementasi Program Sipundiwangi, baik dalam bentuk insentif, kemudahan layanan, maupun konsekuensi administratif.

Komponen *Actors* (A) terdiri atas Bapenda Kabupaten Banyuwangi sebagai aktor utama sekaligus inisiator dan pelaksana program sesuai kebijakan yang berlaku. Pelaksanaan program juga didukung oleh tim teknis/IT dalam operasional Smartkampung dan SIJAKAWANGI, Mal Pelayanan Publik (MPP) sebagai lokasi layanan pelaporan dan pembayaran pajak, serta pemerintah desa dan kelurahan yang berperan dalam menyebarluaskan informasi program.

Pada komponen *Transformation* (T), sistem ini diharapkan mampu mentransformasikan kondisi menurunnya kepercayaan publik dan penerimaan pajak yang belum optimal menjadi terbentuknya kepatuhan pajak sukarela serta meningkatnya penerimaan pajak daerah. Proses transformasi tersebut mengacu pada perspektif *dynamic governance*, yaitu pengelolaan kebijakan yang adaptif

melalui evaluasi dan penyesuaian secara berkala sesuai dinamika yang terjadi di lapangan agar implementasi program menjadi lebih responsif dan efektif.

Komponen *Worldview* (W) dalam penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa dinamika implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi yang diwarnai oleh kesenjangan komunikasi, persepsi ketidakadilan, serta menurunnya kepercayaan publik yang menunjukkan bahwa persoalan utama tidak hanya terletak pada aspek administratif, tetapi juga pada bagaimana kebijakan dipahami dan diterima oleh masyarakat. Dalam konteks tersebut, kepatuhan pajak tidak dapat dibangun semata-mata melalui pendekatan penegakan hukum atau sanksi, melainkan perlu didukung oleh kepercayaan, rasa keadilan, transparansi, serta kemudahan layanan. Oleh karena itu, pengelolaan Program Sipundiwangi dipandang perlu dilakukan secara adaptif dan komunikatif agar mampu meningkatkan penerimaan publik dan mendorong terbentuknya kepatuhan pajak sukarela secara berkelanjutan.

Adapun *Owner* (O) yang memiliki kewenangan untuk menghentikan, menunda, atau mengubah transformasi sistem adalah Pemerintah Kabupaten Banyuwangi (Bupati) dan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi (Bapenda) sebagai pemegang otoritas kebijakan dan operasional program.

Sementara itu, sistem ini juga dipengaruhi oleh *Environmental Constraints* (E), yaitu adanya isu eksternal yang dapat memengaruhi persepsi dan kepercayaan publik, keterbatasan sumber daya manusia dalam menjangkau seluruh wajib pajak untuk implementasi dan pemasangan SIJAKAWANGI, keterbatasan literasi digital masyarakat, ketergantungan pendanaan hadiah pada CSR, serta jangkauan sosialisasi program yang belum merata.

Dengan mempertimbangkan keseluruhan unsur CATWOE tersebut, definisi akar yang dirumuskan menegaskan bahwa sistem yang diperlukan adalah sistem pengelolaan Program Sipundiwangi oleh Pemerintah Daerah melalui Bapenda yang mampu mengubah implementasi dan penerimaan program yang belum optimal menjadi tata kelola yang adaptif dan responsif melalui prinsip *dynamic governance*, guna mendukung kemandirian fiskal daerah.

4.2.4 *Conceptual Models of System Described in Root Definitions (Model konseptual dari sistem yang dijelaskan dalam definisi akar)*

Pada tahap keempat ini, peneliti menyusun model konseptual sebagai turunan dari definisi akar (*root definition*) yang telah dirumuskan pada tahap sebelumnya. Dalam pendekatan *Soft Systems Methodology*, model konseptual dipahami sebagai rangkaian aktivitas utama yang perlu dilakukan agar transformasi yang diharapkan dapat tercapai. Dalam konteks penelitian ini, transformasi yang dimaksud tidak hanya perubahan dari kepatuhan pajak yang bersifat terpaksa menuju kepatuhan pajak sukarela, namun juga mencakup perbaikan pada aspek implementasi dan penerimaan Program Sipundiwangi yang belum optimal. Penyusunan model konseptual mengacu pada perspektif *Dynamic Governance* untuk mengurai kesenjangan komunikasi, persepsi ketidakadilan, serta menurunnya kepercayaan publik melalui tata kelola yang lebih adaptif, terkoordinasi, dan responsif terhadap dinamika di lapangan, dengan Bapenda sebagai *leading sector* dalam pengelolaan pajak daerah. Model ini merumuskan sistem aktivitas yang perlu dilakukan agar Program Sipundiwangi dapat dikelola secara lebih adaptif dalam membentuk kepatuhan pajak sukarela.

Berdasarkan situasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, pelaksanaan Program Sipundiwangi menghadapi kompleksitas permasalahan, di antaranya menurunnya kepercayaan masyarakat, persepsi tebang pilih yang dirasakan wajib pajak, keluhan terhadap layanan pembayaran pajak, serta kendala teknis dalam pelaksanaan program. Kondisi tersebut mendorong Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, khususnya Bapenda, untuk mengambil langkah yang lebih adaptif dan menyesuaikan dengan dinamika di lapangan. Perspektif *Dynamic Governance* memiliki tiga komponen utama yaitu *culture*, *capabilities*, dan *change* yang membantu pemerintah membangun tata kelola yang lebih dinamis dan adaptif (Neo dan Chen, 2007).

Dalam perspektif *Dynamic Governance*, budaya organisasi (*culture*) merupakan fondasi utama dalam membentuk tata kelola yang dinamis dan memungkinkan perubahan berjalan secara berkelanjutan. Budaya tidak hanya dipahami sebagai nilai formal yang tertulis, tetapi sebagai cara berpikir dan

bertindak aparatur dalam memandang wajib pajak serta mengelola kebijakan. Neo dan Chen (2007) menegaskan bahwa budaya memengaruhi cara institusi berpikir dan bertindak dalam merespons perubahan. Dalam konteks pengelolaan pajak daerah, budaya organisasi tercermin melalui penguatan orientasi pelayanan, transparansi dalam pengelolaan pajak, serta hubungan yang lebih kolaboratif antara aparatur dan masyarakat.

Berdasarkan temuan di lapangan, terlihat adanya perubahan cara pandang aparatur dalam melihat wajib pajak, dari yang sebelumnya lebih menekankan pada penagihan menjadi lebih mengedepankan komunikasi dan pendekatan persuasif. Pelaksanaan kerja tetap dilakukan sesuai SOP yang berlaku, disertai koordinasi rutin serta dokumentasi yang jelas sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan pajak daerah. Kondisi ini menunjukkan adanya *agile processes*, yaitu proses kerja yang lebih adaptif tanpa mengabaikan prinsip tata kelola yang baik. Selain itu, kesiapan sumber daya manusia dalam mengelola sistem digital seperti SIJAKAWANGI serta integrasinya dengan Smart Kampung menunjukkan terbentuknya *able people*, yaitu aparatur yang mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan perkembangan teknologi. Dengan demikian, budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan, transparansi, dan kolaborasi menjadi dasar penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan pajak daerah.

Komponen kedua dari *Dynamic Governance* yaitu kapabilitas yang diwujudkan melalui *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. Ketiga kapabilitas ini menjadi mekanisme utama agar kebijakan tidak berhenti pada satu pola, tetapi terus menyesuaikan dengan dinamika yang terjadi dilapangan.

1. *Thinking ahead*

Kapabilitas *thinking ahead* dalam hal ini diartikan sebagai kemampuan untuk mengantisipasi risiko dan merancang strategi jangka panjang dalam meningkatkan kepatuhan pajak. Program Sipundiwangi muncul dari kesadaran bahwa pendekatan konvensional belum mampu membentuk kepatuhan sukarela secara berkelanjutan. Selain itu, terdapat risiko keterlambatan pembayaran, kejenuhan masyarakat

terhadap pola penagihan formal, serta potensi ketidakstabilan penerimaan daerah apabila kepatuhan tidak ditingkatkan. Oleh karena itu, program ini dirancang untuk mendorong kebiasaan membayar pajak secara rutin dan tepat waktu. Orientasi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan tidak hanya diarahkan pada pencapaian target tahunan, tetapi juga pada pembentukan perilaku kepatuhan jangka panjang guna mendukung kemandirian fiskal daerah.

2. *Thinking again*

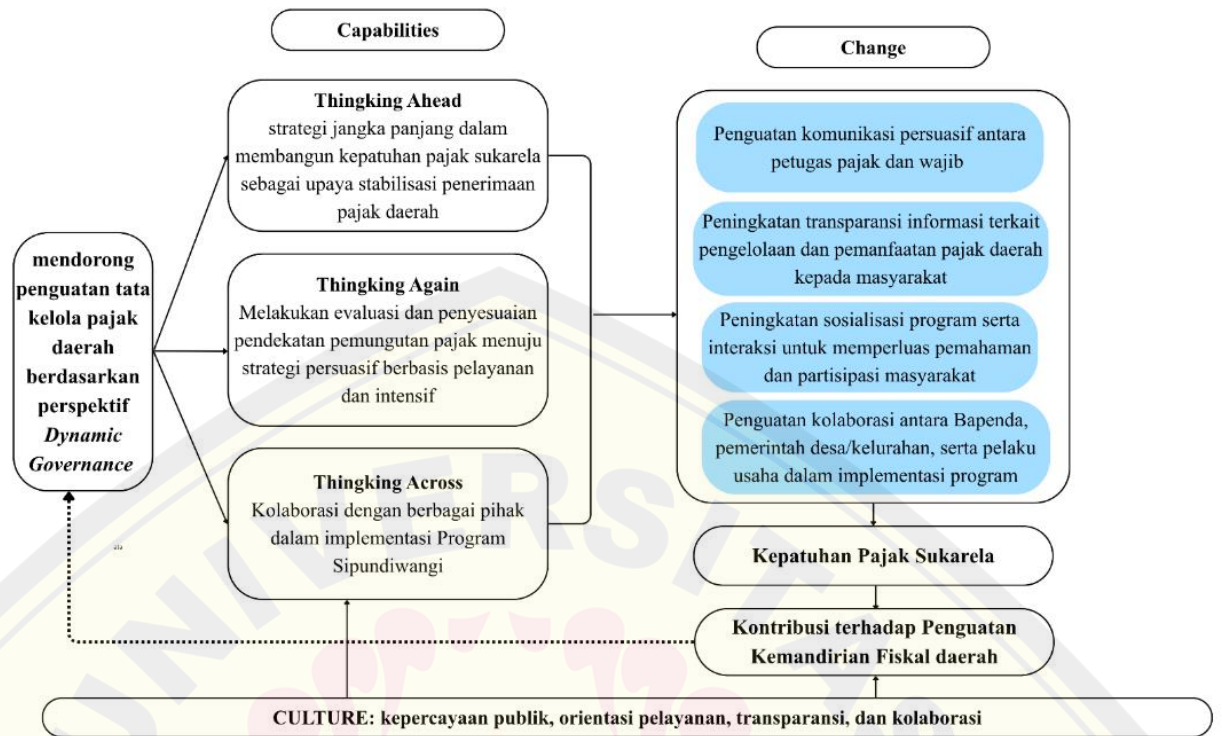
Thinking again tercermin dari evaluasi terhadap mekanisme pemungutan pajak yang selama ini digunakan. Pendekatan yang sebelumnya menekankan surat tagihan dan penagihan langsung dinilai belum efektif dalam membangun kesadaran jangka panjang. Oleh karena itu, dilakukan pergeseran menuju pendekatan berbasis insentif dan komunikasi yang lebih persuasif, yang dievaluasi dengan melihat data partisipasi, ketepatan waktu pembayaran, serta perbandingan penerimaan sebelum dan sesudah program berjalan. Masukan dari masyarakat dan aparatur lapangan juga menjadi bahan pertimbangan dalam penyempurnaan program.

3. *Thinking across*

Pada dimensi *thinking across*, sistem aktivitas yang diperlukan adalah membangun kolaborasi lintas pihak serta mengadopsi pembelajaran dari sektor lain yang relevan. Pelaksanaan Program Sipundiwangi melibatkan pemerintah desa dan kelurahan, OPD terkait, perbankan atau lembaga pembayaran, serta pelaku usaha agar jangkauan program semakin luas. Selain itu, inspirasi dari sektor pelayanan publik dan pemasaran, seperti penggunaan undian atau hadiah sebagai stimulus partisipasi, juga diadaptasi sesuai dengan karakter masyarakat Banyuwangi. Melalui kolaborasi dan pembelajaran lintas sektor tersebut, program dapat menjangkau lebih banyak wajib pajak serta memperkuat legitimasi kebijakan.

Komponen terakhir dalam *Dynamic Governance* adalah *change* (perubahan), yaitu perubahan yang diharapkan muncul sebagai hasil dari integrasi antara budaya organisasi yang adaptif dan kapabilitas pemerintah dalam mengelola kebijakan. Dalam konteks pengelolaan Program Sipundiwangi, perubahan yang diharapkan tidak hanya berupa meningkatnya partisipasi serta ketepatan waktu pembayaran pajak, tetapi juga perbaikan dalam cara pemerintah berinteraksi dan membangun hubungan dengan wajib pajak.

Perubahan tersebut tercermin melalui penguatan komunikasi yang lebih persuasif antara petugas pajak dan masyarakat, peningkatan transparansi informasi mengenai pengelolaan dan pemanfaatan pajak daerah, serta penguatan sosialisasi program agar masyarakat lebih memahami manfaat dan mekanisme Program Sipundiwangi. Selain itu, kolaborasi antara Bapenda, pemerintah desa atau kelurahan, serta pelaku usaha juga menjadi bagian penting dalam memperluas jangkauan implementasi program. Melalui berbagai perubahan tersebut, pengelolaan pajak daerah diharapkan menjadi lebih adaptif, responsif, dan mampu membangun kepercayaan publik sehingga mendorong terbentuknya kepatuhan pajak secara sukarela. Hal ini sejalan dengan filosofi yang diusung dalam pengelolaan pajak daerah di Banyuwangi bahwa “*pajak itu sifatnya memaksa, tetapi jangan dipaksa*”, dengan harapan wajib pajak dapat memenuhi kewajibannya “*dengan senyum dan tanpa merasa terpaksa*”.



Gambar 4.5 Model Konseptual

Sumber: diolah peneliti 2026

Mengacu pada tujuan penerapan *dynamic governance* dalam pengelolaan Program Sipundiwangi, kapabilitas yang paling menonjol dalam model mekanisme tersebut terletak pada *thinking again*. Hal ini karena perubahan yang ditunjukkan dalam model berkaitan dengan adanya evaluasi terhadap pendekatan pemungutan pajak yang sebelumnya lebih menekankan pada penagihan dan sanksi, kemudian disesuaikan menjadi pendekatan yang lebih persuasif dan berbasis insentif.

Thinking again mencerminkan kemampuan pemerintah daerah untuk meninjau kembali kebijakan yang telah berjalan, mengidentifikasi kelemahan dalam implementasi, serta melakukan penyesuaian berdasarkan dinamika yang terjadi di lapangan. Dalam konteks Program Sipundiwangi, evaluasi tersebut terlihat dari pergeseran strategi pemungutan pajak yang tidak lagi hanya berorientasi pada penagihan formal, tetapi lebih menekankan pada pembangunan komunikasi yang positif, peningkatan partisipasi wajib pajak, serta pembentukan kesadaran dalam jangka panjang.

Menurut Neo dan Chen (2007), *thinking again* merupakan bagian dari kapabilitas dinamis yang memungkinkan institusi untuk terus belajar dari pengalaman dan memperbaiki kebijakan agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, penerapan *thinking again* dalam pengelolaan Program Sipundiwangi menjadi kunci dalam mendorong transformasi dari kepatuhan yang bersifat terpaksa menuju kepatuhan pajak sukarela. Transformasi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap stabilitas penerimaan pajak daerah dan penguatan kemandirian fiskal Kabupaten Banyuwangi.

Lebih lanjut, penerapan *thinking again* dalam pengelolaan Program Sipundiwangi tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi yang berorientasi pada penguatan kepercayaan publik. Evaluasi terhadap pendekatan lama dan pergeseran menuju strategi yang lebih persuasif menunjukkan adanya kesadaran bahwa kepatuhan pajak tidak dapat dibangun hanya melalui penegakan dan sanksi, tetapi melalui hubungan yang lebih komunikatif dan adil antara pemerintah dan wajib pajak. Kondisi ini menunjukkan bahwa, budaya pelayanan yang berupaya membangun kepercayaan menjadi dasar yang memungkinkan proses evaluasi dan penyesuaian kebijakan berjalan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, model konseptual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepatuhan pajak sukarela terbentuk melalui interaksi antara budaya organisasi, kapabilitas *Dynamic Governance*, dan mekanisme Program Sipundiwangi. Dalam model ini, kapabilitas *thinking again* berperan dominan dalam mendorong perubahan pendekatan dari yang bersifat koersif menjadi lebih persuasif, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kepercayaan dan partisipasi wajib pajak.

4.2.5 Comparison of Models and Real World (Perbandingan model dengan dunia nyata)

Pada tahap kelima *Soft Systems Methodology (SSM)* ini membandingkan antara model konseptual yang telah dirumuskan pada tahap sebelumnya dengan kondisi nyata yang terjadi di lapangan. Perbandingan ini merupakan inti dari

analisis penelitian yang menjawab rumusan masalah pertama, yaitu bagaimana mekanisme Program Sipundiwangi beroperasi dalam merespons paradoks fiskal di Kabupaten Banyuwangi. Melalui perbandingan antara sistem aktivitas ideal yang dirancang berdasarkan perspektif *Dynamic Governance* dengan realitas implementasi di lapangan, peneliti dapat mengidentifikasi sejauh mana mekanisme program telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, serta kesenjangan apa saja yang masih perlu diperbaiki. Perbandingan dilakukan terhadap enam model aktivitas yang telah dirumuskan, meliputi penguatan orientasi pelayanan, penerapan *agile processes*, *thinking ahead*, *thinking again*, *thinking across*, dan perubahan pendekatan pemungutan pajak.

Tabel 4.3 Perbandingan Model Konseptual dengan Kondisi Nyata

Model Aktivitas	Bagaimana dilakukan	Oleh Siapa	Kondisi Nyata (<i>Real World</i>)	Masukan Perbaikan/perubahan
Penguatan orientasi pelayanan (<i>culture</i>)	Pendekatan lebih komunikatif dan persuasif, wajib pajak dipandang sebagai mitra, bukan objek penagihan	Bapenda dan aparatur lapangan	Berdasarkan hasil wawancara, Bapenda sudah melakukan hal tersebut, namun sebagian wajib pajak mengungkapkan bahwa adanya persepsi ketidakadilan dan perlakuan yang belum merata	Perlu pemerataan pendekatan dan transparansi agar tidak muncul persepsi terbang pilih serta memperkuat sosialisasi sebelum pemasangan sistem
Penerapan proses kerja yang fleksibel namun akuntabel (<i>agile processes</i>)	Pelaksanaan kerja tetap mengacu pada SOP yang berlaku, namun disertai koordinasi rutin, dokumentasi sebagai bentuk akuntabilitas, serta penyesuaian mekanisme teknis dan operasional sesuai dinamika yang	Bapenda bekerja sama dengan Tim IT dan unit pelaksana teknis di lapangan.	Dalam praktiknya, Bapenda melakukan penyesuaian mekanisme teknis dari penggunaan perangkat tablet menjadi integrasi sistem langsung untuk mengatasi kendala manipulasi dan ketidakefektifan. Selain itu, jumlah tim verifikator ditambah dari tiga menjadi delapan hingga sebelas orang seiring meningkatnya partisipasi masyarakat.	Perlu penguatan mekanisme evaluasi berkala terhadap penyesuaian teknis yang telah dilakukan, agar prinsip fleksibilitas tidak hanya bersifat reaktif terhadap kendala internal, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan dan pengalaman wajib pajak di lapangan.

Model Aktivitas	Bagaimana dilakukan	Oleh Siapa	Kondisi Nyata (<i>Real World</i>)	Masukan Perbaikan/perubahan
	terjadi di lapangan.			
Thinking Ahead (Mengantisipasi penurunan <i>trust</i> dan kejenuhan.)	Mengantisipasi i kejenuhan wajib pajak, keterlambatan pembayaran, dan penurunan kepercayaan	Bapenda	Program Sipundiwangi lahir karena menurunnya <i>trust</i> dan risiko keterlambatan pembayaran pajak. Dalam wawancara juga disebutkan bahwa program ini diarahkan untuk membentuk kebiasaan membayar pajak secara rutin dan tepat waktu.	Perlu strategi komunikasi publik yang lebih kuat untuk memperbaiki kepercayaan, terutama pada kelompok wajib pajak yang masih skeptis
Thinking Again (evaluasi dan perbaikan berkelanjutan)	Evaluasi melalui data partisipasi, ketepatan waktu pembayaran, dan masukan masyarakat	Bapenda	Evaluasi dilakukan secara internal, tetapi sebagian wajib pajak menyatakan belum merasakan perubahan signifikan dibandingkan sebelum adanya program.	Perlu evaluasi partisipatif dengan melibatkan perwakilan wajib pajak agar perbaikan lebih kontekstual
Thinking Across (kolaborasi lintas pihak)	Kolaborasi dengan desa, OPD, perbankan, dan pelaku usaha serta adopsi praktik insentif dari sektor lain	Bapenda, Desa/Kelurahan, Bank, Pelaku Usaha	Kolaborasi secara struktural ada, namun demikian, berdasarkan temuan di lapangan, pemahaman masyarakat terhadap mekanisme dan tujuan Program Sipundiwangi belum sepenuhnya merata, sehingga dampak kolaborasi tersebut belum dirasakan secara optimal pada tingkat partisipasi publik.	Perlu penguatan koordinasi dan pemerataan sosialisasi terutama di wilayah yang merasa belum tersentuh
Perubahan pendekatan pemungutan pajak menuju kepatuhan sukarela (<i>change</i>)	Menggeser pendekatan dari penegakan ke pendekatan persuasif berbasis insentif	Bapenda	Ada peningkatan partisipasi menurut Bapenda, sebagian wajib pajak masih membayar karena kewajiban administratif, bukan sepenuhnya karena kesadaran	Perlu penguatan edukasi pajak dan transparansi penggunaan pajak agar kesadaran terbentuk secara intrinsik, bukan hanya karena insentif

Sumber: data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil perbandingan antara model konseptual dan kondisi nyata di lapangan, dapat disimpulkan bahwa mekanisme Program Sipundiwangi dalam merespons paradoks fiskal Kabupaten Banyuwangi telah menunjukkan upaya pengelolaan yang lebih adaptif, terbukti dari perubahan pendekatan pelayanan, penyesuaian teknis sistem, serta kolaborasi lintas pihak yang mulai terbangun. Namun, implementasi di lapangan belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kesenjangan antara desain kebijakan dan pengalaman sebagian wajib pajak, terutama pada aspek persepsi keadilan, pemerataan sosialisasi, dan kemudahan prosedur pembayaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara konseptual program telah mengarah pada tata kelola yang dinamis sesuai perspektif *Dynamic Governance*, pada tingkat implementasi masih diperlukan penguatan agar transformasi menuju kepatuhan pajak sukarela dapat berjalan secara lebih optimal dan berkelanjutan. Temuan tersebut menjadi dasar dalam merumuskan perubahan pada tahap selanjutnya.

4.2.6 Change: *Systematically Desirable, Culturally Feasible* (Perubahan: diinginkan secara sistemik, layak secara kultural)

Tahap keenam dalam *Soft Systems Methodology* adalah perumusan perubahan yang diinginkan secara sistemik (*systematically desirable*) dan layak secara kultural (*culturally feasible*) berdasarkan hasil perbandingan antara model konseptual dengan kondisi nyata di lapangan yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Perubahan yang dirumuskan pada tahap ini merupakan tindak lanjut langsung dari kesenjangan yang ditemukan dalam pelaksanaan Program Sipundiwangi, sekaligus menjadi rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi untuk menyempurnakan program ke depannya. Berdasarkan temuan pada tahap perbandingan sebelumnya, terdapat tiga aspek utama yang perlu mendapat perhatian, yaitu pemerataan komunikasi dan sosialisasi program, penguatan edukasi pajak serta transparansi pengelolaan pajak daerah, dan keberlanjutan pendanaan program.

Perubahan pertama berupa penguatan komunikasi teknis dan pemerataan pelaksanaan program diantaranya, sosialisasi yang lebih merata mengenai

mekanisme program, sistem poin, serta ketentuan hadiah agar tidak terjadi kesenjangan pemahaman di antara masyarakat. Selain itu, transparansi kriteria penerapan program terhadap seluruh pelaku usaha perlu diperjelas agar tidak menimbulkan persepsi tebang pilih.

Perubahan kedua berupa penguatan edukasi pajak dan transparansi pengelolaan pajak daerah. Edukasi pajak perlu dilakukan secara berkelanjutan agar masyarakat memahami bahwa pajak yang dibayarkan berkontribusi langsung terhadap pembangunan daerah. Selain itu, setiap perubahan dalam mekanisme pembayaran pajak perlu dikomunikasikan secara jelas kepada wajib pajak agar tidak menimbulkan kebingungan di lapangan. Transparansi pengelolaan pajak juga perlu ditingkatkan sebagai upaya memulihkan kepercayaan masyarakat, sehingga kepatuhan tidak hanya didorong oleh insentif hadiah, tetapi juga tumbuh dari kesadaran sebagai warga daerah.

Perubahan ketiga berupa penguatan keberlanjutan pendanaan program. Pada saat ini, program Sipundiwangi masih bergantung pada dukungan dana dari CSR, sehingga pemerintah daerah perlu merancang kembali alokasi anggaran internal yang telah disiapkan secara bertahap agar program dapat berjalan secara mandiri dan berkelanjutan dalam mendorong kepatuhan pajak sukarela di Kabupaten Banyuwangi.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Model Konseptual Kepatuhan Pajak Sukarela pada Program Sipundiwangi dalam Perspektif *Dynamic Governance*, dapat ditarik dua kesimpulan yaitu:

Pertama, Program Sipundiwangi merupakan inovasi kebijakan daerah yang lahir sebagai respons Pemerintah Kabupaten Banyuwangi terhadap paradoks fiskal, yaitu kesenjangan antara kualitas tata kelola pemerintahan yang baik dengan tingkat kemandirian fiskal yang masih rendah. Selain itu, program ini juga sebagai upaya memulihkan kepercayaan masyarakat yang sempat menurun akibat isu eksternal kenaikan PBB yang viral di media sosial. Melalui mekanisme undian berhadiah berbasis platform digital Smartkampung yang menggabungkan prinsip gamifikasi dan *nudge theory*, program ini berupaya mendorong partisipasi masyarakat dalam membayar pajak daerah secara sukarela. Namun, dalam pelaksanaannya program masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti adanya ketidakpercayaan terhadap otoritas pajak, sosialisasi yang belum merata, persepsi ketidakadilan di kalangan wajib pajak, keterbatasan literasi digital masyarakat, serta keterbatasan anggaran internal yang mengharuskan program bergantung pada dukungan dana CSR pihak ketiga.

Kedua, penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menggambarkan bahwa kepatuhan pajak sukarela terbentuk melalui interaksi tiga elemen utama, yaitu *culture* sebagai fondasi orientasi pelayanan dan kepercayaan publik, *adaptive capability* sebagai kemampuan pemerintah daerah dalam merespons perubahan melalui *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, serta Program Sipundiwangi sebagai instrumen konkret yang mengoperasionalkan kedua elemen tersebut. Dalam model ini, *thinking again* menjadi kapabilitas yang paling dominan karena perubahan mendasar dalam program bertumpu pada kemampuan pemerintah untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan pendekatannya berdasarkan dinamika di lapangan. Perpotongan ketiga elemen tersebut diharapkan

dapat mendorong terbentuknya kepatuhan pajak sukarela yang pada akhirnya berkontribusi pada penguatan kemandirian fiskal Kabupaten Banyuwangi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Badan Pendapatan Daerah

- a. Sosialisasi yang lebih Inklusif. Bapenda perlu merancang strategi sosialisasi yang lebih inklusif dengan memanfaatkan jalur komunitas yang sudah ada di masyarakat. Sosialisasi dapat dilakukan melalui pertemuan PKK, pengajian, musyawarah RT/RW, maupun forum warga di tingkat desa dan kelurahan, dengan melibatkan pemerintah desa sebagai perpanjangan tangan Bapenda di lapangan. Selain itu, perlu disediakan materi sosialisasi dalam format yang mudah dipahami oleh semua kalangan, termasuk kelompok usia lanjut yang kurang familiar dengan platform digital, sehingga seluruh segmen masyarakat memiliki pemahaman yang merata mengenai mekanisme, manfaat, dan ketentuan terbaru Program Sipundiwangi.
- b. Fitur Pajak Publik. Bapenda perlu mengembangkan fitur pajak yang dapat diakses secara terbuka oleh masyarakat, menampilkan informasi realisasi penerimaan pajak daerah dan pemanfaatannya untuk pembangunan secara berkala. Fitur ini dapat diintegrasikan ke dalam platform Smartkampung yang sudah ada, sehingga masyarakat dapat melihat secara langsung kontribusi pajak yang mereka bayarkan terhadap pembangunan daerah, sekaligus menjawab persoalan rendahnya kepercayaan publik terhadap pengelolaan pajak.
- c. Forum Umpan Balik dengan Masyarakat dan Wajib Pajak. Bapenda perlu membentuk forum evaluasi berkala yang melibatkan perwakilan masyarakat dan wajib pajak dari berbagai segmen, yaitu pelaku usaha besar, warung kecil, cafe. Forum ini diselenggarakan

minimal satu kali di akhir setiap periode program sebagai wadah penyampaian masukan yang kemudian dijadikan dasar penyempurnaan mekanisme program secara resmi dan terdokumentasi, sehingga evaluasi tidak hanya bersifat internal di lingkup Bapenda.

- d. Skema Pendanaan APBD Bertahap. Mengingat program saat ini masih bergantung pada dana CSR Bank Jatim, Bapenda perlu merancang skema pendanaan bertahap yang bersumber dari APBD. Skema ini dimulai dari alokasi proporsi kecil pada tahun pertama dan ditingkatkan secara bertahap setiap tahunnya, sehingga dalam kurun waktu tiga tahun program dapat beroperasi secara mandiri tanpa ketergantungan penuh pada pihak ketiga.

2. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan kajian mengenai inovasi kebijakan perpajakan daerah dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Misalnya penelitian dengan metode kuantitatif untuk mengukur seberapa besar pengaruh Program Sipundiwangi terhadap peningkatan penerimaan pajak daerah secara statistik, sedangkan studi komparatif antar daerah dapat dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan yang berpotensi untuk direplikasi di daerah lain, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai strategi peningkatan kepatuhan pajak sukarela.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, peneliti tidak memperoleh akses terhadap beberapa data internal dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi yang diharapkan dapat memperkuat analisis penelitian. Peneliti telah melakukan upaya komunikasi melalui beberapa saluran, namun data tersebut belum diperoleh selama proses penelitian berlangsung. Kedua, keterbatasan pada jumlah dan variasi informan yang diwawancarai, sehingga perspektif yang diperoleh masih terbatas pada informan yang dapat dijangkau oleh peneliti. Meskipun demikian, peneliti berupaya menjaga keabsahan data melalui triangulasi wawancara, observasi, dan dokumentasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2016). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Dalimunthe, M. I., & Parinduri, R. Y. (2025). Sinergi kebijakan pajak dan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak: Studi evaluatif pada administrasi perpajakan di Indonesia. *All Fields of Science J-LAS*, 5(2), 163–175.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur. (n.d.). *Sampaikan LKPJ 2024, Bupati Ipuk Paparkan Capaian Banyuwangi*. <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/sampaikan-lkpj-2024-bupati-ipuk-paparkan-capaian-banyuwangi>
- Huda, M. M., Putri, A. A., Nuri, M. F. R., & Khoiriawati, N. (2025). Analisis efektivitas pemungutan pajak daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, dan Pajak*, 2(2), 334–345. <https://doi.org/10.61132/jieap.v2i2.1186>
- Huraerah, A. (2022). *Kebijakan Perlindungan Sosial: Teori dan Aplikasi Dynamic Governance*. Nuansa Cendekia.
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>
- Luttmer, Erzo F. P., and Monica Singhal. 2014. "Tax Morale." *Journal of Economic Perspectives* 28 (4): 149–68. DOI: 10.1257/jep.28.4.149
- Marcelina, D. A., & Nurhayati. (2024). Menguji hubungan trust dan power terhadap kepatuhan pajak: Studi empiris slippery slope framework di negara OECD. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(1), 81–92. <http://dx.doi.org/10.25105/jet.v4i1.18364>
- Moleong, Lexy J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Neo, B. S., dan Chen, G. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*, Singapore: World Scientific Publishing.
- Nugroho, W. C. (2021). Moral Pajak, Sanksi Pajak, Penerapan E-Filing dan Kepatuhan Pajak. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(11), 2882-2894.
- Nur, M., Fitriani, A., Usulu, E. M., & Mahardhani, A. J. (2024). *Inovasi dalam administrasi publik*. PT Media Penerbit Indonesia.
- OECD (2019), *Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax?*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f3d8ea10-en>.

- Pemerintah Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Pemerintah Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah*.
- Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. (2019). *Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 3 Tahun 2019 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi*.
- Pratiwi, R. N. (2016). *Manajemen keuangan desa melalui inovasi electronic village budgeting (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi)*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(3), 123–130. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2016.002.03.15>
- Primasari, N. H., & Mutmainah, S. (2022). Peran norma pada kepatuhan pajak sukarela. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 130–142. <https://doi.org/10.18196/rabin.v6i1.12988>
- Purnamasari, K., Wasyifa, Q. A., & Setiawan, H. (2021). Penilaian kinerja keuangan pemerintah daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Selatan. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 1(3), 191–202. <https://journal.yp3a.org/index.php/mudima>
- Rahim, S., Rati, S., Fatimah, K. N., & Syahnur. (2023). Tax morale dan kepatuhan pajak: Studi empiris pada UMKM di Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, 3(3), 863–874. <https://doi.org/jebma.v3n3.3136>
- Rahmawati, D. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak pada kantor pelayanan pajak (KPP) Pratama Jakarta Kebayoran Baru Tiga. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8(2), 116-128.
- Ramadina, D. E. O., Katulistiwa, B. P., Firnanda, I., Aini, R. N., & Yanti, S. D. (2024). Penggunaan virtual reality dan gamifikasi dalam pajak: Mewujudkan kepatuhan wajib pajak melalui teknologi dan kolaborasi. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 12(1), 1-8.
- Ramdhani, A., Nirwana, A. P., Sihombing, D. A., Fitria H, G. S., & Kartini, D. S. (2025). Kapabilitas Pemerintah Desa Pongok Terhadap Perubahan UU Desa No. 6 Tahun 2014 dengan Pendekatan Teori Dynamic Governance Neo and Chen. *JURRISH: Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*, 4(3), 357-369. <https://doi.org/10.55606/jurrish.v4i3.5879>
- Saleh, S. (2023). *Mengenal penelitian kualitatif: Panduan bagi peneliti pemula*. Agma.
- Sari, E. P., & Mangoting, Y. (2014). Pengaruh keadilan dan komunikasi terhadap kepatuhan sukarela melalui kepercayaan sebagai variabel intervening. *Tax & Accounting Review*, 4(1).

- Srimuliyani, S. (2023). Menggunakan teknik gamifikasi untuk meningkatkan pembelajaran dan keterlibatan siswa di kelas. *EDUCARE: Jurnal Pendidikan dan Kesehatan*, 1(1), 29–35. <https://doi.org/10.70437/jedu.v1i1.2>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sururi, A. (2017). Inovasi kebijakan dalam perspektif administrasi publik menuju terwujudnya *good public policy governance*. *Spirit Publik*, 12(2), 14-31.
- Suryawati, D., Hidayah, N., & Rohman, H. (2024). *Thinking across capability model for accessibility of people's business credit (KUR) capital for micro business actors*. *Policy & Governance Review*, 8(1). <https://doi.org/10.30589/pgr.v8i1.841>
- Syafrani, D., Kasim, E., Arianty, F., & Marsdenia. (2025). *The complementary use of soft system methodology in developing MSMEs tax policy: Case study MSMEs in Cirebon*. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 13(1), Article 3. <https://doi.org/10.7454/jvi.v13i1.1243>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Tim Redaksi Radar Banyuwangi. (2025, 29 November). Daftar nama 13 restoran di Banyuwangi diduga tak setor pajak restoran sesuai aturan. Radar Banyuwangi. <https://radarbanyuwangi.jawapos.com/peristiwa/756891684/daftar-nama-13-restoran-di-banyuwangi-diduga-tak-setor-pajak-restoran-sesuai-aturan>
- Torgler, B. (2003). *Tax morale and institutions* (Working Paper No. 2003–09). Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA).
- Torgler, B., & Schneider, F. (2005). Attitudes toward paying taxes in Austria: An empirical analysis. *Empirica*, 32(2), 231–250.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014. (2014). *Tentang pemerintahan daerah*. [Lihat dokumen resmi UU No. 23 Tahun 2014](#)
- Wahyuni, E. D., Putri, A. U., & Leniwati, D. (2022). Kepatuhan wajib pajak pada masa pandemi covid 19: Ditinjau dari slippery slope framework. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 12(2), 310–322. <https://doi.org/10.22219/jrak.v12i2.21884>
- Wurangian, C. H., & Sannie, K. S. (2025). *Tinjauan kemandirian keuangan daerah Kabupaten Kepulauan Talaud tahun 2022 s.d. 2024*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/bitung/id/data-publikasi/berita-terbaru/3360-tinjauan-kemandirian-keuangan-daerah-kabupaten-kepulauan-talaud-tahun-2022-s-d-2024.html>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

LAMPIRAN

1. Surat Izin Penelitian
2. Pedoman Wawancara
3. Dokumentasi Penelitian
4. Transkrip Wawancara
5. Data Sekunder

