

Implementasi Program Sistem Manajemen Aplikasi Rakyat Terpadu Badan Pendapatan Daerah (Smart Bapenda) Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi Tahun 2024-2025

Maulana Mansyur*, M. Rijal Amirulloh, Yana Fajar FY. Basori
Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Indonesia
*maulanamansyur44@ummi.ac.id

Abstract

Local tax services still face several challenges, including inefficient procedures, limited service access, and low public awareness and compliance in paying taxes. These conditions encouraged the Regional Revenue Agency of Sukabumi Regency to introduce an innovation through the Integrated Public Application Management System Program (SMART BAPENDA) as part of the Tax and Levy Payment Awareness Movement through Integrated Public Services (GEBYAR SIPENYU). This study aims to analyze the implementation of the SMART BAPENDA Program at the Regional Revenue Agency of Sukabumi Regency in 2024–2025 using the policy implementation theory of Van Meter and Van Horn (1975). The research uses a qualitative descriptive method. Data were collected through observation, interviews, and documentation, with informants selected using snowball sampling involving leaders, policy implementers, and community members. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of SMART BAPENDA is fairly effective, particularly in terms of clear policy standards and objectives, relatively good inter-organizational communication, and the commitment and discipline of policy implementers. The program improves access to tax services, enhances time and cost efficiency, and increases public awareness of local tax obligations. However, the implementation has not been fully optimal due to limited resources, especially budget constraints, technological system capacity, and gaps in public digital literacy. In conclusion, although SMART BAPENDA is fairly effective, strengthening resources and improving community digital literacy are necessary for more optimal implementation.

Keywords: Implementation; Public Service; Innovation

Abstrak

Pelayanan perpajakan daerah masih menghadapi berbagai permasalahan, seperti prosedur yang dinilai kurang efisien, keterbatasan akses layanan, serta rendahnya kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak. Kondisi tersebut mendorong Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi menerapkan inovasi berupa Program Sistem Manajemen Aplikasi Rakyat Terpadu Badan Pendapatan Daerah (SMART BAPENDA) sebagai bagian dari kebijakan Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program SMART BAPENDA pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi tahun 2024–2025 menggunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan penentuan informan menggunakan teknik *snowball sampling* yang melibatkan unsur pimpinan, pelaksana kebijakan, dan masyarakat. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan

kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan implementasi SMART BAPENDA tergolong cukup efektif, terutama ditinjau dari kejelasan standar dan sasaran kebijakan, komunikasi antar organisasi yang relatif berjalan baik, serta disposisi dan karakteristik pelaksana yang menunjukkan komitmen dan kedisiplinan dalam pelayanan. Program ini memberikan kemudahan akses layanan perpajakan, meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, serta mendorong kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak daerah. Namun, implementasi kebijakan belum optimal karena keterbatasan sumber daya, khususnya anggaran dan kapasitas sistem teknologi, serta kesenjangan literasi digital masyarakat. Simpulannya, menunjukkan implementasi SMART BAPENDA cukup efektif, masih memerlukan penguatan sumber daya dan literasi digital masyarakat agar lebih optimal.

Kata Kunci: Implementasi; Pelayanan Publik; Inovasi

Pendahuluan

Menurut Suhartoyo (2019) pelayanan merupakan suatu tindakan yang diberikan kepada konsumen atau pelanggan yang dilayani. Sementara itu, menurut Undang-Undang No 25 Tahun 2009 bahwa pelayanan publik diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan layanan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sementara itu, Susanto dan Anggraini (2019) menyampaikan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya Negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga Negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik menjadi fokus studi disiplin ilmu administrasi publik di Indonesia, masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif (Lestari & Santoso, 2020).

Namun, kualitas layanan yang ada masih sering dirasakan belum memuaskan, sehingga diperlukan inovasi pelayanan di instansi pemerintah. Salah satu solusi yang relevan adalah penerapan pelayanan publik berbasis teknologi melalui *e-government*. Rifdan et al. (2024) menyampaikan bahwa pemerintahan elektronik *e-Government* merupakan salah satu inisiatif yang bertujuan untuk memanfaatkan teknologi ini guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. *E-government* merupakan pemanfaatan teknologi informasi yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan hubungan dengan pihak-pihak dalam aspek *good governance* dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien (Muliawaty & Hendryawan, 2020). Implementasi menurut Andini et al. (2023) merupakan tahap yang paling penting dalam proses kebijakan karena tanpa adanya implementasi, keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Adapun teori implementasi kebijakan menurut Edward III (1980) menekankan pentingnya pengambilan keputusan dari tingkat atas dan bagaimana kebijakan yang ditetapkan oleh pembuat kebijakan diimplementasikan oleh pelaksana di tingkat bawah dikenal sebagai *top-down*. Sedangkan teori implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (1975), dapat mencakup kombinasi elemen dari keduanya yakni *top-down dan bottom-up* yang dimana pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh peran pelaksana di tingkat bawah dalam menerapkan kebijakan sesuai konteks lokal, tidak hanya oleh kebijakan dari tingkat atas.

Inovasi menurut Fikri & Tjenreng (2025) Inovasi pelayanan publik merupakan salah satu langkah strategis dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat melalui penerapan gagasan-gagasan baru yang lebih efektif dan efisien. Adapun tantangan pemerintah daerah dalam memberikan layanan yang responsif memunculkan inovasi layanan berbasis elektronik (Gea et al., 2023). Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menandai pengalihan

kewenangan pemungutan pajak dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Sejak ditetapkannya Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 78 Tahun 2016, pengelolaan pajak daerah sepenuhnya menjadi tanggung jawab Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Sukabumi. Kondisi ini menuntut pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan pajak secara efektif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sebagai respons atas tuntutan tersebut, Pemerintah Kabupaten Sukabumi menetapkan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2024 tentang Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU). Kebijakan ini mengusung inovasi pelayanan publik berbasis digital, salah satunya melalui program inovasi bernama Sistem Manajemen Aplikasi Rakyat Terpadu Badan Pendapatan Daerah (SMART BAPENDA). Aplikasi ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai layanan perpajakan dan retribusi daerah melalui platform aplikasi, *web*, dan *WhatsApp*, yang berpedoman kepada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi landasan penting dalam mendorong perubahan digital dalam sektor publik. Namun, berdasarkan observasi awal, implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui program SMART BAPENDA masih menghadapi sejumlah permasalahan. Permasalahan tersebut meliputi rendahnya literasi digital masyarakat, keluhan terhadap pengalaman pengguna aplikasi yang mencerminkan kinerja sistem belum optimal, serta masih kuatnya ketergantungan masyarakat pada mekanisme pembayaran pajak secara konvensional. Kondisi ini diperparah oleh adanya wilayah *blank spot* dan praktik perantara pembayaran pajak di tingkat desa, yang berpotensi menimbulkan ketidaktepatan administrasi dan menurunkan transparansi pengelolaan pajak daerah. Fenomena keluhan masyarakat yang diberitakan media, termasuk kendala *server* dan komunikasi layanan digital, memperkuat indikasi bahwa inovasi layanan belum sepenuhnya berjalan sesuai tujuan kebijakan.

Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang mengkaji implementasi program inovasi pelayanan publik berbasis digital. Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bella dan Widodo (2023) yang membahas aplikasi identitas kependudukan digital (IKD) dalam menunjang pelayanan publik. Penelitian Khairati et al. (2023) yang membahas pelayanan papak asik berbasis *online* dalam klaim jaminan hari tua, serta penelitian Leksono et al. (2023) yang membahas tentang Sistem Pelayanan Kehumasan Dan Keprotokolan (Si Pelem Keprok) sebagai aplikasi peningkatan pelayanan publik. Dapat diketahui bahwa seluruh penelitian terdahulu tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian untuk memahami secara mendalam proses implementasi inovasi pelayanan publik berbasis digital. Teknik pengumpulan data yang digunakan umumnya meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan kebijakan di lapangan. Analisis data dalam penelitian-penelitian tersebut dilakukan secara deskriptif dengan menekankan pada interpretasi temuan lapangan berdasarkan teori implementasi kebijakan (Edward III, 1980).

Meskipun memiliki kesamaan dari sisi metode penelitian, ketiga penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan dalam lokus penelitian, objek kajian, serta kerangka teori yang digunakan. Penelitian ini mengkaji implementasi inovasi pelayanan publik pada sektor pendapatan daerah melalui Program SMART BAPENDA. Selain itu, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang memberikan perspektif analisis lebih komprehensif karena tidak hanya menekankan faktor internal organisasi, tetapi juga mempertimbangkan pengaruh lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Urgensi penelitian ini terletak pada masih

ditemukannya permasalahan dalam implementasi pelayanan publik berbasis digital, seperti keterbatasan sumber daya, pemahaman masyarakat, serta optimalisasi sistem pelayanan, yang berdampak langsung pada efektivitas pelayanan dan peningkatan pendapatan daerah. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran empiris yang lebih mendalam, sekaligus menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pemerintah daerah dalam memperbaiki kualitas dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik berbasis digital.

Berdasarkan latar belakang dan celah penelitian yang telah diuraikan, maka fokus penelitian ini diarahkan pada implementasi Program Sistem Manajemen Aplikasi Rakyat Terpadu Badan Pendapatan Daerah (SMART BAPENDA) sebagai inovasi pelayanan publik berbasis digital. Bertolak dari fokus tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi Program Sistem Manajemen Aplikasi Rakyat Terpadu Badan Pendapatan Daerah (SMART BAPENDA) Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi Tahun 2024-2025. Maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi Program SMART BAPENDA di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi dengan mengacu pada enam dimensi implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (1975) yaitu standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi pelaksana, disposisi atau sikap pelaksana, karakteristik agen pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik. Selain itu, penelitian ini juga memiliki kegunaan teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi implementasi kebijakan publik berbasis digital di tingkat pemerintah daerah, khususnya melalui penerapan teori Van Meter dan Van Horn (1975) dalam inovasi pelayanan perpajakan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi dalam meningkatkan kualitas dan keberlanjutan pelayanan perpajakan berbasis digital.

Metode

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami secara mendalam implementasi Program SMART BAPENDA di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi. Sumber data terdiri atas data primer yang diperoleh langsung dari informan dan data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, serta laporan instansi terkait. Penentuan informan dilakukan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *snowball sampling*, dengan jumlah informan sebanyak empat orang yang mewakili unsur pimpinan, perencana dan pengelola program, pelaksana teknis pelayanan, serta masyarakat wajib pajak sebagai pengguna layanan. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri yang didukung oleh pedoman wawancara dan observasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, dengan keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi dengan mengelompokkan temuan berdasarkan enam dimensi implementasi kebijakan, yaitu standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi pelaksana, disposisi pelaksana, karakteristik agen pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik.

Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, peneliti akan menguraikan hasil penelitian dengan didasari data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Aplikasi Rakyat Terpadu Badan Pendapatan Daerah (SMART BAPENDA) Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi. Deskripsi hasil penelitian tersebut meliputi beberapa dimensi, diantaranya yaitu:

1. Standar dan Sasaran Kebijakan

Dalam teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), kejelasan standar dan sasaran kebijakan merupakan faktor awal yang menentukan tujuan dan indikator keberhasilan implementasi. Standar dan sasaran kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari yang bersifat realistik dan sosio kultur yang ada dilevel pelaksana kebijakan (Andini et al.,2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa standar dan sasaran kebijakan GEBYAR SIPENYU telah dirumuskan secara relatif jelas dan bersifat operasional. Kebijakan ini diarahkan pada dua sasaran utama, yaitu peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan peningkatan kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak dan retribusi. Sasaran tersebut diwujudkan melalui upaya pemberian kemudahan akses pelayanan perpajakan dengan memanfaatkan inovasi pelayanan, baik secara *offline* maupun *online*, sehingga hambatan jarak, waktu, dan keterbatasan akses pelayanan dapat diminimalkan.

Implementasi SMART BAPENDA menunjukkan adanya pedoman pelayanan yang cukup jelas bagi pelaksana teknis. Hal ini tercermin dari perubahan pola pelayanan perpajakan yang sebelumnya didominasi oleh proses manual menjadi berbasis digital. Perubahan tersebut berdampak pada peningkatan efisiensi waktu dan biaya pelayanan, khususnya bagi masyarakat yang telah memiliki akses dan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital. Dengan demikian, standar pelayanan yang ditetapkan dalam kebijakan mulai diimplementasikan secara nyata dalam praktik pelayanan sehari-hari. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pencapaian sasaran kebijakan belum sepenuhnya merata. Masyarakat dengan tingkat literasi digital yang memadai lebih mudah merasakan manfaat dari SMART BAPENDA, sedangkan masyarakat dengan keterbatasan kemampuan digital dan akses jaringan masih mengalami kesulitan dalam memanfaatkan layanan berbasis aplikasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi standar dan sasaran kebijakan masih dipengaruhi oleh kesiapan kelompok sasaran. Implementasi akan berjalan baik apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan dipahami oleh individu yang bertanggungjawab didalam kinerja kebijakan (Juniar et al., 2019).

Data dokumentasi menunjukkan adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah setelah implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU, yang mengindikasikan bahwa sasaran kebijakan mulai tercapai dibandingkan kondisi sebelum kebijakan diterapkan. Dalam perspektif teori Van Meter dan Van Horn (1975), capaian tersebut mencerminkan bahwa standar dan sasaran kebijakan telah berfungsi sebagai pedoman implementasi. Namun demikian, penguatan strategi implementasi masih diperlukan agar manfaat kebijakan dapat dirasakan secara lebih merata oleh seluruh lapisan masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa standar dan sasaran kebijakan GEBYAR SIPENYU telah dirumuskan secara jelas dan mendukung implementasi SMART BAPENDA. Meskipun demikian, efektivitas implementasi belum merata karena pemanfaatan layanan digital masih lebih optimal pada masyarakat yang telah siap secara digital, sementara kelompok masyarakat lainnya masih menghadapi berbagai hambatan dalam mengakses layanan.

2. Sumberdaya

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), sumber daya merupakan variabel penting yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, meliputi sumber daya manusia, finansial, serta sumberdaya fasilitas. Keberhasilan proses Implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Andini et al.,2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari aspek sumber daya manusia, implementasi SMART BAPENDA didukung oleh petugas yang secara umum dinilai cukup baik dari segi kualitas maupun jumlah. Aparatur memiliki kemampuan dasar dalam penguasaan teknologi informasi dan telah memperoleh pelatihan yang mendukung pelayanan berbasis digital maupun non-digital. Namun demikian, jumlah operator pelayanan belum merata di setiap unit, yang pada kondisi tertentu berpotensi menambah beban kerja, meskipun belum sampai menghambat pelaksanaan pelayanan secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia telah mendukung implementasi kebijakan, tetapi distribusinya masih memerlukan perhatian.

Dari aspek sumber daya finansial, hasil wawancara menunjukkan bahwa dukungan anggaran dalam pelaksanaan SMART BAPENDA belum sepenuhnya ideal. Keterbatasan anggaran dikelola melalui penyesuaian berdasarkan skala prioritas agar program tetap berjalan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran merupakan faktor struktural yang dapat memengaruhi keberlanjutan dan pengembangan inovasi pelayanan digital, terutama dalam menghadapi kebutuhan peningkatan sistem di masa mendatang. Dimensi sumber daya finansial tidak terlepas dari ketersediaan anggaran untuk melaksanakan semua seluruh kegiatan terkait implementasi kebijakan publik tersebut (Pratama et al., 2022).

Sementara itu, dari aspek fasilitas infrastruktur jaringan dan sistem teknologi informasi dinilai cukup memadai untuk mendukung pelayanan melalui aplikasi *Android* dan *WhatsApp*. Namun, hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa kapasitas *server* masih menjadi kendala, terutama ketika terjadi gangguan layanan yang menyebabkan aplikasi tidak dapat diakses sementara waktu. Informasi perbaikan dan peningkatan *server* yang disampaikan melalui media sosial resmi Bapenda menunjukkan adanya transparansi, tetapi sekaligus menegaskan bahwa keterbatasan *server* merupakan tantangan struktural dalam menopang beban layanan digital yang terus meningkat. Apabila fasilitas kurang memadai maka akan menghambat proses pelayanan (Andini et al., 2023). Dari sudut pandang masyarakat, kesiapan sumber daya pendukung SMART BAPENDA dipengaruhi oleh kepemilikan perangkat digital dan akses jaringan internet. Masyarakat yang memiliki kesiapan tersebut merasakan manfaat berupa efisiensi waktu dan biaya, sedangkan masyarakat dengan keterbatasan literasi digital dan akses jaringan masih lebih memilih pelayanan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya pada tingkat masyarakat sebagai kelompok sasaran belum sepenuhnya merata, yang berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan. Keberhasilan implementasi kebijakan bergantung pada kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Kurniawan & Maani, 2019).

Menurut Van Metter dan Van Horn (1975) mengemukakan bahwa sumber daya memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi keberhasilan pencapaian suatu tujuan organisasi. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi sumber daya dalam implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui SMART BAPENDA secara umum telah mendukung pelaksanaan pelayanan perpajakan di Kabupaten Sukabumi. Namun, keterbatasan anggaran dan kapasitas *server* merupakan faktor struktural utama yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan inovasi digital apabila tidak diikuti dengan penguatan dukungan sumber daya dan perencanaan pengembangan sistem secara berkelanjutan.

3. Komunikasi Antar Organisasi Pelaksana

Dalam teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), komunikasi antar organisasi pelaksana merupakan variabel penting yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Komunikasi mencakup kejelasan informasi kebijakan,

konsistensi penyampaian pesan, serta koordinasi antar aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. Komunikasi merupakan mekanisme sekaligus syarat utama dalam pembentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Semakin baik koordinasi dan komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsi kesalahan-kesalahan akan sangat kecil terjadi dan begitu pula sebaliknya (Juniar et al., 2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi SMART BAPENDA dilakukan melalui kombinasi komunikasi langsung dan komunikasi berbasis digital. Operator layanan berperan sebagai penghubung utama antara Badan Pendapatan Daerah dan masyarakat, baik dalam penyampaian informasi, proses pelayanan, maupun penanganan keluhan melalui aplikasi SMART BAPENDA dan layanan *WhatsApp*. Selain itu, Badan Pendapatan Daerah juga melakukan sosialisasi secara langsung untuk memperkenalkan kebijakan GEBYAR SIPENYU kepada masyarakat.

Komunikasi antar organisasi pelaksana tidak hanya berlangsung antara Badan Pendapatan Daerah dan masyarakat, tetapi juga melibatkan instansi pendukung. Badan Pendapatan Daerah berperan sebagai koordinator utama kebijakan, sementara perangkat daerah penghasil berperan dalam penyediaan data dan dukungan teknis sesuai kewenangannya. Di sisi lain, Bank Jabar terlibat sebagai mitra dalam pengelolaan sistem pembayaran pajak daerah. Pola komunikasi dan koordinasi ini menunjukkan adanya hubungan kerja antar organisasi yang mendukung pelaksanaan SMART BAPENDA. Komunikasi merupakan elemen krusial dalam pelaksanaan kebijakan publik karena berfungsi sebagai jalur utama penyampaian instruksi, klarifikasi kebijakan, serta koordinasi antar pemangku kepentingan (Van Meter & Van Horn, 1975).

Penyampaian informasi kepada masyarakat dilakukan melalui berbagai media, seperti media sosial, media massa, aplikasi SMART BAPENDA, layanan *WhatsApp*, dan halaman *web* resmi. Dokumentasi berupa tampilan aplikasi dan layanan *WhatsApp* menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan disampaikan secara konsisten melalui *platform* yang saling terintegrasi. Dari perspektif masyarakat, komunikasi tersebut dinilai cukup responsif dan mudah dipahami, terutama melalui layanan *WhatsApp* yang memungkinkan interaksi dua arah secara langsung dengan petugas.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan potensi kelemahan dalam dimensi komunikasi. Ketergantungan yang cukup tinggi pada platform digital, khususnya layanan *WhatsApp* dan aplikasi SMART BAPENDA, menyebabkan efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh kestabilan sistem dan akses masyarakat terhadap teknologi digital. Selain itu, jangkauan informasi program SMART BAPENDA belum sepenuhnya merata, terutama bagi masyarakat di wilayah dengan keterbatasan akses informasi dan jaringan, sehingga masih terdapat kelompok masyarakat yang belum optimal menerima informasi kebijakan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar organisasi pelaksana dalam implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui SMART BAPENDA telah berjalan cukup baik dan mendukung pelaksanaan kebijakan. Namun, efektivitas komunikasi masih bergantung pada kesiapan infrastruktur digital dan pemerataan akses informasi, yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan implementasi kebijakan ke depan.

4. Disposisi/Sikap Pelaksana

Disposisi merujuk pada karakter atau sikap yang melekat pada individu, seperti kejujuran, sikap demokratis, serta komitmen dalam menjalankan tugas. Individu yang memiliki disposisi positif cenderung mampu melaksanakan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan. Sebaliknya, apabila pelaksana

kebijakan memiliki pandangan yang tidak sejalan dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan tersebut berpotensi tidak berjalan secara efektif (Meilani & Munawaroh, 2023). Dalam teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), disposisi atau sikap pelaksana berkaitan dengan tingkat penerimaan, pemahaman, serta komitmen aparaturnya terhadap kebijakan yang dijalankan. Disposisi tercermin dari sikap, motivasi, dan kesungguhan pelaksana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disposisi pelaksana dalam implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui SMART BAPENDA tergolong positif. Pelaksana menunjukkan kedisiplinan dan kejujuran dalam penyelenggaraan pelayanan perpajakan, yang didukung oleh adanya evaluasi kinerja secara berkala sebagai bentuk pengawasan terhadap sikap dan perilaku petugas. Sikap penerimaan dan penolakan terhadap pelaksana dapat mempengaruhi kegagalan dan keberhasilan kebijakan (Andini et al., 2023). Disposisi pelaksana juga ditunjukkan melalui kesiapan dan pemahaman terhadap tujuan kebijakan yang diperoleh dari pembekalan dan pelatihan sebelum program dijalankan. Motivasi pelaksana didorong oleh tanggung jawab sebagai aparaturnya sipil negara untuk memberikan pelayanan publik yang optimal. Dari sisi pelaksana teknis, sikap pelaksana tercermin dalam responsivitas serta kesediaan membantu masyarakat dalam proses pelayanan perpajakan. Pelayanan diberikan secara cepat dan tepat, khususnya dalam merespons pertanyaan serta keluhan masyarakat melalui aplikasi SMART BAPENDA dan layanan WhatsApp.

Sikap tersebut dirasakan langsung oleh masyarakat yang menilai bahwa pelayanan diberikan secara ramah, komunikatif, dan tidak mempersulit proses. Penilaian ini tercermin dalam hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Semester I dengan nilai indeks sebesar 85,15 dan predikat “Baik”. Capaian tersebut menunjukkan bahwa sikap dan perilaku pelaksana telah sesuai dengan harapan masyarakat. Implementasi kebijakan akan terlaksana dengan baik jika semua pihak memberi dukungan terhadap kebijakan, bila tingkah laku atau perspektif mereka berlawanan maka proses pelaksanaan kebijakan akan semakin sulit. Karena menurut Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa intensitas kecenderungan-kecenderungan pelaksana akan mempengaruhi kinerja kebijakan itu sendiri.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa disposisi/sikap pelaksana tergolong positif. Aparaturnya menunjukkan sikap disiplin, jujur, responsif, dan memiliki komitmen dalam memberikan pelayanan perpajakan kepada masyarakat. Penilaian masyarakat melalui Survei Kepuasan Masyarakat dengan predikat “BAIK” menunjukkan bahwa sikap pelaksana telah mendukung keberhasilan program.

5. Karakteristik Pelaksana

Dalam teori Van Meter dan Van Horn (1975), karakteristik pelaksana berkaitan dengan kondisi internal organisasi dan aparaturnya yang menjalankan kebijakan, seperti pola kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta integritas dalam pelaksanaan tugas. Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para pelaksananya (Syam, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pelaksana dalam implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui SMART BAPENDA tergolong baik. Pelaksanaan tugas dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku, disertai kepatuhan terhadap ketentuan serta penerapan prinsip integritas dalam pelayanan publik. Hal ini tercermin dari adanya evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin serta mekanisme

penegakan disiplin terhadap pelanggaran kode etik aparatur sipil negara. Penegakan disiplin tersebut berfungsi untuk menjaga kualitas pelayanan dan memastikan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan. Dari sisi pelaksana teknis, karakteristik pelaksana tercermin dalam kepatuhan terhadap standar pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian layanan, serta tanggung jawab dalam merespons permohonan masyarakat. Pelaksana dituntut untuk bekerja secara profesional karena berperan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Karakteristik pelaksana tersebut diperkuat dengan keberadaan maklumat pelayanan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi. Maklumat pelayanan memuat komitmen penyelenggara untuk memberikan pelayanan sesuai standar yang telah ditetapkan serta kesiapan menerima sanksi apabila ketentuan tersebut tidak dipenuhi. Penandatanganan maklumat pelayanan oleh pimpinan instansi menunjukkan adanya komitmen kelembagaan dalam menjaga akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, karakteristik pelaksana yang disiplin, patuh terhadap aturan, dan bertanggung jawab telah mendukung pelaksanaan kebijakan GEBYAR SIPENYU secara organisatoris dan struktural.

6. Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik

Dalam teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), kondisi sosial, ekonomi, dan politik merupakan faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Kondisi tersebut dapat bersifat mendukung atau justru membatasi pelaksanaan kebijakan, tergantung pada tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat serta dukungan aktor politik yang terlibat. Oleh karena itu, analisis kondisi sosial, ekonomi, dan politik menjadi penting untuk memahami konteks implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui inovasi pelayanan SMART BAPENDA di Kabupaten Sukabumi. Lingkungan ekonomi dan Lingkungan sosial, merupakan sesuatu yang berkaitan dengan masyarakat. Selain itu, dukungan dari politik sangat diperlukan karena berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan (Andini et al.,2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara sosial, kehadiran SMART BAPENDA mampu menjawab kebutuhan masyarakat akan pelayanan perpajakan yang lebih mudah diakses. Sebelum adanya layanan berbasis digital, masyarakat menghadapi kendala berupa jarak ke kantor pelayanan dan biaya transportasi. Melalui SMART BAPENDA, masyarakat dapat mengurus kewajiban perpajakan secara lebih fleksibel tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan. Namun demikian, tingkat pemahaman dan kemampuan digital masyarakat masih beragam, sehingga sebagian masyarakat belum sepenuhnya memanfaatkan layanan digital dan masih membutuhkan pelayanan langsung melalui inovasi PASTEL ISI.

Dari sisi ekonomi, implementasi SMART BAPENDA memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, terutama dalam penghematan biaya dan waktu. Layanan berbasis digital memungkinkan masyarakat mengurangi pengeluaran untuk transportasi serta mempercepat proses pelayanan perpajakan. Kemudahan tersebut membantu masyarakat mengelola kewajiban perpajakan secara lebih efisien dan praktis, sekaligus mendorong peningkatan kesadaran dalam memenuhi kewajiban pajak.

Sementara itu, dari aspek politik, implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU memperoleh dukungan yang kuat dari pemerintah daerah dan DPRD Kabupaten Sukabumi. Dukungan kepala daerah menunjukkan adanya legitimasi dan komitmen pemerintah daerah terhadap keberlanjutan kebijakan, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan Pendapatan Asli Daerah. Apresiasi dari DPRD terhadap inovasi pelayanan perpajakan juga mencerminkan adanya dukungan

lintas aktor pemerintahan daerah yang memperkuat stabilitas dan keberlanjutan implementasi kebijakan. Adanya campur tangan politik pada implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu yang wajar dan dapat menjadi pertimbangan dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai dari kebijakan tersebut (Pratama et al., 2022).

Meskipun secara umum kondisi sosial, ekonomi, dan politik bersifat mendukung, hasil penelitian menunjukkan adanya tantangan struktural berupa kesenjangan kemampuan digital di masyarakat. Perbedaan tingkat literasi digital, khususnya pada kelompok usia lanjut atau masyarakat yang kurang terbiasa menggunakan teknologi, memengaruhi tingkat pemanfaatan layanan SMART BAPENDA. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan berbasis digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sistem dan dukungan politik, tetapi juga oleh kesiapan sosial masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan demikian, kondisi sosial, ekonomi, dan politik dalam implementasi kebijakan GEBYAR SIPENYU melalui SMART BAPENDA di Kabupaten Sukabumi dapat dikatakan kondusif dan mendukung. Namun, kesenjangan digital masih menjadi tantangan yang perlu mendapat perhatian agar manfaat kebijakan dapat dirasakan secara lebih merata oleh seluruh lapisan masyarakat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi Program SMART BAPENDA di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi pada periode 2024–2025 telah berjalan cukup baik sebagai inovasi pelayanan perpajakan berbasis digital. Ditinjau dari teori implementasi kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1975), kejelasan standar dan sasaran kebijakan, komunikasi antar organisasi yang efektif, serta disposisi dan karakteristik pelaksana yang menunjukkan komitmen dan kedisiplinan telah mendukung pelaksanaan program. Dari sisi kondisi sosial dan ekonomi, SMART BAPENDA memberikan kemudahan akses layanan serta penghematan waktu dan biaya bagi masyarakat, namun pemanfaatannya belum merata akibat perbedaan tingkat literasi digital dan akses teknologi. Sementara itu, dari aspek politik, implementasi kebijakan memperoleh dukungan sehingga program dapat berjalan secara berkelanjutan. Meskipun demikian, implementasi SMART BAPENDA masih menghadapi kendala pada aspek sumber daya, terutama keterbatasan anggaran dan kapasitas sistem teknologi, yang memengaruhi optimalisasi layanan. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan ini ke depan tidak hanya ditentukan oleh dukungan kelembagaan dan politik, tetapi juga oleh penguatan infrastruktur teknologi serta peningkatan kapasitas digital masyarakat agar manfaat kebijakan dapat dirasakan secara lebih merata.

Daftar Pustaka

- Andini, D., Widodo, D., & Radjikan. (2023). Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Berbasis Digital Pada Aplikasi Klampid New Generation Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(2), 173–181.
- Bella, V., & Widodo, D. (2023). Implementasi Aplikasi Identitas Kependudukan Digital (IKD) Dalam Menunjang Pelayanan Publik Masyarakat Di Kecamatan Tambaksari. *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik*, 6, 14–31.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Edwards III, G. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Fikri, M. A. R., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Manajemen Pelayanan Publik. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5, 291–304.

- Gea, M. R. M., Rahawarin, M. A., & Ivonny, Y. (2023). Analisis Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Maluku. *Jurnal Professional*, 10(1), 121–126.
- Juniar, D., Rachmawati, I., & Meigawati, D. (2019). Implementasi Kebijakan Penataan Indekos Atau Rumah Kontrakan Di Kota Sukabumi. *Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 2(3), 47–61.
- Khairati, W., Angelia, N., & Kurniaty, E. (2023). Implementasi Pelayanan Lapak Asik Berbasis Online Dalam Klaim Jaminan Hari Tua Di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 5, 20–26.
- Kurniawan, W., & Maani, K. D. (2019). Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan Di Kecamatan Tabir Selatan Kabupaten Merangin Dengan Menggunakan Model Donald Van Meter Dan Carl Van Horn. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 1(4), 67–78.
- Leksono, W., Suparno, & Wirasati, W. (2023). Implementasi Sistem Pelayanan Kehumasan Dan Keprotokolan (Si Pelem Keprok) Sebagai Aplikasi Peningkatan Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 7, 74–78.
- Lestari, R. A., & Santoso, S. A. (2019). Pelayanan Publik Dalam Good Governance. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (Juispol)*, 2, 43–55.
- Meilani, G., & Munawaroh, S. (2023). Implementasi Kebijakan Standar Pelayanan Minimal Pada Bidang Kesehatan Di UPT Puskesmas Batujajar Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmiah*, 3(2), 86–98.
- Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan E-Government Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus: Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang). *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 45–57.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Pratama, R. A., Broto, M. F., & Persada, R. (2022). Implementasi Program Keluarga Harapan (PKH) Di Kecamatan Bunguran Timur Kabupaten Natuna. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(6).
- Rifdan, Haerul, Sakawati, H., & Yamin, M. N. (2024). Analisis Penerapan E-Government Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kecamatan Tallo Kota Makassar. *Journal Governance And Politics (JGP)*, 4(1), 49–61.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Suhartoyo, S. (2019). Implementasi Fungsi Pelayanan Publik Dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). *Administrative Law And Governance Journal*, 2(1), 143–154.
- Susanto, J., & Anggraini, Z. (2019). Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin. *Jurnal Administrasi Negara*, 25(2), 105–122.
- Syam, R. H. (2024). Implementasi Kebijakan Perlindungan Anak Terlantar Pada Dinas Sosial Kota Bekasi Tahun 2023–2024. *Presidensi: Jurnal Politik Dan Pemerintahan*, 1(1), 49–61.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6, 445–488.