

**STRATEGI PENGUTAN KOMPETENSI SDM UNTUK  
MENDUKUNG DIGITALISASI DI UPTD BAPENDA KOTA  
MANADO**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)  
Pada Program Studi Manajemen Bisnis*

**Oleh  
CLAUDIO O ROBOT  
NIM. 21053125**



**POLITEKNIK NEGERI MANADO  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS  
2025**

Claudio o robot 2025. “ **Strategi Penguatan Kompetensi Sdm Untuk Mendukung Digitalisasi Di Uptd Bapenda Kota Manado** ”. Di bawah bimbingan Djibrael Djawa,SE,M.Int.Hotl.Manag. dan Adelaida Joroh,SE.,MM

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung proses digitalisasi pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado. Latar belakang penelitian ini berangkat dari tantangan instansi pemerintah dalam menyesuaikan diri dengan penerapan sistem digital seperti aplikasi *e-Pajak* dan pembayaran non-tunai, yang memerlukan SDM dengan kompetensi teknis dan sikap adaptif terhadap perubahan teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pegawai UPTD Bapenda yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan digitalisasi telah berjalan, namun belum optimal karena masih terdapat perbedaan kemampuan antarpegawai, keterbatasan pelatihan, serta kendala jaringan dan infrastruktur. Strategi penguatan kompetensi SDM dilakukan melalui pelatihan teknis, pendampingan internal, dan dukungan dari pimpinan. Temuan ini sejalan dengan teori kompetensi Spencer & Spencer (1993) dan teori penerimaan teknologi (TAM) Davis (1989), yang menekankan pentingnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam keberhasilan adopsi teknologi. Kesimpulannya, peningkatan kapasitas SDM secara berkelanjutan menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi digital di sektor publik.

**Kata kunci:** *Kompetensi SDM, Digitalisasi, e-Pajak, Strategi, Bapenda Kota Manado.*

Claudio o robot 2025. "**Strategy for Strengthening HR Competencies to Support Digitalization in Uptd Bapenda City of Manado**". Under the guidance of Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag. and Adelaida Joroh, SE., MM

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze strategies for strengthening human resource (HR) competencies in supporting the digitalization of tax bookkeeping at the Regional Revenue Agency (UPTD Bapenda) of Manado City. The research is motivated by the challenges faced by public institutions in adapting to the use of digital systems such as the e-Pajak application and cashless payment systems, which require technical competence and adaptability among employees. This research employs a qualitative descriptive approach with data collected through interviews, observations, and documentation. The informants consist of employees directly involved in tax management activities. The findings indicate that the implementation of digitalization has been initiated but is not yet fully optimal due to differences in employee competencies, limited training frequency, and technical constraints such as network instability and inadequate infrastructure. The strategies for strengthening HR competencies include technical training, internal mentoring, and leadership support to enhance digital readiness. These findings align with Spencer & Spencer's (1993) Competency Theory and Davis's (1989) Technology Acceptance Model (TAM), emphasizing that knowledge, skills, and attitudes are key determinants of successful technology adoption. In conclusion, continuous HR capacity development plays a vital role in ensuring the success of digital transformation within public sector organizations.*

**Keywords:** Human Resource Competence, Digitalization, e-Pajak, Strategy, Bapenda Manado City.

## MOTTO

“Mintalah, Maka Akan Diberikan kepadamu, Carilah, Maka Kamu Akan Mendapat, Ketoklah, Maka Pintu Akan Dibuka Padamu”

(Matius 7:7)

“Karena Masa Depan Sunggu Ada, Dan Harapanmu Tidak Akan Hilang

(Amsal 23:18)

Tetaplah Berdoa

(1 Tesalonika 5:17)

### ***Kupersembahkan Karya ini untuk :***

*Sang Juru Selamat Tuhan Yesus Kristus yang berkenan dengan segala Kebesaran-Nya membuka pintu kemudahan bagi anak Nya yang lemah.*

*Kepada kedua orang tuaku Ayahku tercinta Danni Robot dan Ibuku tersayang Silia Kawatu yang telah memberikan doa, dukungan, cinta dan pengorbanan yang tak ternilai. Terimakasih atas segala sayang, nasehat yang tak hentinya diberikan kepadaku. Terimakasih buat perjuangan yang tanggu meskipun ayah dan ibuku tidak pernah duduk di bangku kuliah namun mereka berhasil membuat anak keduanya menempu Pendidikan sampai sarjana*

*“I love my father and mother very much”*

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi Oleh Claudio Owen Robot  
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Manado, 3 Oktober 2025

Disetujui,

Dosen Pembimbing 1,

Dosen Pembimbing 2,

**Djibrael Djawa, SE, M. Int. Hotl. Manag**

NIP.19610124 199011 1 000

**Adelaida Joroh, SE., MM**

NIP.19840116 201803 2 001

Mengetahui :

Ketua Panitia

**Juliet P. T. Makinggung, SE., M.Si**

NIP.197307222002122001

**LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN**

**STRATEGI PENGUTAN KOMPETENSI SDM UNTUK**  
**MENDUKUNG DIGITALISASI DI UPTD BAPENDA KOTA MANADO**

Oleh

**Claudio O Robot**  
**NIM. 21053125**

Telah Dipertimbangkan Di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai  
Salah Satu Persyaratan Melaksanakan Penelitian Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Terapan Manajemen (S.Tr.M)  
Manado, 3 Oktober 2025

Ketua/Penguji 1

**Djibrael Djawa, SE, M.Int. Hotl. Manag**

NIP. 19610124 199011 1 000

Penguji 2

Penguji 3

**Deky Eko Wibowo Mundung, SE, MM**

NIP. 1904042002121001

**Melky Krisna Elia Paedong, SE., MBA**

NIP. 198505032019031000

Mengetahui,

Ketua Jurusan Administrasi Bisnis

**Diana Roweina S. Maramis, SE, M.Si**

NIP. 197209152002122001

## **PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : Claudio O Robot

NIM : 21053125

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : D/IV Manajemen Bisnis

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi ini adalah benar-benar Merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan bagian tulisan atau pikiran Orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran dari saya sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa Skripsi Ini hasil jiplakan, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan praturan perundang- Undagan yang berlaku.

Manado, 3 Oktober 2025  
Yang membuat pernyataan

**Claudio O Robot**  
NIM. 21053125

## **BIOGRAFI**

Nama Lengkap : Claudio O Robot

Nim : 21053125

Tempat Tanggal Lahir : Rumoong Atas, 03 Mei 2003

Agama : Kristen Protestan

Alamat Tempat Tinggal: Jl. Jaga VI, Desa Rumoong Atas  
Kec Tareran, Kab Minahasa Selatan

Riwayat Pendidikan : SD INPRES 482 Rumoong Atas 2 (2009-2015)  
SMP Negeri 1 Tareran (2015-2018)  
SMA Negeri 1 Tareran (2018-2021)

Orang Tua

Nama Ayah : Danni Robot

Nama Ibu : Silia Kawatu

Alamat : Jl. Jaga VI, Desa Rumoong Atas  
Kec Tareran, Kab Minahasa Selatan

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan hikmat-Nya sehingga proses penyusunan Skripsi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan sesuai dengan yang diharapkan.

Penyusunan Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat akademik pada Program Studi Manajemen Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado. Selain itu, penulisan skripsi ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian yang telah penulis lakukan.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan tidak terlepas dari dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik :

1. Dra. Mareyke Alelo, MBA selaku Direktur Politeknik Negeri Manado
2. Dr. Diane Tangian, SH., M.Si sebagai Wakil Direktur Bidang Akademik
3. Selvie R. Kalele, SE., M.Si sebagai Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum.
4. Rudolf E. G. Mait, ST., MT sebagai Wakil Diaktur Bidang Kemahasiswaan dan Alumni.
5. Diana Roweina S. Maramis, SE,M,Si Ketua Jurusan Administrasi Bisnis
6. Arifmanuel Kolondam, SE., MM selaku Sekertaris Jurusan Administrasi Bisnis

7. Precylia Ribka Raming, SE.,MM selaku Koordinator Program Studi Manajemen Bisnis
8. Vekky Supit, SE., M.Si sebagai Sekretaris Panitia Skripsi, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado Tahun 2025.
9. Juliet P. T. Makinggung, SE., M.Si selaku Ketua Panitia Tugas Akhir dan Skripsi 2025
10. Djibrael Djawa, SE, M.Int.Hotl.Manag. Selaku dosen pembimbing 1
11. Adelaida joroh,SE., MM selaku dosen pembimbing 2
12. Seluruh Dosen dan Staf Jurusan Administrasi Bisnis
13. Panutanku, bapak Dani Robot beliau memang tidak bergelar sarjana namun beliau mampu mendidik penulis, memberikan semangat,motivasi tenaga yang tiada henti hingga penulis dapat menyelesaikan studinya sampai sarjan.
14. Pintu surgaku ibu Silia kawatu terimakasih sebesar-besarnya penulis berikan kepada beliau atas segala bentuk bantuan, semangat dan doa yang diberikan selama ini. Terimakasih selalu menjadi alasan penulis bertahan meski di tenga keputusan. Setiap doa yang ibu panjatkan, setiap pengorbanan yang ibu lakukan, selalu menjadi cahaya yang menerangi Langkah penulis. Terimakasih atas nasihat yang selalu di berikan meski terkadang pikiran kita tak sejalan, terimakasih atas kesabaran hati menghadapi penulis yang keras kepala. Ibu menjadi peguat dan pengingat paling heba. Terimakasih sudah menjadi tempat penulis untuk pulang.
15. Sahabat penulis Aries pabeno yang telah membantu penulis di dalam penyelesaian skripsi ini dan juga semua teman-teman manusia-manusia unik

yeng telah mengsuport penulis.

Penulis menyadari atas ke tidaksempurnaan penyusunan skripsi ini. Namun penulis tetap berharap skripsi ini akan memberikan manfaat bagi para pembaca. Demi kemajuan penulis juga mengharapkan adanya masukan berupa kritikan atau saran yang berguna, Terima Kasih.

Manado, 3 Oktober 2025

**Claudio Robot**  
NIM. 21053125

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>BIOGRAFI</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Fokus dan Subfokus.....	5
1.3.1 Fokus Penelitian.....	5
1.3.2 Subfokus Penelitian.....	5
1.4 Pembahasan Masalah.....	6
1.5 Rumusan Masalah.....	6
1.6 Tujuan Penelitian.....	8
1.6.1 Tujuan Umum.....	8
1.6.2 Tujuan Khusus .....	8
1.7 Manfaat Penelitian .....	9

<b>BAB II KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS .....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Konsep Strategi .....	11
2.1.2 Konsep Pajak Daerah dan Pembukuan .....	13
2.1.3 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi .....	15
2.1.4 Konsep Digitalisasi.....	18
2.2 Hubungan Antar Konsep .....	20
2.3 Penelitian Terdahulu.....	23
2.5 Kerangka Pikir .....	25
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
3.2 Pendekata Penelitian .....	26
3.3 Subjek Penelitian.....	27
3.4 Instrumen Penelitian.....	28
3.5 Data dan Sumber Data.....	29
3.5.1 Data Primer .....	29
3.5.2 Data Sekunder .....	30
3.6 Prosedur Pengumpulan Data.....	31
3.6.1 Wawancara (Interview) .....	31
3.6.2 Observasi (Observation) .....	32
3.6.3 Dokumentasi (Documentation) .....	32
3.6.4 Proses Analisis Awal .....	33
3.7 Prosedur Analisis Data.....	33
3.7.1 Reduksi Data .....	34
3.7.2 Penyajian Data.....	34

3.7.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi .....	35
3.8 Pemeriksaan Keabsahan Data.....	35
a) Triangulasi Sumber .....	36
b) Triangulasi Teknik .....	36
c) Triangulasi Waktu.....	37
d) Teknik Tambahan untuk Menjamin Keabsahan .....	37
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>38</b>
4.1 Sejarah Kantor Pendapatan Daerah Kota Manado .....	38
4.2 Lokasi Kantor Badan Pendapatan Daerah .....	40
4.3 Visi dan Misi Perusahaan .....	41
4.3.1 visi.....	41
4.3.2 Misi .....	41
4.3.3 Moto.....	41
4.4 Struktur Organisasi Perusahaan .....	41
<b>BAB V HASIL TEMUAN PENELITIAN.....</b>	<b>57</b>
5.1 Hasil Temuan Penelitian.....	57
5.1.1 Kompetensi SDM dalam Mengoperasikan Sistem Digital .....	58
5.1.2 Implementasi Digitalisasi dan Dampaknya.....	60
5.1.3 Hambatan dalam Penguatan SDM dan Digitalisasi.....	62
5.1.4 Strategi Penguatan Kompetensi SDM .....	64
5.2 Pembahasan Temuan Penelitian.....	67
5.2.1 Keterkaitan Kompetensi SDM dengan Keberhasilan Digitalisasi .....	67
5.2.2 Implementasi Strategi Penguatan Kompetensi SDM .....	68
5.2.3 Hambatan dalam Implementasi Digitalisasi.....	69

5.2.4 Analisis Kritis terhadap Proses Digitalisasi di UPTD Bapenda	
5.2.5 Sintesis Pembahasan .....	70
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>72</b>
6.1 Kesimpulan .....	72
6.2 Kontribusi Penelitian .....	73
6.3 Keterbatasan Penelitian .....	73
6.4 Saran .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>76</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>79</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
1.	Indikator strategi .....	10
2.	indikator Pajak Daerah dan Pembukuan.....	12
3.	Indikator Kompetensi SDM.....	15
4.	Indikator Digitalisas .....	17
5.	Penelitian Terdahulu.....	21
6.	Subjek Penelitian.....	25
7.	Triangulasi Data : Kondisi Aktual Pembukuan Pajak Daerah.....	55
8.	Triangulasi Data : Kompetensi SDM dalam Mengoperasikan Sistem Digital .....	57
9.	Triangulasi Data : Implementasi Digitalisasi dan Dampaknya.....	59
10.	Triangulasi Data : Hambatan dalam Penguatan SDM dan Digitalisasi .....	61
11.	Triangulasi Data : Strategi Penguatan Kompetensi SDM .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pikir .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.	Proses Pengumpulan Data .....	32
3.	Logo Perusahaan.....	36
4.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	40

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Teks</b>	<b>Halaman</b>
1.	Lampiran Pertanyaan .....	77
2.	Lampiran Tabel Matrix .....	78
3.	Lampiran Dokumentasi.....	80

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pajak daerah merupakan salah satu instrumen penting dalam mendukung penyelenggaraan otonomi. Penerimaan pajak tidak hanya sekadar menjadi sumber fiskal, tetapi juga mencerminkan kemandirian daerah dalam menjalankan pembangunan dan pelayanan publik. Di Kota Manado, pajak daerah menjadi komponen strategis dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu, sistem pengelolaan pajak, termasuk pencatatan dan pelaporan atau pembukuan, harus dikelola dengan efektif, transparan, dan akuntabel agar benar-benar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pembangunan daerah.

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan pajak daerah, khususnya dalam aspek pembukuan, masih menghadapi berbagai hambatan. Data Bapenda Kota Manado memperlihatkan bahwa realisasi penerimaan pajak selama tiga tahun terakhir tidak selalu stabil. Pada tahun 2021, realisasi penerimaan pajak hanya mencapai sekitar 91% dari target yang ditetapkan. Kondisi membaik di tahun 2022 dengan capaian sekitar 96%, tetapi pada tahun 2023 kembali menurun di kisaran 93%. Situasi ini menggambarkan bahwa meskipun potensi penerimaan pajak daerah cukup besar, target penerimaan belum selalu tercapai secara konsisten. Bahkan, memasuki tahun 2025, tantangan tersebut masih terlihat, di mana target penerimaan pajak yang lebih tinggi ditetapkan pemerintah daerah seiring meningkatnya kebutuhan pembiayaan pembangunan, namun realisasi awal tahun menunjukkan capaian belum maksimal. Hal ini mengindikasikan bahwa persoalan mendasar terkait sistem administrasi, khususnya pembukuan pajak, masih perlu

mendapat perhatian serius.

Hasil observasi awal peneliti di UPTD Bapenda Kota Manado turut menegaskan adanya sejumlah kendala. Sebagian pegawai masih mencatat transaksi secara manual meskipun aplikasi e-Pajak telah tersedia. Keterbatasan kompetensi dalam mengoperasikan sistem digital, kurangnya pelatihan berkelanjutan, serta kendala infrastruktur seperti jaringan internet yang tidak stabil dan perangkat kerja yang terbatas menjadi hambatan utama. Akibatnya, terjadi keterlambatan penyusunan laporan, potensi kesalahan pencatatan, serta ketidaksesuaian data antara penerimaan riil dengan laporan resmi.

Pemerintah Kota Manado sendiri telah melakukan berbagai upaya reformasi administrasi dengan mendorong penggunaan teknologi, seperti penerapan aplikasi e-Pajak dan sistem pembayaran nontunai (*cashless payment*). Digitalisasi ini diyakini dapat mempercepat proses administrasi, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan akurasi data. Akan tetapi, keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, melainkan juga kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. Tanpa kompetensi yang memadai, teknologi yang canggih sekalipun tidak dapat berfungsi optimal. Oleh karena itu, strategi penguatan kompetensi SDM menjadi kunci utama agar transformasi digital benar-benar dapat meningkatkan efektivitas pembukuan pajak daerah.

Sejumlah penelitian mendukung pandangan tersebut. Wauran (2025), melalui studinya tentang optimalisasi penerimaan pajak daerah di Minahasa Utara, menyimpulkan bahwa penerapan digitalisasi melalui *cashless payment* efektif meningkatkan kinerja penerimaan pajak. Namun, hambatan tetap muncul akibat

keterbatasan pemahaman SDM serta infrastruktur digital yang belum merata. Adila & Putri (2023) juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kompetensi aparatur. Sementara itu, Sarjito & Djati (2022) menyebut bahwa kompetensi digital pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan reformasi birokrasi berbasis teknologi. Temuan-temuan ini memperkuat argumentasi bahwa penguatan kompetensi SDM memiliki peran sentral dalam mendukung digitalisasi.

Dalam konteks tahun 2025, tantangan pengelolaan pajak daerah semakin kompleks. Pemerintah daerah dituntut untuk tidak hanya meningkatkan penerimaan pajak, tetapi juga memastikan sistem administrasi berjalan efektif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Hal ini semakin menegaskan bahwa strategi penguatan kompetensi SDM menjadi agenda prioritas yang harus segera diwujudkan. Dengan kompetensi yang mumpuni, pegawai Bapenda Kota Manado diharapkan mampu mengoptimalkan sistem digitalisasi, mempercepat proses pembukuan, dan meningkatkan akurasi laporan keuangan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada strategi penguatan kompetensi SDM untuk mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado. Kajian ini penting dilakukan untuk menggali kondisi aktual pembukuan pajak, menganalisis kendala yang dihadapi aparatur, serta merumuskan strategi penguatan yang relevan dengan kebutuhan instansi. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan gambaran komprehensif mengenai dinamika pengelolaan pembukuan pajak daerah di era digital, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi Bapenda Kota Manado. Selain itu, penelitian

ini juga diharapkan berkontribusi pada pengembangan literatur akademik di bidang administrasi publik, manajemen keuangan daerah, serta transformasi digital birokrasi di Indonesia

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul dalam pengelolaan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado, yaitu:

1. Realisasi penerimaan pajak daerah dari tahun ke tahun masih berfluktuasi dan belum secara konsisten mencapai target yang ditetapkan pemerintah daerah.
2. Proses pembukuan pajak masih menghadapi kendala, di antaranya keterlambatan penyusunan laporan, potensi kesalahan pencatatan, serta adanya perbedaan data antara penerimaan riil dengan laporan resmi.
3. Sebagian pegawai belum sepenuhnya menguasai sistem digital, sehingga masih ada yang melakukan pencatatan secara manual meskipun aplikasi e-Pajak sudah tersedia.
4. Infrastruktur pendukung digitalisasi, seperti jaringan internet, perangkat kerja, dan sistem keamanan data, belum sepenuhnya memadai untuk mendukung kelancaran pembukuan pajak.
5. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai dalam bidang digitalisasi perpajakan masih terbatas, sehingga menghambat optimalisasi penggunaan sistem digital.
6. Upaya reformasi melalui penerapan aplikasi e-Pajak dan sistem

pembayaran non-tunai belum diiringi dengan kesiapan SDM yang memadai, sehingga hasil implementasi belum maksimal.

### **1.3 Fokus dan Subfokus**

#### **1.3.1 Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung proses digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado.

#### **1.3.2 Subfokus Penelitian**

Untuk memperjelas arah kajian, fokus penelitian dijabarkan dalam beberapa subfokus, yaitu:

- a. Kondisi aktual pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado, termasuk capaian target penerimaan dan penerapan sistem digital.
- b. Kompetensi SDM dalam mengoperasikan sistem digital perpajakan, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap adaptif terhadap teknologi.
- c. Implementasi digitalisasi dalam pembukuan pajak daerah, mencakup penggunaan aplikasi e-Pajak dan sistem pembayaran non-tunai (*cashless payment*).
- d. Hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam penguatan SDM dan penerapan digitalisasi, baik dari sisi internal organisasi maupun faktor eksternal.
- e. Strategi penguatan kompetensi SDM yang dapat diterapkan untuk mendukung kelancaran digitalisasi pembukuan pajak daerah di masa

mendatang.

#### **1.4 Pembahasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak melebar, maka kajian dibatasi hanya pada strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung digitalisasi pembukuan pajak di UPTD Bapenda Kota Manado. Penelitian ini tidak membahas seluruh aspek manajemen pajak daerah, melainkan difokuskan pada penggunaan aplikasi e-Pajak dan sistem pembayaran non-tunai sebagai bentuk digitalisasi yang dijalankan, serta pada kompetensi aparatur yang mencakup kemampuan teknis, pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan pegawai dalam mengoperasikan sistem tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menitikberatkan pada dinamika internal UPTD Bapenda Kota Manado, tanpa mengulas secara mendalam faktor eksternal seperti kebijakan fiskal nasional atau regulasi di tingkat makro

#### **1.5 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, fokus, dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi aktual pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado?

Penelitian ini akan menggambarkan kondisi nyata terkait sistem dan mekanisme pembukuan pajak daerah yang saat ini diterapkan, termasuk prosedur pencatatan, pelaporan, serta efektivitas administrasi keuangan daerah.

2. Bagaimana kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung penerapan sistem digital perpajakan di UPTD Bapenda Kota Manado?

Bagian ini akan menganalisis sejauh mana kemampuan, keahlian, dan pemahaman pegawai terhadap teknologi informasi, sistem digital perpajakan, serta kesiapan mereka dalam mengoperasikan sistem tersebut

3. Bagaimana implementasi digitalisasi, khususnya penggunaan aplikasi e-Pajak dan sistem pembayaran non-tunai dalam pembukuan pajak daerah?

Penjelasan ini berfokus pada sejauh mana penerapan digitalisasi telah berjalan, mencakup penggunaan aplikasi e-Pajak, sistem pembayaran non-tunai, serta integrasi teknologi dalam proses administrasi pajak daerah

4. Apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam penguatan kompetensi SDM serta penerapan digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado?

Pembahasan ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat seperti keterbatasan kemampuan teknis, infrastruktur, kebijakan, maupun resistensi terhadap perubahan yang memengaruhi efektivitas digitalisasi.

5. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk memperkuat kompetensi SDM dalam rangka mendukung digitalisasi pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado?

6. Penelitian ini akan merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan oleh UPTD BAPENDA, seperti pelatihan, pendampingan,

pengembangan kapasitas SDM, dan kebijakan internal yang mendukung transformasi digital secara berkelanjutan.

## **1.6 Tujuan Penelitian**

### **1.6.1 Tujuan Umum**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung proses digitalisasi pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado, sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual, kendala, serta peluang pengembangan yang ada.

### **1.6.2 Tujuan Khusus**

Penelitian ini diarahkan untuk:

- a. Mendeskripsikan kondisi aktual pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado

Tujuan ini ingin memberikan gambaran faktual mengenai mekanisme pencatatan, pelaporan, dan sistem kerja pembukuan yang diterapkan saat ini, baik secara manual maupun melalui aplikasi digital

- b. Mengetahui kompetensi aparatur dalam mengoperasikan sistem digital perpajakan.

Tujuannya untuk mengukur sejauh mana kemampuan, keterampilan, dan kesiapan pegawai dalam menggunakan sistem digital serta memahami fungsi aplikasi e-Pajak.

- c. Mengidentifikasi hambatan dan tantangan dalam penerapan digitalisasi.

Tujuan ini diarahkan untuk menemukan penyebab utama yang menghambat efektivitas penerapan teknologi, baik dari aspek SDM, sarana prasarana, maupun kebijakan manajerial

- d. Merumuskan strategi penguatan kompetensi SDM agar digitalisasi pembukuan pajak dapat berjalan efektif.

Tujuan akhir penelitian adalah menyusun strategi konkret bagi UPTD Bapenda untuk memperkuat kemampuan aparatur melalui pelatihan, pembinaan, dan inovasi organisasi agar sistem digital dapat diterapkan secara optimal dan berkelanjutan

## **1.7 Manfaat Penelitian**

### **a) Bagi Peneliti dan Pembaca**

Menambah wawasan dan pemahaman mengenai pentingnya kompetensi SDM dalam mendukung transformasi digital birokrasi, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

### **b) Bagi Institusi Pendidikan**

Memberikan kontribusi akademis berupa tambahan literatur di bidang administrasi publik dan manajemen keuangan daerah, khususnya terkait penguatan SDM dalam era digitalisasi.

### **c) Bagi UPTD BAPENDA Kota Manado**

Menyediakan masukan praktis bagi instansi dalam menyusun kebijakan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga penerapan sistem digital perpajakan seperti e-Pajak dan pembayaran non-tunai dapat dioptimalkan.

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Konsep Strategi**

Strategi merupakan komponen penting dalam proses manajemen organisasi yang berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan jangka panjang secara efektif dan efisien.

Menurut David & David (2019), strategi adalah sarana terintegrasi yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya melalui langkah-langkah yang terencana dan berkesinambungan. Ansoff et al. (2019) menegaskan bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan yang disusun secara sadar oleh organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal serta mengoptimalkan potensi internal yang dimiliki. Sementara itu, Hill, Jones, & Schilling (2020) menjelaskan bahwa strategi adalah pola keputusan manajerial yang konsisten dan bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kinerja organisasi. Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2021) menambahkan bahwa strategi meliputi proses perumusan, implementasi, hingga evaluasi yang saling terintegrasi untuk memastikan visi dan misi organisasi dapat dicapai secara optimal.

Johnson et al. (2023) juga menegaskan bahwa strategi harus berorientasi jangka panjang dan mampu memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi

adalah rencana komprehensif dan terarah yang mencakup proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi tindakan organisasi secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu serta menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan. Strategi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial yang adaptif terhadap perubahan internal maupun eksternal organisasi.

Dalam konteks UPTD Bapenda Kota Manado, strategi diperlukan untuk memastikan penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dapat berjalan sejalan dengan proses digitalisasi pembukuan pajak daerah. Strategi ini menjadi panduan bagi pimpinan dalam merancang kebijakan, program pelatihan, serta pengawasan agar transformasi digital berjalan efektif dan berkelanjutan.

**Tabel 1**  
**Indikator Strategi**

<b>Indikator Strategi</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Sumber</b>
Perumusan Strategi	Menggambarkan sejauh mana organisasi mampu menyusun rencana atau kebijakan strategis berdasarkan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal. Dalam konteks UPTD Bapenda, indikator ini menilai bagaimana pimpinan merancang program digitalisasi yang berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai.	David & David (2019)
Efisiensi	Menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, dan anggaran) secara optimal untuk mencapai hasil maksimal. Dalam penelitian ini, efisiensi diukur melalui ketepatan waktu pelaporan penerimaan pajak daerah melalui sistem digital.	Ansoff et al. (2019)

Implementasi Strategi	Menilai sejauh mana strategi yang telah dirumuskan benar-benar dijalankan di lapangan. Mengukur sejauh mana kebijakan digitalisasi dan pelatihan SDM diterapkan oleh pegawai UPTD Bapenda dalam kegiatan pembukuan pajak.	Hill, Jones, & Schilling (2020)
Evaluasi dan Pengendalian	Menggambarkan mekanisme penilaian terhadap pelaksanaan strategi, termasuk pengawasan hasil kerja dan tindak lanjut dari evaluasi. Evaluasi dilakukan secara berkala agar implementasi digitalisasi tidak berhenti di tataran kebijakan.	Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2021)
Adaptasi terhadap Lingkungan	Menilai kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, peraturan, maupun kebutuhan masyarakat. Keberhasilan strategi digitalisasi bergantung pada kecepatan organisasi beradaptasi terhadap perkembangan teknologi.	Johnson, Whittington, Scholes, & Angwin (2023)

*Sumber: David & David (2019); Ansoff et al. (2019); Hill, Jones, & Schilling (2020); Wheelen et al. (2021); Johnson et al. (2023).*

### **2.1.2 Konsep Pajak Daerah dan Pembukuan**

Pajak daerah merupakan sumber pendapatan yang penting bagi pemerintah daerah dalam rangka membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan, yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, tanpa imbalan langsung, dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Menurut Halim (2016), pengelolaan pajak daerah harus dilakukan secara transparan, akuntabel, dan efisien, dengan dukungan sistem pembukuan yang baik agar dapat menyajikan informasi keuangan yang akurat. Sementara itu, Mardiasmo (2018) menekankan bahwa sistem pembukuan pajak

daerah memiliki peran penting dalam menjaga akuntabilitas dan efektivitas manajemen keuangan daerah melalui pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan transaksi keuangan secara sistematis.

Mahmudi (2019) menambahkan bahwa pembukuan yang baik akan mendukung proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja pemerintah daerah secara menyeluruh.

Dalam konteks UPTD Bapenda Kota Manado, pembukuan pajak daerah tidak hanya berfungsi sebagai sarana pencatatan keuangan, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis, terutama terkait peningkatan penerimaan pajak daerah dan efektivitas sistem digitalisasi. Penerapan sistem e-Pajak diharapkan dapat memperkuat transparansi, mempercepat proses administrasi, serta meminimalkan risiko kesalahan pencatatan.

**Tabel 2**  
**indikator Pajak Daerah dan Pembukuan**

<b>Indikator Pembukuan Pajak Daerah</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Sumber</b>
Akuntabilitas	Menggambarkan sejauh mana sistem pembukuan pajak dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, baik kepada pemerintah daerah maupun masyarakat. Akuntabilitas tercapai bila laporan keuangan disusun sesuai standar dan dapat diaudit.	Halim (2016)
Efisiensi	Mengukur kemampuan sistem pembukuan dalam menyelesaikan proses administrasi dan pelaporan pajak secara cepat, tepat, dan hemat sumber daya.	Mardiasmo (2018)

Akurasi	Menilai ketepatan dan kesesuaian antara data transaksi dengan laporan pajak yang dihasilkan, sehingga menghindari kesalahan input dan manipulasi data.	Mahmudi (2019)
Transparansi	Menunjukkan keterbukaan dalam penyampaian informasi pajak kepada pihak terkait, baik internal (pimpinan) maupun eksternal (masyarakat dan auditor).	Kurniawan (2020)
Keterpaduan Sistem	Menilai sejauh mana integrasi antara sistem manual dan digital berjalan secara selaras, termasuk penggunaan aplikasi e-Pajak dalam pembukuan penerimaan pajak daerah.	Indrajit (2020)

---

*Sumber: Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009; Halim (2016); Mardiasmo (2018); Mahmudi (2019); Kurniawan (2020); Indrajit (2020).*

### **2.1.3 Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam organisasi karena menentukan efektivitas dan keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Rivai & Sagala (2019), SDM adalah individu yang memiliki potensi berupa kemampuan, keahlian, dan motivasi yang harus dikelola secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Sedarmayanti (2020) menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang baik mencakup perencanaan, pengembangan, dan penilaian kinerja untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam konteks organisasi publik seperti UPTD Bapenda Kota Manado, SDM berperan sebagai pelaksana utama kebijakan dan program pemerintah daerah, termasuk penerapan digitalisasi sistem pajak daerah. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi SDM menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pelaksanaan program digitalisasi tersebut.

**a) Konsep Kompetensi SDM**

Menurut Wibowo (2020), kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat diamati dan diukur, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang digunakan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Kompetensi yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam penerapan sistem berbasis teknologi.

**b) Model Kompetensi Spencer & Spencer (1993)**

Spencer & Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi terdiri atas lima elemen utama yang membentuk perilaku efektif dalam pekerjaan, yaitu:

1. Motif (Motives) – dorongan internal seseorang yang menyebabkan ia bertindak untuk mencapai hasil tertentu.
2. Sifat (Traits) – karakteristik kepribadian yang konsisten dan memengaruhi cara seseorang berperilaku.
3. Konsep Diri (Self-Concept) – nilai, citra diri, dan sikap yang memengaruhi kepercayaan diri individu dalam bekerja.
4. Pengetahuan (Knowledge) – informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu yang relevan dengan pekerjaannya.
5. Keterampilan (Skill) – kemampuan teknis yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas dengan baik.

Model ini menekankan bahwa kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis, tetapi juga meliputi aspek sikap, motivasi, dan kepribadian yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan pekerjaan.

Dalam konteks penelitian ini, model Spencer & Spencer digunakan untuk menjelaskan bagaimana kompetensi pegawai Bapenda dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap digital menjadi faktor penentu keberhasilan program digitalisasi pembukuan pajak daerah.

**Tabel 3**  
**Indikator Kompetensi SDM**

Indikator Kompetensi SDM	Deskripsi	Sumber
Pengetahuan (Knowledge)	Menilai sejauh mana pegawai memahami aturan perpajakan, sistem digital, dan prosedur kerja terkait e-Pajak. Pengetahuan yang baik menjadi dasar keberhasilan dalam pelaksanaan tugas.	Spencer & Spencer (1993); Wibowo (2020)
Keterampilan (Skill)	Mengukur kemampuan teknis pegawai dalam mengoperasikan aplikasi e-Pajak dan perangkat teknologi pendukung lainnya.	Spencer & Spencer (1993); Sedarmayanti (2020)
Sikap (Attitude)	Menggambarkan kesiapan mental, kedisiplinan, dan tanggung jawab pegawai dalam menerima perubahan menuju sistem digital.	Wibowo (2020); Rivai & Sagala (2019)
Perilaku Kerja (Work Behavior)	Menilai konsistensi dan profesionalisme pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur (SOP) berbasis digital.	Spencer & Spencer (1993); Robbins & Judge (2022)
Partisipasi Pelatihan (Training Participation)	Menggambarkan tingkat keterlibatan pegawai dalam mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi digitalisasi yang diselenggarakan oleh instansi.	Hasibuan (2020); Sedarmayanti (2020)

Sumber: Spencer & Spencer (1993); Wibowo (2020); Rivai & Sagala (2019); Sedarmayanti (2020); Robbins & Judge (2022); Hasibuan (2020).

#### **2.1.4 Konsep Digitalisasi**

Digitalisasi merupakan proses transformasi dari sistem manual menuju sistem berbasis teknologi informasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam pelaksanaan tugas organisasi. Menurut Indrajit (2020), digitalisasi adalah pemanfaatan teknologi informasi untuk mentransformasi proses kerja manual menjadi otomatis dan terintegrasi.

Sementara OECD (2020) menjelaskan bahwa digitalisasi mencakup perubahan mendasar pada struktur organisasi, alur kerja, serta budaya kerja birokrasi agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Laudon & Laudon (2021) menegaskan bahwa digitalisasi tidak hanya sebatas penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir (mindset) pegawai agar lebih terbuka terhadap inovasi. Dalam sektor publik, digitalisasi merupakan bagian penting dari e-government yang berfungsi untuk memperkuat akuntabilitas dan pelayanan publik berbasis data.

Di lingkungan UPTD Bapenda Kota Manado, digitalisasi dilakukan melalui penerapan sistem e-Pajak, yaitu sistem berbasis elektronik untuk mempermudah proses pencatatan, pembayaran, dan pelaporan pajak daerah secara daring. Penerapan sistem ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai dan mengurangi kesalahan pencatatan yang sering terjadi pada sistem manual.

##### **a) Technology Acceptance Model (TAM)**

Salah satu teori yang menjelaskan proses penerimaan teknologi oleh individu adalah Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1989). Model ini menyatakan bahwa penerimaan dan penggunaan teknologi oleh pengguna dipengaruhi oleh dua faktor utama:

1. Perceived Usefulness (PU) – tingkat keyakinan seseorang bahwa penggunaan teknologi akan meningkatkan kinerja pekerjaannya.
2. Perceived Ease of Use (PEOU) – sejauh mana seseorang percaya bahwa penggunaan teknologi tersebut mudah dan tidak memerlukan usaha yang berlebihan.

Kedua faktor ini berpengaruh terhadap attitude toward using (sikap terhadap penggunaan) yang pada akhirnya menentukan behavioral intention to use (niat untuk menggunakan teknologi).

Dalam konteks penelitian ini, TAM digunakan untuk menjelaskan perilaku pegawai UPTD Bapenda dalam menerima dan menggunakan sistem e-Pajak. Pegawai yang merasa sistem tersebut berguna dan mudah digunakan akan memiliki sikap positif terhadap penerapan digitalisasi.

**Tabel 4**  
**Indikator Digitalisasi**

<b>Indikator Digitalisasi</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Sumber</b>
Efisiensi Proses	Mengukur kecepatan dan ketepatan proses kerja setelah penerapan sistem digital dibandingkan dengan sistem manual. Efisiensi terlihat dari waktu yang lebih singkat dan penurunan kesalahan administrasi.	Indrajit (2020); Laudon & Laudon (2021)

Integrasi Sistem	Menilai sejauh mana sistem e-Pajak terhubung secara terpadu dengan bagian lain (seperti keuangan dan pelaporan), sehingga meminimalkan duplikasi data.	OECD (2020); Kominfo (2021)
Transparansi Informasi	Menggambarkan keterbukaan data dan kemudahan akses informasi pajak daerah oleh pemangku kepentingan, baik internal maupun publik.	Mardiasmo (2018); Nugroho & Pratama (2022)
Keamanan Data (Data Security)	Mengukur tingkat perlindungan terhadap data pajak dan informasi wajib pajak agar tidak disalahgunakan.	Indrajit (2020); Davis (1989)
Adaptasi SDM terhadap Teknologi	Menilai kemampuan dan kesiapan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap penggunaan sistem digital, termasuk kemauan untuk belajar teknologi baru.	Davis (1989); Wibowo (2020)

---

Sumber: Davis (1989); Indrajit (2020); OECD (2020); Laudon & Laudon (2021); Kominfo (2021); Mardiasmo (2018); Nugroho & Pratama (2022); Wibowo (2020)

## 2.2 Hubungan Antar Konsep

Hubungan antar konsep dalam penelitian ini menunjukkan keterkaitan antara strategi, kompetensi sumber daya manusia (SDM), digitalisasi, dan pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado. Keempat konsep tersebut saling berpengaruh dan membentuk satu sistem yang mendukung efektivitas implementasi digitalisasi. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa poin berikut:

### a) Strategi sebagai Landasan Utama

1. Strategi merupakan dasar dalam merumuskan kebijakan dan arah

tindakan organisasi.

2. Strategi penguatan kompetensi SDM berfungsi untuk meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi transformasi digital.
3. Perencanaan strategi yang baik menentukan keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai.

b) Kompetensi SDM sebagai Faktor Penentu Keberhasilan

1. Kompetensi pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja berperan penting dalam mendukung pelaksanaan digitalisasi.
2. SDM yang kompeten akan mampu mengoperasikan sistem e-Pajak secara efektif dan efisien.
3. Rendahnya kompetensi SDM dapat menghambat implementasi strategi digitalisasi, meskipun kebijakan telah disusun dengan baik.

c) Digitalisasi sebagai Implementasi Strategi

1. Digitalisasi merupakan bentuk penerapan strategi organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas layanan publik.
2. Penerimaan pegawai terhadap sistem digital dipengaruhi oleh dua faktor utama berdasarkan Technology Acceptance Model (TAM), yaitu:
  - a. *Perceived Usefulness* (manfaat yang dirasakan), dan
  - b. *Perceived Ease of Use* (kemudahan penggunaan).
3. Semakin tinggi persepsi pegawai terhadap kemudahan dan manfaat teknologi, semakin tinggi pula tingkat penerimaan terhadap

digitalisasi.

d) Pembukuan Pajak Daerah sebagai Hasil Akhir (Output)

1. Hasil akhir dari pelaksanaan strategi dan digitalisasi terlihat pada peningkatan kualitas pembukuan pajak daerah.
2. Pembukuan yang digital akan menghasilkan data yang lebih akurat, transparan, dan efisien.
3. Digitalisasi yang dijalankan oleh SDM yang kompeten dapat memperkuat akuntabilitas laporan pajak daerah.

e) Keterkaitan antar Konsep secara Keseluruhan

1. Strategi → berpengaruh terhadap penguatan kompetensi SDM.
2. Kompetensi SDM → menentukan keberhasilan digitalisasi.
3. Digitalisasi → meningkatkan kualitas pembukuan pajak daerah.
4. Dengan demikian, keempat konsep tersebut membentuk hubungan sebab-akibat yang terintegrasi dan saling memperkuat satu sama lain.

f) Kesimpulan Hubungan Konseptual

1. Strategi yang tepat dan berorientasi pada peningkatan kompetensi SDM akan memperkuat proses digitalisasi di lingkungan UPTD Bapenda Kota Manado.
2. Penerapan digitalisasi yang efektif akan menghasilkan pembukuan pajak daerah yang lebih akuntabel dan efisien.
3. Oleh karena itu, penguatan kompetensi SDM menjadi faktor kunci keberhasilan digitalisasi dan peningkatan kualitas pembukuan pajak daerah.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 5**  
**Penelitian Terdahulu**

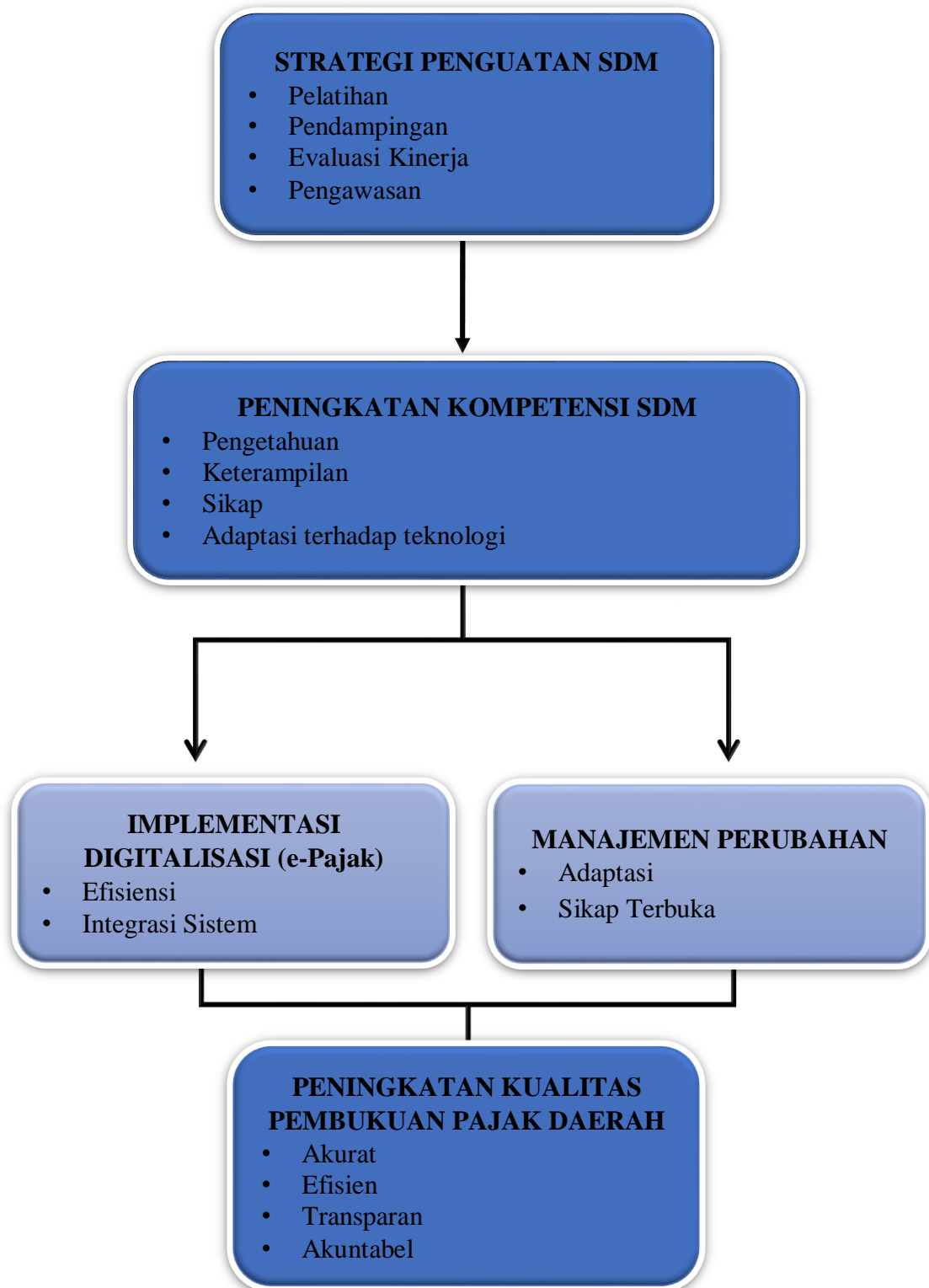
JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERBEDAAN PENELITIAN
Wauran, R. (2025). <i>Digitalisasi Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Minahasa Utara</i> . Jurnal Administrasi Publik, 6(2), 101–110.	Digitalisasi meningkatkan efisiensi penerimaan pajak, namun terkendala kompetensi pegawai yang belum merata.	Penelitian ini fokus di Bapenda Kota Manado dengan menekankan strategi penguatan SDM sebagai faktor utama keberhasilan digitalisasi.
Adila, N., & Putri, F. (2023). <i>Transformasi Digital dalam Birokrasi Pemerintah Daerah</i> . Jurnal Manajemen Publik, 8(1), 55–63.	Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi SDM terhadap perubahan teknologi.	Penelitian ini mengkaji strategi peningkatan kompetensi digital pegawai dalam mendukung penerapan sistem e-Pajak.
Sarjito, D., & Djati, S. (2022). <i>Kompetensi Digital ASN dalam Reformasi Birokrasi</i> . Jurnal Reformasi Administrasi, 7(3), 80–90.	Kompetensi digital ASN menjadi faktor penting dalam peningkatan efisiensi dan pelayanan publik berbasis teknologi.	Penelitian ini memperluas fokus pada strategi pengembangan kompetensi SDM di sektor pajak daerah.
Santoso, E., & Wulandari, A. (2020). <i>Kualitas SDM terhadap Akurasi Pelaporan Pajak Daerah</i> . Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 4(2), 134–142.	Kualitas SDM berpengaruh terhadap ketepatan pelaporan pajak; SDM yang tidak terlatih cenderung membuat kesalahan administratif.	Penelitian ini menambahkan dimensi strategi penguatan SDM dan digitalisasi pembukuan pajak daerah.
Rahmawati, L., & Pratama, A. (2021). <i>Literasi Digital ASN dalam Era E-Government</i> . Jurnal Teknologi Pemerintahan, 5(1), 44–53.	Literasi digital ASN masih rendah; diperlukan pelatihan berkelanjutan agar adaptif terhadap sistem digital.	Penelitian ini fokus pada strategi pelatihan dan pendampingan pegawai dalam penerapan sistem digital e-Pajak.
Nugroho, S., & Pratama, H. (2022). <i>E-Government dan Transparansi Pajak Daerah</i> . Jurnal Kebijakan Publik, 10(4), 215–226.	Penerapan e-government meningkatkan transparansi dan akuntabilitas laporan pajak daerah.	Penelitian ini menekankan pada hubungan antara kompetensi SDM dan keberhasilan implementasi digitalisasi.

- Wibowo, A. (2020). *Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Layanan Publik di Era Digital*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan*, 5(2), 98–107.
- Gunawan, D., & Yuliana, P. (2023). *Manajemen Perubahan dalam Transformasi Digital Pemerintahan*. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 9(1), 60–72.
- Amelia, T., & Sari, M. (2022). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM di Instansi Pemerintah Daerah*. *Jurnal Bisnis dan Administrasi Publik*, 8(3), 145–155.
- Setiawan, H., & Lestari, D. (2021). *Kesiapan Aparatur Sipil Negara dalam Implementasi Sistem Digital Keuangan Daerah*. *Jurnal Informasi Pemerintahan*, 4(2), 95–104.
- Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan digital di instansi pemerintah. Penelitian ini menambahkan variabel strategi organisasi sebagai upaya penguatan kompetensi SDM untuk mendukung digitalisasi.
- Perubahan budaya kerja dan resistensi pegawai menjadi hambatan utama digitalisasi; perlu strategi komunikasi internal. Penelitian ini menerapkan teori *Change Management* untuk menjelaskan resistensi pegawai dalam proses digitalisasi di Bapenda.
- Strategi pelatihan dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Penelitian ini menyesuaikan strategi penguatan SDM untuk konteks digitalisasi pembukuan pajak daerah.
- ASN memiliki kesiapan rendah dalam penggunaan sistem digital karena keterbatasan pelatihan teknis. Penelitian ini menambahkan faktor strategi organisasi sebagai upaya sistematis meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi digitalisasi.

---

*Sumber : Olahan Data Penulis 2025*

## 2.5 Kerangka Pikir



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis UPTD Bapenda Kota Manado dalam mengelola pendapatan daerah serta upaya penerapan digitalisasi dalam sistem pelayanan publik.

Adapun waktu penelitian direncanakan berlangsung selama 4 bulan, yaitu mulai dari Januari 2025 hingga Mei 2025. Rentang waktu tersebut meliputi tahap persiapan, pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta tahap analisis data hingga penyusunan laporan penelitian.

#### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado.

Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi kompetensi SDM, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan dalam proses digitalisasi.

Dengan pendekatan ini, data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta dokumentasi sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan menyeluruh terkait fokus penelitian.

### 3.3 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu penentuan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih karena tidak semua pegawai memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan strategi penguatan kompetensi SDM dan proses digitalisasi di lingkungan UPTD Bapenda Kota Manado.

Menurut Sugiyono (2021), *purposive sampling* digunakan untuk memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan memahami permasalahan yang diteliti, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih mendalam dan relevan.

Jumlah informan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan konsep saturasi data (data saturation), yaitu kondisi ketika data yang diperoleh dari wawancara mulai berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan. Dengan demikian, jumlah informan dianggap cukup apabila informasi yang dibutuhkan telah memenuhi kebutuhan analisis penelitian.

Pemilihan informan didasarkan pada jabatan dan peran strategis mereka dalam mendukung pelaksanaan digitalisasi dan penguatan kompetensi SDM di UPTD Bapenda Kota Manado. Adapun rincian subjek penelitian disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Subjek Penelitian**

Informan	Peran dalam Penelitian
Kepala Subbagian (Kasub)	Berperan dalam pengelolaan administrasi serta pelaksanaan program digitalisasi di lingkungan UPTD Bapenda. Kasub juga berperan dalam mengkoordinasikan kegiatan evaluasi.

Sekretaris Badan	Memiliki fungsi koordinatif dalam mengawasi, mengarahkan, dan memastikan kebijakan penguatan kompetensi SDM berjalan sesuai strategi organisasi.
Kepala Bidang (Kabid)	Bertanggung jawab atas pelaksanaan teknis di lapangan, terutama dalam kegiatan peningkatan kapasitas pegawai dan implementasi sistem digitalisasi pajak daerah.

---

*Sumber : Olahan Data Penulis 2025*

### **3.4 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan disesuaikan dengan pendekatan kualitatif deskriptif sehingga mampu menggali informasi secara mendalam mengenai strategi penguatan kompetensi SDM dalam mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado.

Instrumen yang digunakan antara lain:

1. Pedoman Wawancara, yaitu seperangkat pertanyaan terbuka yang disusun untuk mengarahkan proses wawancara dengan Kasub, Sekretaris Badan, dan Kabid. Pedoman ini membantu peneliti memperoleh informasi yang lebih terarah mengenai peran masing-masing informan, strategi yang diterapkan, kendala yang dihadapi, serta solusi yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi SDM.
2. Lembar Observasi, digunakan untuk mencatat secara sistematis fenomena yang terjadi di lapangan. Melalui observasi, peneliti dapat melihat langsung kondisi kinerja pegawai, proses implementasi

sistem digitalisasi, serta interaksi antarpegawai dalam menjalankan tugas yang berhubungan dengan pelayanan publik.

3. Dokumentasi, berupa pengumpulan data dari dokumen-dokumen resmi seperti arsip, laporan kegiatan, pedoman kerja, kebijakan internal, hingga data kepegawaian. Dokumentasi ini berfungsi sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi, sekaligus memberikan gambaran historis mengenai perkembangan digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado.

Dengan menggunakan ketiga instrumen tersebut, peneliti dapat memperoleh data yang lengkap, baik yang bersifat verbal, visual, maupun tertulis, sehingga hasil penelitian lebih komprehensif dan mendalam

### **3.5 Data dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Kedua jenis data tersebut digunakan secara terpadu untuk memperoleh informasi yang komprehensif dan valid terkait strategi penguatan kompetensi SDM dalam mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado.

#### **3.5.1 Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan, yaitu dari hasil wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap informan yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan tiga informan utama, yaitu:

1. Kepala Subbagian (Kasub),
2. Sekretaris Badan, dan
3. Kepala Bidang (Kabid).

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai:

1. Strategi yang diterapkan dalam penguatan kompetensi SDM,
2. Bentuk pelatihan dan pengembangan kemampuan pegawai,
3. Hambatan yang dihadapi dalam proses digitalisasi, serta
4. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem digital (e-Pajak).

Selain wawancara, data primer juga diperoleh melalui observasi langsung di lingkungan kerja UPTD Bapenda Kota Manado untuk melihat secara nyata implementasi digitalisasi dan perilaku kerja pegawai dalam proses pembukuan pajak daerah.

### **3.5.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari berbagai sumber tertulis dan dokumen resmi yang relevan dengan topik penelitian.

Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari:

1. Dokumen internal UPTD Bapenda Kota Manado, seperti laporan tahunan, data pelatihan pegawai, laporan penerimaan pajak daerah, dan pedoman kerja;
2. Literatur, buku, dan jurnal ilmiah yang membahas tentang strategi pengembangan SDM, model kompetensi, digitalisasi, dan manajemen

perubahan;

3. Peraturan perundang-undangan atau kebijakan pemerintah terkait pengelolaan pajak daerah dan implementasi e-government.

Data sekunder berfungsi untuk memperkuat hasil analisis data primer, serta memberikan landasan teoritis dan kontekstual terhadap hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan.

### **3.6 Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah-langkah sistematis yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, proses pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi.

Menurut Sugiyono (2021), prosedur pengumpulan data pada penelitian kualitatif harus dilakukan secara berulang dan mendalam sampai data yang diperoleh mencapai titik jenuh (data saturation), di mana tidak ditemukan lagi informasi baru yang signifikan.

Langkah-langkah pengumpulan data dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

#### **3.6.1 Wawancara (Interview)**

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada tiga informan utama yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai:

- a) Strategi penguatan kompetensi SDM yang diterapkan di UPTD Bapenda Kota Manado,

- b) Hambatan yang dihadapi dalam penerapan sistem digitalisasi, serta
- c) Upaya dan evaluasi yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mendukung e-Pajak.

Selama wawancara, peneliti menggunakan panduan pertanyaan terbuka, alat perekam suara, serta mencatat poin-poin penting yang muncul dari jawaban informan.

### **3.6.2 Observasi (Observation)**

Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja UPTD Bapenda Kota Manado. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk melihat secara nyata pelaksanaan strategi penguatan SDM, penggunaan sistem digitalisasi (e-Pajak), serta interaksi pegawai dalam proses pembukuan pajak daerah.

Peneliti melakukan observasi partisipatif pasif, yaitu hadir di lokasi penelitian tanpa terlibat langsung dalam kegiatan kerja pegawai, namun tetap mencatat berbagai aktivitas yang relevan.

### **3.6.3 Dokumentasi (Documentation)**

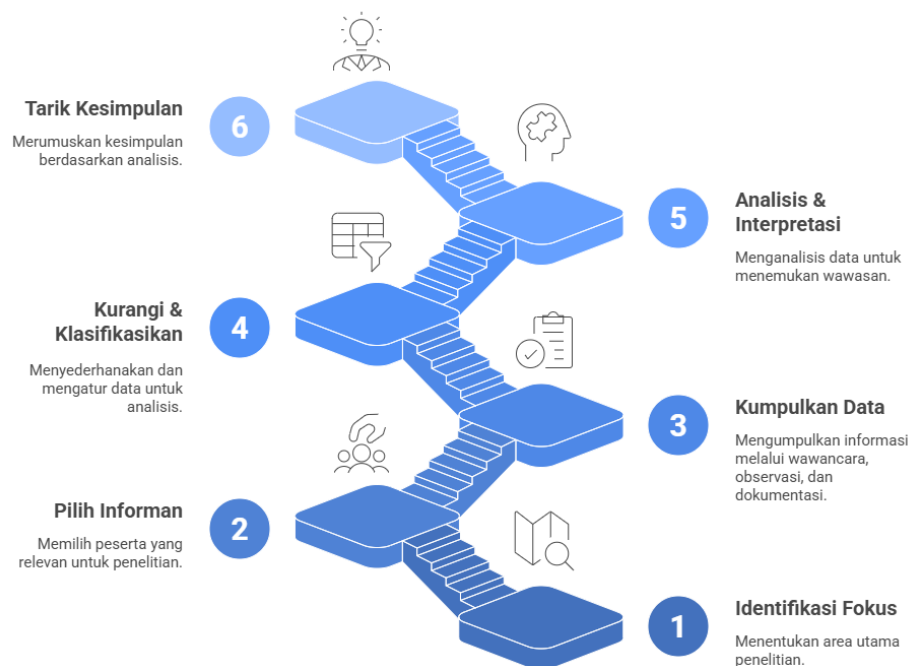
Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung yang bersumber dari arsip, laporan, serta dokumen resmi instansi. Data yang dikumpulkan meliputi:

- a) Struktur organisasi UPTD Bapenda,
- b) Data pegawai dan program pelatihan SDM,
- c) Laporan penerimaan pajak daerah, dan
- d) Dokumen terkait implementasi sistem digital (e-Pajak).

Dokumentasi digunakan untuk memverifikasi dan memperkuat hasil wawancara serta observasi.

### 3.6.4 Proses Analisis Awal

Setelah ketiga metode pengumpulan data dilakukan, peneliti mulai melakukan analisis awal (preliminary analysis), yaitu menyeleksi data yang relevan, menyusun transkrip wawancara, dan mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan fokus penelitian.



**Gambar 2**  
**Proses Pengumpulan Data**

### 3.7 Prosedur Analisis Data

Analisis data merupakan tahap penting dalam penelitian kualitatif karena melalui proses inilah data mentah yang terkumpul dari lapangan diolah menjadi informasi yang bermakna dan dapat menjawab rumusan masalah penelitian.

Menurut Sugiyono (2021:335), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus sampai tuntas, hingga data menjadi jenuh. Demikian pula menurut Creswell (2018:186), analisis data kualitatif melibatkan proses berulang (iteratif), mulai dari pengorganisasian data, pengkodean, pengelompokan, hingga interpretasi untuk menarik kesimpulan.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, prosedur analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu:

### **3.7.1 Reduksi Data**

Reduksi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, serta mengorganisasi data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam bentuk yang lebih terarah. Pada tahap ini, peneliti merangkum data yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu strategi penguatan kompetensi SDM dalam mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado. Data yang tidak relevan disisihkan agar analisis lebih terfokus. Dengan demikian, reduksi data membantu peneliti memahami informasi yang paling penting dan memudahkan dalam tahap analisis berikutnya.

### **3.7.2 Penyajian Data**

Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun data yang telah direduksi ke dalam uraian naratif deskriptif. Penyajian data bertujuan untuk menampilkan informasi secara terstruktur sehingga memudahkan peneliti memahami pola, hubungan, maupun kecenderungan yang muncul. Dalam penelitian ini, penyajian data akan berupa deskripsi mendalam mengenai

kondisi kompetensi SDM, strategi penguatan yang diterapkan, hambatan yang muncul, serta langkah-langkah solusi dalam mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado.

### **3.7.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil reduksi dan penyajian data. Kesimpulan bersifat sementara pada awalnya, namun akan terus dikaji ulang melalui proses verifikasi. Verifikasi dilakukan dengan cara triangulasi data, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta mencocokkannya dengan data sekunder yang ada. Proses ini dilakukan agar kesimpulan yang diperoleh benar-benar valid, kredibel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dengan mengikuti tahapan ini, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang jelas dan mendalam tentang strategi penguatan kompetensi SDM dalam mendukung digitalisasi, serta menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi yang bermanfaat bagi UPTD Bapenda Kota Manado.

## **3.8 Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini akurat, kredibel, dan dapat dipercaya. Menurut Sugiyono (2021), dalam penelitian kualitatif, keabsahan data dapat diperiksa melalui beberapa teknik, di antaranya triangulasi, perpanjangan keikutsertaan, dan kecukupan referensi.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengujian keabsahan

data dengan cara membandingkan dan mengecek kembali data yang diperoleh dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data yang berbeda.

Melalui triangulasi, peneliti dapat memastikan bahwa informasi yang didapat benar-benar mencerminkan kondisi di lapangan dan tidak hanya berasal dari satu sudut pandang.

**a) Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari tiga informan yang memiliki peran berbeda di lingkungan UPTD Bapenda Kota Manado, yaitu:

1. Kepala Subbagian (Kasub),
2. Sekretaris Badan, dan
3. Kepala Bidang (Kabid).

Tujuannya adalah untuk melihat kesesuaian jawaban antar informan terhadap topik yang sama, seperti strategi penguatan kompetensi SDM dan pelaksanaan digitalisasi sistem e-Pajak.

Apabila ditemukan perbedaan pendapat, peneliti melakukan klarifikasi dengan mengonfirmasi kembali kepada informan yang bersangkutan.

**b) Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil dari berbagai metode pengumpulan data, yaitu:

1. Hasil wawancara mendalam,
2. Hasil observasi langsung, dan
3. Hasil dokumentasi (data arsip, laporan, serta dokumen resmi instansi).

Langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari wawancara sesuai dengan fakta yang diamati dan bukti tertulis yang tersedia.

Contohnya, pernyataan informan mengenai efektivitas pelatihan pegawai akan dibandingkan dengan data dokumen pelatihan serta hasil observasi peneliti di lapangan.

**c) Triangulasi Waktu**

Triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk topik yang sama. Hal ini dilakukan untuk memastikan konsistensi informasi yang diberikan oleh informan dan meminimalkan bias akibat kondisi tertentu, seperti kesibukan kerja atau perubahan kebijakan internal.

**d) Teknik Tambahan untuk Menjamin Keabsahan**

Selain triangulasi, peneliti juga menggunakan teknik tambahan berikut:

1. Perpanjangan keikutsertaan, yaitu dengan berada di lapangan penelitian dalam waktu yang cukup agar memahami situasi dan perilaku informan secara mendalam.
2. Diskusi dengan rekan sejawat (peer debriefing), untuk memperoleh masukan terhadap interpretasi data yang dilakukan peneliti.
3. Pemeriksaan anggota (member check), yaitu meminta konfirmasi kepada informan mengenai hasil wawancara agar sesuai dengan maksud pernyataan mereka.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Kantor Pendapatan Daerah Kota Manado

##### Logo BADAN PENDAPATAN DAERAH (BAPENDA)



**Gambar 3**

#### **Logo Perusahaan**

*Sumber : Data Perusahaan*

Pada Tanggal 14 Juli 1972 Gedung Kantor Dinas Pajak Dan Pendapatan Daerah Kotamadya Manado, Yang Ditahbiskan Oleh G.K.D.H. Prov. Sulut. Majojen H.V. Worang, Dan Sebagai Pemilik modal (Bouwheer) Yaitu W.K.D.H. Komad. Manado, Letkol. J.H. Pusung. Sebagai Direksi Di Dinas Pajak Dan pendapatan Daerah Kotamadya Manado Yaitu 1) Kep. Dinas P.U. Komad Manado R.A. Rundengan, 2) Kep. Kantor Dinas Pajak & Pendapatan Komad. Manado Drs. J.E.J Mamangkey, Dan Sebagai Perencana Pelaksana Yaitu P.T. Pantjadharna. Nama Badan Pendapatan Daerah Kotamanado Berubah-Ubah Dari Awal Berdiri Hinggasekarang, Adapun Urutannya Sebagai Berikut:

1. Dinas Padjak dan Pendapatan Daerah Kotamadya Manado, tahun 1972 -

2014

2. Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado, tahun 2014- 2016
3. Badan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Manado,tahun 2016 - 2019
4. Badan Pendapatan Daerah Kota Manado, tahun 2019 – sekarang

Pada tahun 2014 berubah menjadi “Pengelola Pendapatan Daerah Kota Manado” sampai tahun 2017, dan pada tahun 2017 berubah menjadi “Badan Pajak & Retribusi Daerah Kota Manado” sampai tahun 2019, pada saat tahun 2019 berubah mejadi “Badan Pendapatan Daerah Kota Manado” sampai saat ini.

Adapun Kepala Badan yang memimpin :

1. Tahun 1996 - 2000 : Bpk. Felits Sumampow
2. Tahun 2000 - 2004 : Bpk. Andre. J. Hosang, SE, MSi
3. Tahun 2004 – 2007 : Bpk. Harold Monarek, SH, MSi
4. Tahun 2007 – 2009 : Ibu. Elsje Rori, SE
5. Tahun 2009 – 2011 : Bpk. Drs. Cosimas, S. Wongkar
6. Tahun 2011 : Bpk. Drs. Hanle. V. R. Tendean, Msi
7. Tahun 2011 - 2015 :.Bismar Lumentut, SE
8. Tahun 2015 – 2022 : Bpk. Drs. Harke V.R Tendean, MSi
9. Tahun 2022 – 2025 : Bpk. Steven Donald Rende SH, MH
10. Tahun 2025 – Sekarang : Jefry F.R. Mongdong, S.Sos.,M.Si.

Sebelum Tahun 2017 Badan Pendapatan Daerah Kota Manado adalah Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado merupakan organisasi atau instansi yang berada di bawah pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab dalam penerimaan pendapatan daerah melalui

pengkoordinasian dan pemungutan pajak, retribusi, bagi hasil pajak dan dana perimbangan. Pada tahun 2017 Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado, berganti nama menjadi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah pada tahun 2017. Pergantian nama Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado menjadi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Manado, tidak memiliki perbedaan dalam tugas, tanggung jawab dan kewajiban. Karena dari jenis – jenis pelayanan pembayaran Pajak Daerah, Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Air Tanah, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan Retribusi Kebersihan tetap sama

Pada tahun 2018, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Manado berganti nama menjadi Badan Pendapatan Daerah Kota Manado yang merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Dalam hal tugas, tanggung jawab dan kewajiban tetap sama untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik sesuai dengan visi dan misi Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. Badan Pendapatan daerah (BAPENDA) merupakan unsur penunjang urusan Pemerintah di Bidang Keuangan yang dipimpin oleh seseorang Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekertaris Daerah

#### **4.2 Lokasi Kantor Badan Pendapatan Daerah**

berlokasi JL,piere Tendea,Kec,sario kota Manado Sulawesi Utara Lokasi ini strategis karena berada di kawasan pelayanan publik yang mudah dijangkau oleh masyarakat.

### **4.3 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **4.3.1 visi**

Melayani dengan cerdas

#### **4.3.2 Misi**

1. Membangun Kota yang memiliki daya saing, dengan berorientasi pada peningkatan daya tarik investasi serta penguatan sektor ekonomi lokal.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik di bidang pendapatan daerah, melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.
3. Meningkatkan profesionalisme aparatur dalam pengelolaan pendapatan daerah, dengan mengedepankan integritas dan akuntabilitas.
4. Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, melalui sosialisasi dan edukasi yang berkelanjutan

#### **4.3.3 Moto**

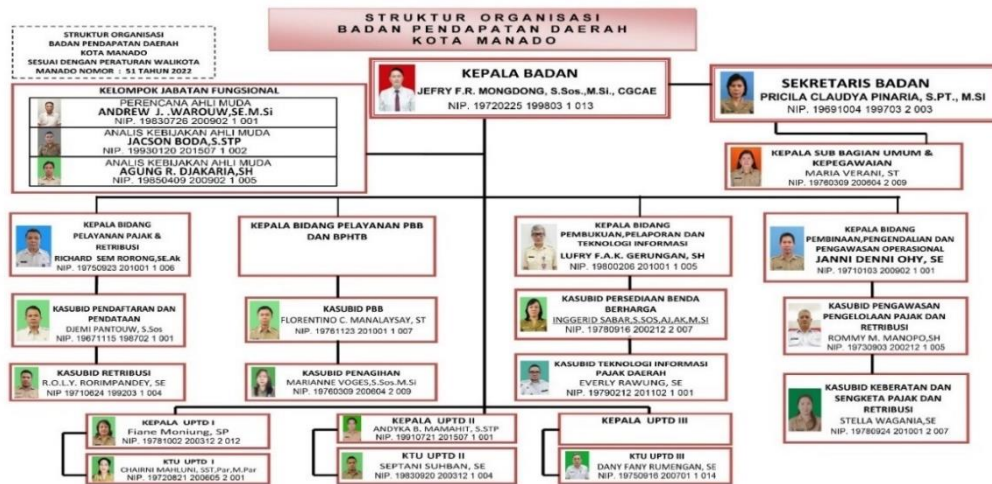
"Bersama Kita Sukses, Kita Sukses Bersama"

### **4.4 Struktur Organisasi Perusahaan**

Badan Pendapatan Daerah Kota Manado sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tentunya mempunyai struktur organisasi, Struktur organisasi atau susunan organisasi yang ada pada Badan Pendapatan Daerah Kota Manado sesuai dengan peraturan Walikota Manado Nomor 51 Tahun 2022 guna mengatur dan mengelompokan setiap pembagian – pembagian tugas tersebut bertujuan untuk dapat terlaksanakannya suatu pekerjaan setiap yang ada Berikut ini adalah struktur

organisasi dari Badan Pendapatan Daerah Kota Manado

### Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda)



Gambar 4

### Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber : Data Perusahaan

#### 1. Kepala Badan : Jefry F.R. Mongdong, S.Sos., M.Si., CGCAE

Kepala Badan mempunyai tugas membantu Wali Kota dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pajak dan retribusi Daerah. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Kepala Badan mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pajak dan retribusi Daerah;
- Pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas serta pelayanan administrasi;
- Pelaksanaan pengembangan potensi pajak dan retribusi Daerah serta kebijakan strategis dalam rangka pengelolaan pajak dan retribusi Daerah

- d. Pelaksanaan pengawasan melekat dan pengawasan fungsional; dan
- e. Pelaksanaan tugas dan fungsi lain yang diberikan atasan sesuai lingkup bidang pajak dan retribusi Daerah

## **2. Sekretaris : Pricilia Claudya Pinaria, S.PT., M.Si**

Sekretaris Badan mempunyai tugas membantu Kepala Badan dalam mengoordinasikan pelaksanaan tugas serta membina dan memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Sekretaris Badan mempunyai fungsi :

- a. Pembinaan serta pelaksanaan tugas dan administrasi Badan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan ketatalaksanaan program, keuangan, pelaporan, kepegawaian, umum, perlengkapan, dokumentasi, hukum, data informasi serta hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- b. Pengoordinasian dan pengaturan tugas unit organisasi di lingkungan Badan Pendapatan Daerah;
- c. Pengoordinasian perumusan kebijakan strategis di lingkungan Badan Pendapatan Daerah;
- d. Pengoordinasian dan pengaturan kerja sama;
- e. Pelaksanaan urusan tata usaha Badan; dan
- f. Pelaksanaan tugas dan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

## **3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian : Maria Veranti, ST**

Sub bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Badan dalam menyiapkan bahan urusan umum,

kepegawaian, rumah tangga serta tata persuratan dan kearsipan berdasarkan peraturan perundang undangan. Rincian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- b. Melaksanakan kegiatan pengelolaan ketatausahaan dan kerumah tanggaan Badan Pendapatan Daerah;
- c. Melaksanakan kegiatan pengelolaan kearsipan, data dan informasi Badan Pendapatan Daerah;
- d. Melaksanakan kegiatan pemeliharaan kebersihan, keindahan, keamanan dan ketertiban kantor Badan Pendapatan Daerah;
- e. Melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perawatan bangunan gedung dan peralatan kerja kantor Badan Pendapatan Daerah;
- f. Melaksanakan pengelolaan ruang rapat/ruang pertemuan Badan Pendapatan Daerah;
- g. Melaksanakan publikasi kegiatan dan pengaturan acara Badan Pendapatan Daerah;
- h. Menghimpun, menganalisa dan mengajukan kebutuhan kerja kantor Badan Pendapatan Daerah;
- i. Menerima, menatausahakan, menyimpan dan mendistribusikan perlengkapan dan peralatan kantor Badan Pendapatan Daerah;
- j. Menyampaikan dokumen penerimaan, penyimpanan, pendistribusian, dan penghapusan barang kepada Subbagian Keuangan untuk dibukukan.

#### **4. Perencana Ahli Muda**

Tugas Pokok : Melakukan penyusunan, evaluasi, dan pelaporan rencana strategis, rencana kerja, serta analisis perencanaan pendapatan daerah.

#### **5. Analis Kebijakan Ahli Muda**

Tugas Pokok : Menganalisis dan mengevaluasi kebijakan pemungutan dan peningkatan pendapatan daerah, serta memberikan rekomendasi pengambilan keputusan berbasis data.

#### **6. Kepala Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi : Richard Sem Rorong, SE.AK**

Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi mempunyai tugas membantu Kepala Badan dalam mengoordinasikan penyelenggaraan tugas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi mempunyai fungsi:

- a. pengendalian obyek/subyek Pajak dan Retribusi melalui pendaftaran dan pendataan;
- b. pengendalian obyek/subyek Pajak dan Retribusi dalam bentuk kartu data;
- c. pelaksanaan pengawasan, perhitungan dan penetapan potensi Pajak dan Retribusi serta pengendalian dan penyaluran SKPD/SKRD;
- d. pelaksanaan penagihan atas tunggakan Pajak dan Retribusi Daerah;
- e. pelaksanaan pengendalian dan pengawasan administrasi Pajak dan Retribusi Daerah;

- f. pelaksanaan pengkajian atas obyek Pajak/Retribusi;
- g. pelaksanaan monitoring terhadap perkembangan masing-masing obyek Pajak/Retribusi;
- h. pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan Pajak/Retribusi;
- i. pelaksanaan pengendalian dan pengawasan tugas Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dalam pengelolaan Pajak/Retribusi Daerah;
- j. pengoordinasian dan pengawasan pelaksanaan tugas bawahan; dan
- k. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan

**7. Sub Bidang Pendaftaran dan Pendataan : Djemi Pantouw, S.Sos**

Subbidang Pendaftaran dan Pendataan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi berdasarkan peraturan dan ketentuan perundang-undangan. Rincian tugas Subbidang Pendaftaran dan Pendataan :

- a. mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran yang telah diisi oleh Wajib Pajak/Retribusi;
- b. membuat dan memelihara Daftar Induk Wajib Pajak dan Retribusi dan menerbitkan Kartu Pengenal NPWPD;
- c. mengendalikan obyek/subyek pajak dan retribusi Daerah melalui kartu data;
- d. menginventarisasi data obyek/subyek pajak dan retribusi Daerah berdasarkan sumber penerimaan;
- e. melakukan pendataan terhadap objek dan subjek Pajak/Retribusi

Daerah;

- f. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- g. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan

#### **8. Kepala Sub Bidang Retribusi : ROLY Rorimpandey, SE**

Subbidang Retribusi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi berdasarkan peraturan perundang-undangan. Rincian tugas Subbidang Retribusi:

- a. melakukan koordinasi data subjek dan obyek retribusi Daerah dengan SKPD penanggung jawab teknis;
- b. menerima dan memeriksa Surat Pemberitahuan Retribusi Daerah (SPTRD);
- c. melaksanakan perhitungan dan penetapan Surat Ketetapan Retribusi Daerah (SKRD), Surat Ketetapan Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKRDKB), Surat Ketetapan Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKRDKBT), Surat Ketetapan Retribusi Daerah Nihil (SKRDN), Surat Ketetapan Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKRDLB);
- d. penyaluran SKRD;
- e. melakukan penagihan retribusi terhutang;
- f. menyusun laporan obyek/subyek retribusi Daerah;
- g. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- h. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan

#### **9. Kepala Bidang PBB (Pajak Bumi dan Bangunan)**

Bidang Pelayanan PBB dan BPHTB mempunyai tugas membantu Kepala

Badan dalam mengoordinasikan penyelenggaraan tugas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pelayanan PBB dan BPHTB mempunyai fungsi :

- a. membantu Kepala Badan dalam memimpin, mengendalikan, dan mengoordinasikan perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Badan yang meliputi PBB, BPHTB dan Penagihan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. perumusan kebijakan teknis pendaftaran, pendataan, penilaian dan penetapan PBB-P2 dan BPHTB;
- c. memimpin, mengoordinasikan dan mengendalikan serta mengawasi semua kegiatan yang berhubungan dengan bidang tugas;
- d. pelaksanaan koordinasi pemungutan PBB-P2; dan
  - a. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan

#### **10. Kepala Sub Bidang PBB : Florentino C. Manalaysay, ST**

Subbidang PBB mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pelayanan PBB dan BPHTB berdasarkan peraturan dan ketentuan perundang-undangan. Rincian tugas Subbidang PBB :

- a. mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran serta memeriksa kelengkapan permohonan pelayanan PBB-P2 yang meliputi : 1. Pendaftaran/pendataan dan penetapan OP baru; 2. Mutasi objek/subjek PBB; 3. Pembetulan SPPT/SKPD; dan 4. Salinan SPPT;

- b. melakukan penelitian terhadap kelengkapan formulir pendaftaran PBB-P2;
- c. melakukan penelitian kantor/lapangan terhadap data formulir pendaftaran/SPOP dan LSPOP PBB-P2;
- d. melakukan penilaian masal dan individu;
- e. membuat konsep berita acara penelitian;
- f. melakukan pemuktahiran data grafis (SIG);
- g. melakukan entry/perekaman data (SPOP/LSPOP);
- h. melakukan pencetakan DHKP dan SPPT;
- i. melakukan pendataan objek dan subjek PBB-P2;
- j. penyusunan penentuan besarnya nilai jual objek pajak NJOP;
- k. penatausahaan administrasi PBB;
- l. penyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- m. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**11. Kepala Sub Bidang Penagihan : Marianne Voges, S.Sos., M.Si**

Subbidang Penagihan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pelayanan PBB dan BPHTB berdasarkan peraturan perundang-undangan. Rincian tugas Subbidang Penagihan :

- a. menerima dan mencatat tembusan semua DHKP PBB-P2 dan SSPD-BPHTB;
- b. melakukan pembukuan penerimaan PBB-P2 dan BPHTB;
- c. melakukan koordinasi pemungutan PBB-P2;
- d. melaksanakan pembatalan SPPT, keberatan atas penunjukan sebagai

wajib pajak, keberatan atas pajak terhutang, pengurangan pajak terhutang, Restitusi dan Kompensasi;

- e. melakukan perhitungan dan penatausahaan piutang PBB-P2 dan BPHTB;
- f. melakukan himbauan dan penagihan tunggakan PBB-P2 dan BPHTB;
- g. melaksanakan penatausahaan surat keputusan keberatan/banding/pengurangan atau pembatalan ketetapan pajak dan membuat surat keputusan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi;
- h. menyusun laporan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- i. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

## **12. Kepala Bidang Pembukuan, Pelaporan, dan Teknologi Informasi :**

### **Lufry F.A.K. Gerungan, SH**

Bidang Pembukuan, Pelaporan dan Teknologi Informasi mempunyai tugas membantu kepala Badan dalam mengoordinasikan penyelenggaraan tugas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pembukuan, Pelaporan dan Teknologi Informasi mempunyai fungsi :

- a. penyusunan laporan realisasi penerimaan Daerah tahunan;
- b. pengawasan dan pengendalian seluruh Bukti Setoran;
- c. pembukuan dan pelaporan atas penggunaan Benda Berharga;
- d. pelaksanaan monitoring realisasi Pajak/Retribusi berdasarkan Sistem

MPS/Taksasi;

- e. penyiapan bahan data realisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah sebagai bahan evaluasi dan kebutuhan lainnya;
- f. melakukan penatausahaan bidang teknologi informasi pajak dan retribusi Daerah;
- g. pelaksanaan fungsi pengendalian administrasi pembukuan penerimaan sampai pada UPTD di Wilayah;
- h. pelaksanaan koordinasi dengan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) tentang Pembukuan Penerimaan Pajak/Retribusi, Benda Berharga serta kebutuhan penatausahaan Teknologi Informasi;
- i. pengoordinasian dan pengawasan pelaksanaan tugas bawahan; dan
- j. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**13. Kepala Sub Bidang Persediaan Benda Berharga : Inggerid Sabar, S.Sos., AJ, AK., M.Si**

Subbidang Persediaan Benda Berharga mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pembukuan, Pelaporan dan Teknologi Informasi berdasarkan peraturan dan ketentuan perundang-undangan.

Rincian tugas Subbidang Persediaan Benda Berharga:

- a. menerima dan mencatat semua benda berharga;
- b. menyimpan dan mengevaluasi bukti pengeluaran benda berharga;
- c. melakukan pengendalian benda berharga, berupa: - perforasi benda berharga; - peredaran benda berharga;
- d. meneliti penggunaan benda berharga yang menggunakan sistem

MPS (Menghitung Pajak Sendiri);

- e. menghitung dan meneliti sisa persediaan benda berharga;
- f. melakukan koordinasi dalam pengawasan penggunaan benda berharga;
- g. melakukan pemeriksaan dan pelaporan benda berharga;
- h. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- i. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**14. Kepala Sub Bidang Teknologi Informasi Pajak Daerah : Everly Rawung, SE**

Subbidang Teknologi Informasi Pajak Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pembukuan, Pelaporan dan Teknologi Informasi berdasarkan peraturan dan ketentuan perundang-undangan. Rincian tugas Subbidang Teknologi Informasi Pajak Daerah

- a. melaksanakan penatausahaan bidang teknologi informasi pajak dan retribusi Daerah;
- b. merencanakan dan mengusulkan kebutuhan perangkat lunak dan perangkat keras serta jaringan data dan komunikasi dan teknologi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi dan Unit Pelaksana Teknis;
- c. mengolah dan melakukan integrasi data serta penyajian informasi pajak dan retribusi Daerah;
- d. melaksanakan pengendalian dan pengamanan basis data dan informasi pajak dan retribusi Daerah;
- e. melakukan analisis dan evaluasi dalam rangka pembangunan dan

pengembangan sistem informasi pajak dan retribusi Daerah;

- f. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- g. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**15. Kepala Bidang Pembinaan, Pengendalian, dan Pengawasan Operasional : Janni Denni Ohy, SE**

Bidang Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan mempunyai tugas membantu Kepala Bidang dalam mengoordinasikan penyelenggaraan tugas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Bidang Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan mempunyai fungsi :

- a. pengendalian dan pembinaan pelaksanaan operasional pemungutan pajak dan retribusi Daerah;
- b. memberikan masukan, pertimbangan atau rekomendasi pengambilan keputusan teknis pelaksanaan pemungutan pajak Daerah berdasarkan hasil pengendalian dan pembinaan yang dilaksanakan;
- c. pengkajian atas sumber-sumber penerimaan Pajak dan Retribusi berdasarkan potensi;
- d. pengawasan seluruh pegawai Badan dalam bidang tugas dan fungsi;
- e. pengkajian atas pengelolaan pajak dan retribusi dalam bentuk produk hukum;
- f. melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sumber Pajak dan Retribusi;
- g. pengawasan atas penyelesaian atas obyek-obyek pajak dan retribusi

yang bermasalah;

- h. pengoordinasian dan pengawasan pelaksanaan tugas bawahan; dan melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**16. Kepala Sub Bidang Pengawasan Pengelolaan Pajak dan Retribusi :**

**Rommy M. Manopo, SH**

Subbidang Pengawasan Pengelolaan Pajak dan Retribusi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan berdasarkan peraturan dan ketentuan perundang-undangan.

Rincian tugas Subbidang Pengawasan Pengelolaan Pajak dan Retribusi :

- a. mengawasi dan mengendalikan terhadap operasional kegiatan pelayanan pemungutan pajak dan retribusi Daerah;
- b. memonitor pengelolaan pajak dan retribusi Daerah serta melaksanakan pengendalian sistem dan prosedur tentang penerimaan pajak dan retribusi;
- c. melakukan penertiban terhadap pelanggaran administrasi pengelolaan pajak dan retribusi berdasarkan ketentuan peraturan perundang undangan perpajakan;
- d. melakukan pembinaan pengelolaan administrasi penerimaan Daerah;
- e. menyiapkan bahan dan mengadakan kajian terhadap penerimaan dan proyeksi target realisasi pajak dan retribusi; dan
- f. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- g. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan

**17. Kepala Sub Bidang Keberatan dan Sengketa Pajak dan Retribusi :**

**Stella Wagania, SE**

Subbidang Keberatan Dan Sengketa Pajak Dan Retribusi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Bidang Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan berdasarkan peraturan dan ketentuan perundang-undangan.

Rincian tugas Subbidang Keberatan Dan Sengketa Pajak Retribusi:

- a. pelaksanaan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan retribusi berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- b. melakukan pengawasan dan monitoring atas semua wajib pajak yang bermasalah;
- c. melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap keberatan/sengketa pajak;
- d. membuat berita acara hasil pemeriksaan sebagai bahan kajian penyelesaian keberatan dan sengketa pajak untuk ditindak lanjuti;
- e. melakukan penyelesaian terhadap keberatan/sengketa pajak melalui pengkajian;
- f. menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- g. melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan

**18. Kepala UPTD 1 / 2 / 3 (Unit Pelaksana Teknis Daerah)**

**Kepala UPTD 1 : Fiane Moniung, SP**

**Kepala UPTD 2 : Andyka B. Mamahit, S.STP**

**Kepala UPTD 3 : -**

Tugas Pokok :

Mengelola pelaksanaan pemungutan pajak dan retribusi di wilayah tugas masing-masing sesuai dengan kebijakan Bapenda.

**19. KTU UPTD 1 / 2 / 3 (Kepala Tata Usaha UPTD)**

**KTU UPTD 1 : Chairni Mahluni, SST, Par, M.Par**

**KTU UPTD 2 : Septani Suhban, SE**

**KTU UPTD 3 : Dany Fany Rumengan, SE**

**BAB V**  
**HASIL TEMUAN PENELITIAN**

**5.1 Hasil Temuan Penelitian**

Bab ini memaparkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi di Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Manado. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui bagaimana strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) diterapkan dalam mendukung proses digitalisasi pembukuan pajak daerah.

Data disajikan menggunakan pendekatan triangulasi sumber, yang menggabungkan tiga jenis data untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh. Hasil penelitian kemudian dianalisis dan dikaitkan dengan teori yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka serta penelitian terdahulu.

**Tabel 7**

**Triangulasi Data: Kondisi Aktual Pembukuan Pajak Daerah**

Sumber Data	Temuan Utama
Wawancara	Pegawai mengakui penerapan sistem <i>e-Pajak</i> telah membantu proses pencatatan dan pelaporan pajak daerah menjadi lebih cepat dan transparan. Namun, sebagian pegawai masih menggunakan cara manual karena belum terbiasa dengan sistem digital.
Observasi	Dari 15 pegawai yang diamati, 9 orang menggunakan aplikasi <i>e-Pajak</i> secara konsisten, sementara 6 lainnya masih menggunakan buku catatan manual sebagai pendamping sistem digital.
Dokumentasi	Laporan realisasi pajak menunjukkan fluktuasi capaian: 91% (2021), 96% (2022), dan 93% (2023). Data kepegawaian memperlihatkan bahwa hanya 28 dari 45 pegawai (62%) yang pernah mengikuti pelatihan <i>e-Pajak</i> .

*Sumber : Data Diolah Penulis 2025*

Analisis dan Pembahasan: Berdasarkan hasil triangulasi di atas, dapat

disimpulkan bahwa proses digitalisasi pembukuan pajak di UPTD Bapenda Kota Manado masih dalam tahap penyesuaian. Sebagian pegawai telah mampu beradaptasi, namun sebagian lainnya masih menghadapi kendala teknis dan kurang percaya diri dalam penggunaan aplikasi.

Temuan ini mendukung teori David & David (2019) yang menyatakan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh perumusan kebijakan, tetapi juga implementasinya di tingkat operasional. Dalam konteks penelitian ini, penerapan *e-Pajak* belum sepenuhnya efektif karena belum diikuti oleh peningkatan kompetensi SDM secara merata.

Hal ini juga sejalan dengan pandangan Halim (2016) bahwa sistem pembukuan yang baik harus dilakukan secara sistematis dan akurat. Penggunaan dua sistem secara bersamaan (manual dan digital) justru dapat menimbulkan potensi kesalahan pencatatan.

Penelitian Santoso & Wulandari (2020) serta Wauran (2025) mendukung temuan ini, bahwa keterbatasan kemampuan pegawai dan kurangnya pelatihan menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas implementasi sistem digital di instansi pemerintah daerah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado sudah berjalan, tetapi masih menghadapi kendala dalam pemerataan kompetensi SDM. Penguatan kemampuan pegawai menjadi langkah penting agar penerapan sistem digital dapat berjalan optimal dan akuntabel sesuai tujuan reformasi birokrasi.

### **5.1.1 Kompetensi SDM dalam Mengoperasikan Sistem Digital**

Kemampuan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi sistem digital di UPTD Bapenda Kota Manado. Berdasarkan hasil penelitian, masih terdapat kesenjangan keterampilan di antara pegawai dalam mengoperasikan aplikasi *e-Pajak*. Sebagian pegawai muda lebih cepat beradaptasi, sementara pegawai senior masih menghadapi hambatan karena keterbatasan pemahaman dan pengalaman dalam penggunaan teknologi.

**Tabel 8**

**Triangulasi Data: Kompetensi SDM dalam Mengoperasikan Sistem Digital**

Sumber Data	Temuan Utama
Wawancara	Sebagian pegawai sudah mampu mengoperasikan aplikasi <i>e-Pajak</i> secara mandiri, tetapi masih ada yang memerlukan bimbingan teknis. Pegawai muda lebih cepat beradaptasi dibandingkan pegawai senior yang cenderung kesulitan dalam proses input data digital.
Observasi	Terlihat bahwa beberapa pegawai senior sering meminta bantuan rekan kerja yang lebih memahami aplikasi. Pegawai yang lebih muda berperan sebagai pendamping informal di lingkungan kerja.
Dokumentasi	Berdasarkan catatan pelatihan, hanya dua kali pelatihan digitalisasi yang diadakan dalam dua tahun terakhir. Tidak semua pegawai berpartisipasi, terutama pegawai non-teknis.

*Sumber : Data Diolah Penulis 2025*

Analisis dan Pembahasan : Hasil triangulasi menunjukkan bahwa kompetensi SDM dalam mengoperasikan sistem digital belum merata. Meskipun sebagian pegawai sudah memahami dasar penggunaan *e-Pajak*, keterampilan teknis secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini menandakan bahwa pelatihan yang telah dilakukan belum cukup menjangkau seluruh pegawai dan belum dilakukan secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan model kompetensi Spencer & Spencer (1993) yang menegaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga unsur

utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Dalam konteks ini, aspek pengetahuan dan keterampilan teknis masih menjadi titik lemah yang menghambat efektivitas penggunaan sistem digital di Bapenda.

Selain itu, perbedaan tingkat penguasaan teknologi di kalangan pegawai menggambarkan adanya fenomena sebagaimana dijelaskan dalam teori Difusi Inovasi Rogers (2003), bahwa dalam setiap organisasi selalu terdapat kelompok *early adopters* (cepat beradaptasi) dan *laggards* (lambat menerima perubahan). Hal ini juga sejalan dengan penelitian Adila & Putri (2023) yang menemukan bahwa dalam proses transformasi digital di lingkungan birokrasi, perbedaan usia dan latar belakang pendidikan menjadi faktor yang memengaruhi kecepatan adaptasi pegawai terhadap teknologi baru.

Kondisi di atas menunjukkan pentingnya peningkatan kompetensi digital melalui program pelatihan yang berkesinambungan. Sebagaimana dinyatakan oleh Sedarmayanti (2020), pengembangan kompetensi pegawai harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan agar mereka mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan sistem kerja organisasi.

Dengan demikian, untuk mengoptimalkan pelaksanaan sistem *e-Pajak*, UPTD Bapenda Kota Manado perlu memperkuat kapasitas SDM melalui pelatihan teknis, pendampingan internal, serta monitoring evaluasi berkala agar seluruh pegawai memiliki tingkat kompetensi digital yang setara.

### **5.1.2 Implementasi Digitalisasi dan Dampaknya**

Digitalisasi pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado dilakukan melalui penerapan aplikasi *e-Pajak*, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta transparansi dalam pengelolaan pajak. Meskipun sistem ini sudah berjalan, implementasinya masih menghadapi kendala baik dari aspek teknis maupun kesiapan sdm.

Tabel 9

## Triangulasi Data: Implementasi Digitalisasi dan Dampaknya

Sumber Data	Temuan Utama
Wawancara	Informan menyatakan bahwa sistem <i>e-Pajak</i> telah mempermudah proses pencatatan dan pelaporan pajak. Namun, hambatan seperti gangguan jaringan dan kurangnya perangkat komputer sering menghambat kelancaran pekerjaan.
Observasi	Peneliti menemukan bahwa beberapa unit kerja masih harus berbagi perangkat komputer. Proses input data terkadang tertunda akibat koneksi internet yang tidak stabil.
Dokumentasi	Berdasarkan laporan bagian IT, gangguan sistem tercatat rata-rata 3–4 kali setiap bulan. Beberapa bidang juga melaporkan keterlambatan pelaporan data karena kendala teknis tersebut.

Sumber : Data Diolah Penulis 2025

Analisis dan Pembahasan: Berdasarkan hasil triangulasi, dapat dilihat bahwa digitalisasi melalui aplikasi *e-Pajak* telah memberikan perubahan positif terhadap proses pembukuan pajak daerah. Pekerjaan menjadi lebih cepat, data lebih mudah dilacak, dan tingkat transparansi meningkat. Namun, efektivitas sistem masih terbatas karena masalah teknis seperti infrastruktur yang belum memadai dan kemampuan pengguna yang belum seragam.

Temuan ini sejalan dengan Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1989), yang menjelaskan bahwa penerimaan pengguna terhadap teknologi dipengaruhi oleh dua faktor utama: *perceived usefulness* (manfaat yang dirasakan) dan *perceived ease of use* (kemudahan penggunaan). Dalam konteks UPTD Bapenda, pegawai yang memahami manfaat *e-Pajak* menunjukkan sikap positif terhadap digitalisasi, sementara pegawai yang merasa kesulitan dalam mengoperasikan sistem menunjukkan resistensi dan ketergantungan pada cara manual.

Selain itu, temuan ini juga mendukung penelitian Rahmawati & Pratama (2021) yang menyebutkan bahwa efektivitas transformasi digital di sektor publik

sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi, kualitas pelatihan, dan dukungan infrastruktur teknologi. Hal yang sama dikemukakan oleh Wauran (2025), yang menemukan bahwa digitalisasi pajak di daerah belum maksimal karena minimnya pelatihan intensif dan keterbatasan sarana pendukung.

Secara teoritis, hasil ini juga dapat dijelaskan melalui konsep strategi implementasi organisasi menurut David & David (2019) yang menekankan bahwa keberhasilan strategi digital memerlukan dukungan sumber daya manusia, sistem kerja, serta teknologi yang sejalan satu sama lain. Jika salah satu unsur tersebut lemah, maka efektivitas digitalisasi akan menurun.

Dengan demikian, penerapan sistem *e-Pajak* di UPTD Bapenda Kota Manado dapat dikatakan berhasil secara fungsional, tetapi belum sepenuhnya optimal secara operasional. Upaya peningkatan kapasitas teknologi dan kompetensi SDM menjadi langkah penting untuk mencapai efektivitas penuh dalam pelaksanaan digitalisasi pembukuan pajak.

### **5.1.3 Hambatan dalam Penguatan SDM dan Digitalisasi**

Dalam proses penerapan sistem digital di UPTD Bapenda Kota Manado, masih terdapat sejumlah hambatan yang menghambat efektivitas pelaksanaan *e-Pajak*. Hambatan ini tidak hanya bersumber dari keterbatasan teknologi, tetapi juga dari aspek sumber daya manusia (SDM), budaya kerja, serta kebijakan pelatihan yang belum konsisten.

**Tabel 10****Triangulasi Data: Hambatan dalam Penguatan SDM dan Digitalisasi**

<b>Sumber Data</b>	<b>Temuan Utama</b>
Wawancara	Informan menyebutkan beberapa kendala utama, yaitu kurangnya pelatihan teknis, keterbatasan fasilitas komputer, serta resistensi sebagian pegawai terhadap sistem baru karena sudah terbiasa dengan cara manual.
Observasi	Peneliti mengamati bahwa pegawai senior cenderung lambat beradaptasi terhadap penggunaan aplikasi. Terlihat pula adanya ketergantungan terhadap rekan kerja yang lebih memahami teknologi.
Dokumentasi	Berdasarkan dokumen internal, beberapa bidang belum memiliki perangkat komputer yang memadai, sementara laporan pelatihan menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan SDM belum dilakukan secara rutin setiap tahun.

Sumber : Data Diolah Penulis 2025

Analisis dan Pembahasan : Hasil triangulasi menunjukkan bahwa hambatan dalam penguatan SDM dan pelaksanaan digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado bersifat multidimensional. Dari sisi individu, permasalahan utama terletak pada rendahnya literasi digital, khususnya di kalangan pegawai senior yang kurang terbiasa dengan teknologi. Dari sisi organisasi, kurangnya pelatihan berkelanjutan dan terbatasnya fasilitas teknologi menjadi penghambat utama implementasi yang efektif.

Temuan ini sesuai dengan teori Manajemen Perubahan (Change Management) oleh Kotter (1996), yang menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan sering kali muncul ketika organisasi tidak menyiapkan komunikasi, pelatihan, dan dukungan yang memadai bagi pegawainya. Dalam kasus UPTD Bapenda, perubahan dari sistem manual ke digital belum sepenuhnya disertai dengan pendampingan intensif, sehingga menimbulkan ketidaknyamanan bagi sebagian pegawai.

Selain itu, Wibowo (2020) menegaskan bahwa kompetensi SDM merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Jika salah satu komponen tidak seimbang, kinerja akan menurun. Rendahnya keterampilan digital di sebagian pegawai menunjukkan bahwa organisasi perlu lebih fokus pada aspek pengembangan pengetahuan dan keterampilan berbasis teknologi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Gunawan & Yuliana (2023) yang menyebutkan bahwa transformasi digital di instansi pemerintah seringkali terkendala oleh resistensi budaya organisasi yang masih konvensional, serta lemahnya koordinasi antarbagian dalam mendukung perubahan sistem kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Sarjito & Djati (2022) bahwa keterbatasan fasilitas dan minimnya pelatihan menjadi faktor utama keterlambatan adaptasi digital di lembaga publik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hambatan utama digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado terletak pada ketidaksiapan SDM menghadapi perubahan teknologi, kurangnya program pelatihan berkelanjutan, serta keterbatasan sarana pendukung. Mengatasi hambatan ini membutuhkan strategi penguatan kompetensi yang lebih terstruktur, agar transformasi digital dapat berjalan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

#### **5.1.4 Strategi Penguatan Kompetensi SDM**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, diketahui bahwa UPTD Bapenda Kota Manado telah menerapkan sejumlah strategi untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi proses digitalisasi pembukuan pajak daerah. Namun, pelaksanaannya masih

memerlukan evaluasi agar hasilnya lebih optimal dan berkelanjutan.

**Tabel 11**

**Triangulasi Data: Strategi Penguatan Kompetensi SDM**

<b>Sumber Data</b>	<b>Temuan Utama</b>
Wawancara	Strategi yang dilakukan antara lain pelatihan penggunaan aplikasi <i>e-Pajak</i> , pendampingan oleh pegawai yang lebih berpengalaman, serta dorongan motivasi dari pimpinan agar pegawai aktif menggunakan sistem digital.
Observasi	Peneliti melihat adanya kerja sama antarpegawai, terutama pegawai muda yang membantu pegawai senior dalam penggunaan aplikasi. Selain itu, pimpinan memberikan pengarahan rutin untuk memastikan sistem berjalan baik.
Dokumentasi	Terdapat laporan kegiatan pelatihan internal mengenai penggunaan sistem <i>e-Pajak</i> yang dilaksanakan pada tahun 2022 dan 2024. Namun, frekuensi pelatihan masih tergolong rendah dan belum melibatkan seluruh pegawai.

*Sumber : Data Diolah Penulis 2025*

Analisis dan Pembahasan: Berdasarkan hasil triangulasi, strategi penguatan kompetensi SDM di UPTD Bapenda Kota Manado telah dilakukan melalui pelatihan teknis dan pendekatan informal berupa pendampingan antarpegawai. Upaya ini menunjukkan adanya kesadaran organisasi terhadap pentingnya peningkatan kompetensi sebagai bagian dari keberhasilan digitalisasi.

Namun, frekuensi pelatihan yang masih terbatas dan belum merata menjadi tantangan utama. Temuan ini menguatkan teori Strategi Implementasi Organisasi dari David & David (2019), yang menekankan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan, tetapi juga oleh konsistensi dan intensitas pelaksanaan di lapangan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep Human Resource Development menurut Sedarmayanti (2020), bahwa pengembangan kompetensi pegawai merupakan proses berkelanjutan yang mencakup pelatihan,

pendampingan, dan evaluasi. Dengan kata lain, pelatihan tidak boleh berhenti pada satu tahap, tetapi harus menjadi bagian dari sistem manajemen SDM yang berkesinambungan.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Rahmawati & Pratama (2021) yang menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelatihan dan pemberian pendampingan teknis mampu meningkatkan efektivitas penggunaan sistem digital di instansi pemerintah. Selain itu, penelitian Wauran (2025) menyatakan bahwa keberhasilan digitalisasi bergantung pada motivasi pimpinan dalam mendorong partisipasi pegawai dan menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi.

Secara konseptual, strategi penguatan kompetensi SDM di UPTD Bapenda dapat dikategorikan menjadi beberapa langkah utama:

1. Pelatihan Teknis Terjadwal, yang dilaksanakan minimal dua kali setahun untuk memastikan seluruh pegawai memahami pembaruan sistem digital.
2. Pendampingan dan Mentoring, terutama dari pegawai yang lebih berpengalaman kepada rekan kerja yang masih kesulitan.
3. Evaluasi Kinerja Digitalisasi, dengan menilai tingkat keaktifan dan ketepatan penggunaan sistem e-Pajak.
4. Peningkatan Fasilitas Teknologi, agar seluruh bidang memiliki akses perangkat dan jaringan internet yang memadai.
5. Pemberian Penghargaan (Reward System) bagi pegawai yang berprestasi dalam mendukung implementasi sistem digital.

Hasil ini menunjukkan bahwa strategi yang telah dijalankan sudah berada di jalur yang tepat, tetapi masih membutuhkan perbaikan dari segi kontinuitas,

pemerataan, dan monitoring. Dengan penerapan strategi penguatan SDM yang lebih sistematis, diharapkan transformasi digital di UPTD Bapenda Kota Manado dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

## **5.2 Pembahasan Temuan Penelitian**

Bagian ini membahas hasil temuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dengan mengaitkannya pada teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu. Pembahasan difokuskan pada bagaimana strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) mampu mendukung keberhasilan digitalisasi pembukuan pajak daerah di UPTD Bapenda Kota Manado.

### **5.2.1 Keterkaitan Kompetensi SDM dengan Keberhasilan Digitalisasi**

Berdasarkan hasil penelitian, keberhasilan digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado sangat bergantung pada kemampuan SDM dalam mengoperasikan aplikasi *e-Pajak*. Temuan ini sejalan dengan konsep model kompetensi Spencer & Spencer (1993) yang menjelaskan bahwa kinerja individu ditentukan oleh kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.

Pegawai yang memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan digital tinggi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja, sementara pegawai yang kompetensinya masih terbatas cenderung mengalami hambatan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini juga sesuai dengan teori Technology Acceptance Model (TAM) oleh Davis (1989), yang menyebutkan bahwa tingkat penerimaan pengguna terhadap teknologi dipengaruhi oleh persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) dan manfaat yang dirasakan

(*perceived usefulness*).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahmawati & Pratama (2021) yang menunjukkan bahwa tingkat literasi digital ASN berpengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi sistem digital di instansi pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai menjadi elemen krusial untuk memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi.

### **5.2.2 Implementasi Strategi Penguatan Kompetensi SDM**

Strategi yang diterapkan UPTD Bapenda dalam memperkuat kompetensi SDM mencakup kegiatan pelatihan, pendampingan internal, serta pengarahan dari pimpinan. Strategi ini mendukung teori David & David (2019) yang menegaskan bahwa pelaksanaan strategi harus memperhatikan keselarasan antara sumber daya, kebijakan, dan pelaksanaan operasional.

Pelatihan yang dilakukan meskipun belum rutin, telah memberikan dampak positif dalam meningkatkan kemampuan pegawai menggunakan sistem *e-Pajak*. Pendekatan informal seperti mentoring antarpegawai juga berperan penting dalam mempercepat adaptasi teknologi di lingkungan kerja. Hal ini menguatkan pandangan Sedarmayanti (2020) bahwa pengembangan kompetensi SDM tidak hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui proses pembelajaran di tempat kerja (*on-the-job learning*).

Penelitian Wauran (2025) di Minahasa Utara dan Santoso & Wulandari (2020) di Surabaya juga menemukan bahwa pelatihan dan bimbingan teknis yang terencana mampu mempercepat proses adaptasi digital dan meningkatkan akurasi data pajak. Dengan demikian, strategi penguatan SDM

yang dilakukan UPTD Bapenda Kota Manado sudah mengarah pada upaya transformasi digital yang berkelanjutan, meskipun masih perlu diperkuat dari sisi konsistensi pelaksanaan dan pemerataan peserta pelatihan.

### **5.2.3 Hambatan dalam Implementasi Digitalisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama dalam digitalisasi di UPTD Bapenda bersumber dari tiga aspek, yaitu keterbatasan literasi digital, infrastruktur teknologi, dan resistensi terhadap perubahan. Menurut teori Change Management oleh Kotter (1996), resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan melalui komunikasi yang efektif, pelatihan yang tepat sasaran, dan kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif pegawai.

Kondisi ini juga dijelaskan dalam penelitian Gunawan & Yuliana (2023) bahwa hambatan paling umum dalam implementasi sistem digital di instansi pemerintah adalah ketidaksiapan SDM serta budaya organisasi yang masih konvensional. Dalam konteks UPTD Bapenda, masih adanya pegawai yang bergantung pada sistem manual menunjukkan bahwa perubahan sistem kerja belum sepenuhnya diterima secara menyeluruh.

Untuk itu, dibutuhkan pendekatan strategis melalui komunikasi internal yang intensif dan pelatihan berbasis kebutuhan agar seluruh pegawai dapat memahami manfaat sistem digital bagi efisiensi dan transparansi kerja.

### **5.2.4 Analisis Kritis terhadap Proses Digitalisasi di UPTD Bapenda**

Secara kritis, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di UPTD Bapenda Kota Manado telah memberikan dampak positif terhadap

efisiensi kerja dan peningkatan akurasi data. Namun, efektivitasnya masih dibatasi oleh faktor manusia dan dukungan infrastruktur.

Temuan ini mendukung teori difusi inovasi Rogers (2003), yang menyatakan bahwa adopsi teknologi dalam organisasi tidak terjadi secara serentak, melainkan bertahap sesuai dengan tingkat kesiapan individu. Dalam hal ini, terdapat kelompok pegawai yang cepat beradaptasi (*early adopters*) dan kelompok lain yang masih tertinggal (*laggards*).

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan individu dalam menerima perubahan. Hal ini sejalan dengan **penelitian** Sarjito & Djati (2022) yang menyimpulkan bahwa kesiapan mental dan kompetensi pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan digitalisasi birokrasi di instansi publik.

Dengan demikian, UPTD Bapenda perlu memperkuat aspek sumber daya manusia sebagai inti dari transformasi digital agar sistem yang telah dibangun dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

### **5.2.5 Sintesis Pembahasan**

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia. Peningkatan kompetensi SDM, dukungan infrastruktur, serta kepemimpinan yang adaptif merupakan tiga pilar utama dalam memperkuat efektivitas sistem *e-Pajak*.

Temuan ini mendukung pandangan Wibowo (2020) bahwa kompetensi

yang kuat akan menciptakan kinerja yang efektif dan produktif. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap penguatan teori manajemen SDM dan manajemen perubahan di sektor publik, khususnya dalam konteks digitalisasi pemerintahan daerah.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya mengenai strategi penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Pelaksanaan digitalisasi pembukuan pajak daerah melalui penerapan aplikasi *e-Pajak* telah berjalan, namun belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat perbedaan kemampuan antarpegawai dalam mengoperasikan sistem digital.
2. Kompetensi SDM berperan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Pegawai yang memiliki literasi teknologi dan pengalaman kerja yang baik mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan sistem kerja.
3. Hambatan utama digitalisasi di UPTD Bapenda meliputi keterbatasan literasi digital, minimnya pelatihan berkelanjutan, keterbatasan sarana teknologi, serta resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan dari sistem manual ke sistem digital.
4. Strategi penguatan kompetensi SDM yang telah dilakukan antara lain melalui pelatihan teknis, pendampingan internal (coaching dan mentoring), serta pengarahan dari pimpinan. Strategi ini sudah tepat, tetapi masih perlu ditingkatkan dalam hal konsistensi, pemerataan, dan evaluasi.

5. Keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, dukungan manajemen, serta motivasi pegawai dalam menerima perubahan dan beradaptasi dengan sistem digital.

## **6.2 Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi, baik secara teoretis maupun praktis, yaitu:

1. Kontribusi Teoretis:

Penelitian ini memperkuat teori kompetensi SDM (Spencer & Spencer, 1993) dan teori Technology Acceptance Model (Davis, 1989), dengan menunjukkan bahwa kesiapan dan kemampuan SDM memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas implementasi teknologi di sektor publik.

2. Kontribusi Praktis:

Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah, khususnya UPTD Bapenda Kota Manado, dalam merancang program pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih terarah untuk mendukung keberhasilan digitalisasi pembukuan pajak daerah.

## **6.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Jumlah informan terbatas pada tiga orang, sehingga belum mewakili seluruh persepsi pegawai di UPTD Bapenda Kota Manado.
2. Fokus penelitian masih bersifat kualitatif deskriptif, sehingga belum mengukur sejauh mana efektivitas strategi penguatan SDM secara

kuantitatif.

3. Data penelitian diperoleh dalam rentang waktu tertentu, sehingga perubahan kebijakan atau kondisi organisasi di masa mendatang dapat memengaruhi hasil yang berbeda.

#### **6.4 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Instansi UPTD Bapenda Kota Manado:**

- a) Melaksanakan pelatihan teknis *e-Pajak* minimal dua kali dalam setahun dengan durasi tiga hari, melibatkan narasumber profesional atau trainer bersertifikat.
- b) Membentuk tim pendamping internal untuk membantu pegawai yang masih kesulitan mengoperasikan sistem digital.
- c) Menyediakan fasilitas teknologi yang memadai di setiap bidang agar penerapan digitalisasi dapat berjalan lancar.
- d) Meningkatkan sistem evaluasi dan pengawasan terhadap penggunaan aplikasi *e-Pajak* untuk memastikan efektivitasnya.

##### **2. Bagi Pemerintah Daerah:**

- a) Memberikan dukungan anggaran yang memadai untuk pelatihan dan pengembangan SDM.
- b) Memperkuat kebijakan transformasi digital dengan menekankan pentingnya literasi digital di lingkungan kerja aparatur sipil negara (ASN).

### 3. **Bagi Peneliti Selanjutnya:**

- a) Disarankan untuk memperluas jumlah informan agar hasil penelitian lebih representatif.
- b) Menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi SDM secara lebih akurat.

Dengan adanya peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan internal, dan dukungan kebijakan yang kuat, diharapkan proses digitalisasi di UPTD Bapenda Kota Manado dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Upaya ini tidak hanya akan memperkuat kinerja organisasi, tetapi juga mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang modern dan berbasis teknologi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adila, N., & Putri, F. (2023). *Transformasi Digital dalam Birokrasi Pemerintah Daerah*. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(1), 55–63.
- Amelia, T., & Sari, M. (2022). *Strategi Peningkatan Kompetensi SDM di Instansi Pemerintah Daerah*. *Jurnal Bisnis dan Administrasi Publik*, 8(3), 145–155.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., & Helm-Stevens, R. (2019). *Implanting Strategic Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Davis, F. D. (1989). *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Gunawan, D., & Yuliana, P. (2023). *Manajemen Perubahan dalam Transformasi Digital Pemerintahan*. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 9(1), 60–72.
- Halim, A. (2016). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Indrajit, R. E. (2020). *E-Government dan Manajemen Sistem Informasi Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Angwin, D. (2023). *Exploring Strategy: Text and Cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Kurniawan, A. (2020). *Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan Daerah dalam Era Digitalisasi*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 101–112.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson Education.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Nugroho, S., & Pratama, H. (2022). *E-Government dan Transparansi Pajak Daerah*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(4), 215–226.
- OECD. (2020). *Digital Government Index: 2020 Results*. OECD Publishing.
- Rahmawati, L., & Pratama, A. (2021). *Literasi Digital ASN dalam Era E-Government*. *Jurnal Teknologi Pemerintahan*, 5(1), 44–53.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Santoso, E., & Wulandari, A. (2020). *Kualitas SDM terhadap Akurasi Pelaporan Pajak Daerah*. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 4(2), 134–142.
- Sarjito, D., & Djati, S. (2022). *Kompetensi Digital ASN dalam Reformasi Birokrasi*. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 7(3), 80–90.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, H., & Lestari, D. (2021). *Kesiapan ASN dalam Implementasi Sistem Digital Keuangan Daerah*. *Jurnal Informasi Pemerintahan*, 4(2), 95–104.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wauran, R. (2025). *Digitalisasi Pelayanan Pajak Daerah di Kabupaten Minahasa Utara*. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 101–110.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2021). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (16th ed.). Pearson Education.

Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja* (6th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### 1. Lampiran Pertanyaan

**Pedoman Wawancara Mendalam Strategi Penguatan Kompetensi  
SDM Untuk Mendukung Digitalisasi Di UPTD Bapenda Kota  
Manado**

Pegawai Bapende Kota  
manado

#### Identitas informan

- a. Usia :
- b. Pekerjaan :
- c. Waktu :

#### Pertanyaan

1. Bagaimana kondisi aktual pembukuan pajak di UPTD Bapenda Kota Manado, khususnya terkait pencapaian target penerimaan dan penerapan sistem digital?
2. Bagaimana kompetensi pegawai dalam mengoperasikan aplikasi e-Pajak dan sistem pembayaran non-tunai, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap terhadap teknologi?
3. Sejauh mana implementasi digitalisasi (e-Pajak dan cashless payment) sudah berjalan, dan apa manfaat atau kendala yang muncul?
4. Apa hambatan utama yang dihadapi dalam penguatan SDM dan penerapan digitalisasi pembukuan pajak?
5. Strategi apa yang menurut Bapak/Ibu paling tepat untuk memperkuat kompetensi SDM agar digitalisasi pembukuan pajak berjalan lebih efektif ke depan?

## 2. Lampiran Tabel Matrix

TABEL MATRIX

Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
1. Bagaimana kondisi aktual pembukuan pajak di UPTD Bapenda Kota Manado, khususnya terkait pencapaian target penerimaan dan penerapan sistem digital?	Pembukuan pajak skarang so mulai pake aplikasi <i>e-Pajak</i> sama sistem pembayaran non-tunai. Tapi masih ada juga pegawai yang tulis manual karna belum terlalu bisa pake aplikasi. Jadi kadang target penerimaan blum selalu capai maksimal.	Sistem pembukuan masih campur antara manual deng digital. Target penerimaan kadang naik turun karna data nda selalu masuk tepat waktu. Tapi sistem digital bantu juga bikin kerja jadi lebih terbuka dan cepat.	Digitalisasi so jalan, cuma masih ada juga yang catat manual. Kadang target penerimaan terhambat karna gangguan jaringan. Tapi pake sistem ini, pelaporan jadi lebih cepat dan salah data bisa kurang.
2. Bagaimana kompetensi pegawai dalam mengoperasikan aplikasi e-Pajak dan sistem pembayaran non-tunai, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap terhadap teknologi?	Kompetensi pegawai nda sama semua. Ada yang so bisa lancar pake aplikasi, tapi ada juga yang masih perlu diajar. Tapi sebagian besar pegawai sebenarnya terbuka mo belajar hal baru, walau ada juga yang masih ragu-ragu.	Pengetahuan pegawai so lumayan, tapi masih ada yang belum lancar pake sistem digital tiap hari. Ada yang cepat tangkap, tapi ada juga yang lambat adaptasi. Sikap terhadap teknologi bagus, cuma butuh waktu mo biasakan.	Pegawai rata-rata so paham dasar penggunaan sistem, tapi belum semua bisa operasikan mandiri. Ada yang cepat belajar, tapi ada juga yang masih perlu bimbingan. Umumnya pegawai semangat dan mau belajar, cuma perlu waktu.
3. Sejauh mana implementasi digitalisasi (e-Pajak dan cashless payment) sudah berjalan, dan apa manfaat atau kendala yang muncul?	Digitalisasi so jalan, manfaat paling terasa itu kerja lebih cepat, data gampang dicek, dan salah catat bisa berkurang. Cuma jaringan sering lambat, kadang aplikasi nda bisa buka.	Digitalisasi bantu banyak di transparansi dan akurasi laporan. Tapi belum semua pegawai siap pake sistem, dan belum semua bidang terhubung sempurna.	Implementasi <i>e-Pajak</i> cukup bantu kerja lebih cepat. Tapi kadang gangguan jaringan bikin terlambat, dan sistemnya belum nyatu antara bagian satu deng lain.

---

4. Apa hambatan utama yang dihadapi dalam penguatan SDM dan penerapan digitalisasi pembukuan pajak?	Hambatan paling besar itu masih banyak pegawai yang kurang paham digital, ditambah pelatihan juga jarang. Kadang jaringan lelet, alat juga terbatas.	Kendala paling berat itu masih ada pegawai yang belum mau ubah cara kerja. Evaluasi rutin juga belum jalan bagus, jadi digitalisasi belum lancar semua.	Hambatan paling menonjol itu kekurangan pegawai yang bisa bantu bagian teknis. Sistem juga belum sepenuhnya nyambung, dan jaringan sering bermasalah.
5. Strategi apa yang paling tepat untuk memperkuat kompetensi SDM agar digitalisasi pembukuan pajak berjalan lebih efektif ke depan?	Strategi paling bagus itu tambah pelatihan, kasi pendampingan waktu masa peralihan ke digital, sama perkuat jaringan dan alat supaya pegawai bisa kerja lancar.	Perlu ada pelatihan terus-menerus, bikin penilaian kinerja berdasar seberapa aktif pake sistem digital, dan kasih penghargaan buat pegawai yang cepat adaptasi.	Harus ada tim IT khusus bantu pegawai, kerja sama antarbidang diperkuat, dan semua pegawai wajib ikut pelatihan digitalisasi secara bertahap supaya semua bisa ikut perubahan.

---

### **3. Lampiran Dokumentasi**

#### **DOKUMENTASI**

#### **WAWANCARA KASUBBIDANG KEPEGAWAYAN**



#### **WAWANCARA KE SEKERTARIS BAPENDA**



## WAWANCARA KE KEPALA BIDANG UPTD

