

Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Kebijakan Program Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi Melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (Gebyar Sipenyu)

Oleh: Miranti Suci Puspitasari

^{*1}Perencana Ahli Muda, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi

e-mail: mirantipuspitasari9@gmail.com

*Corresponding author: mirantipuspitasari9@gmail.com

RINGKASAN EKSEKUTIF

Informasi Artikel:

Terima: 10-07-2026

Revisi: 25-07-2026

Disetujui: 05-08-2026

Publish Online: 13-08-2026

Policy paper ini menganalisis optimalisasi peningkatan pendapatan melalui kebijakan Program Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU) sebagai instrumen penguatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan kemandirian fiskal Kabupaten Sukabumi. Pelaksanaan program menunjukkan kinerja positif dengan realisasi Pajak Daerah tahun 2025 sebesar 100,01%, Retribusi Daerah 102,74%, serta peningkatan pendapatan sebesar 15,42%, melampaui target 6,74%. Namun, optimalisasi pendapatan belum sepenuhnya tercapai karena Opsen PKB baru terealisasi 88,09%, Opsen BBNKB 86,94%, dan Retribusi Jasa Usaha 60,98%. Selain itu, masih terdapat kendala kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi, pemutakhiran basis data, integrasi teknologi informasi, pemerataan pelayanan, kapasitas SDM, serta koordinasi lintas sektor. Berdasarkan analisis kebijakan, optimalisasi GEBYAR SIPENYU diarahkan pada transformasi menuju sistem pelayanan dan kepatuhan pajak-retribusi terintegrasi berbasis data dan risiko. Kebijakan tersebut mengintegrasikan PASTEL ISI, SMART BAPENDA, SIPENYU, Satgas PAD, dan PADA NIKAH YA melalui tata kelola data terpadu, segmentasi risiko kepatuhan, pelayanan berbasis karakteristik wilayah, insentif dan penegakan berbasis data, serta evaluasi berbasis outcome. Transformasi ini diharapkan mampu menggali potensi penerimaan secara lebih optimal, meningkatkan kepatuhan, memperluas akses pelayanan, mengurangi tunggakan, dan mendorong peningkatan PAD secara berkelanjutan sehingga memperkuat kemandirian fiskal Kabupaten Sukabumi.

Kata Kunci: GEBYAR SIPENYU, Kepatuhan, Optimalisasi Pendapatan, Pajak Daerah, PAD.

BAB I: PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Urgensi Isu

Kemandirian fiskal merupakan salah satu prasyarat penting dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif, responsif, dan berkelanjutan. Dalam kerangka otonomi daerah, pemerintah daerah dituntut memiliki kemampuan yang semakin kuat dalam menggali dan mengelola sumber pendapatan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pelayanan publik, serta pemberdayaan masyarakat. Kemampuan tersebut terutama tercermin melalui optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang menjadi indikator kapasitas daerah dalam mengurangi ketergantungan

terhadap transfer pemerintah pusat. Semakin besar kontribusi PAD terhadap struktur pendapatan daerah, semakin luas pula ruang fiskal yang dimiliki pemerintah daerah untuk menentukan prioritas pembangunan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik masyarakat. Oleh karena itu, optimalisasi pendapatan daerah tidak semata-mata berkaitan dengan peningkatan penerimaan, tetapi juga merupakan bagian integral dari upaya memperkuat kapasitas fiskal, kualitas tata kelola pemerintahan, dan keberlanjutan pembangunan daerah (Mardiasmo, 2021; Mahmudi, 2019).

Penguatan kapasitas fiskal daerah memperoleh landasan yang semakin kuat melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD). Regulasi tersebut mengarahkan hubungan keuangan pusat dan daerah agar dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan berkeadilan melalui penguatan sumber penerimaan daerah, pengelolaan transfer, belanja daerah, pembiayaan, dan sinergi kebijakan fiskal. Dalam kerangka tersebut, Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menjadi instrumen strategis bagi pemerintah daerah untuk memperkuat kapasitas pendapatan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Implementasinya diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 yang mengatur ketentuan umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, termasuk aspek pendataan, penetapan, pembayaran, pelaporan, pemeriksaan, penagihan, dan pengawasan. Dengan demikian, optimalisasi pendapatan tidak cukup dilakukan melalui peningkatan target penerimaan, tetapi memerlukan pembenahan menyeluruh terhadap administrasi, basis data, pelayanan, teknologi, pengawasan, dan kepatuhan masyarakat.

Dalam konteks Kabupaten Sukabumi, optimalisasi PAD memiliki urgensi yang tinggi mengingat tingkat kemandirian keuangan daerah pada tahun 2025 masih sebesar 19,24%, yang dihitung berdasarkan PAD sebesar Rp904.161.961.989,00 dibandingkan dengan APBD sebesar Rp4.699.786.548.798,00. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kinerja penerimaan daerah mengalami perkembangan positif, kemampuan pembiayaan pembangunan melalui sumber pendapatan sendiri masih perlu terus diperkuat. Peningkatan PAD karena itu harus ditempatkan sebagai agenda strategis yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target tahunan, tetapi juga pada perluasan basis penerimaan, peningkatan kepatuhan, pengurangan tunggakan, pemutakhiran data, peningkatan kualitas pelayanan, serta pembentukan sistem pengelolaan pendapatan yang berkelanjutan.

Tantangan optimalisasi pendapatan Kabupaten Sukabumi semakin kompleks karena karakteristik geografis wilayah yang luas, topografi yang beragam, persebaran penduduk yang tidak terkonsentrasi, serta masih adanya wilayah dengan keterbatasan jaringan komunikasi atau *blank spot*. Kondisi tersebut berimplikasi terhadap akses masyarakat terhadap informasi, pelayanan, dan kanal pembayaran pajak serta retribusi. Strategi peningkatan pendapatan karena itu tidak dapat hanya mengandalkan pola pelayanan konvensional dan intensifikasi penagihan. Pemerintah daerah membutuhkan pendekatan yang mengombinasikan pelayanan langsung kepada masyarakat, digitalisasi, pemutakhiran dan integrasi data, edukasi perpajakan, pemberian insentif, pengawasan, penegakan kepatuhan, serta koordinasi lintas perangkat daerah. Pendekatan tersebut juga harus

mampu membedakan karakteristik wilayah dan profil wajib pajak sehingga intervensi pemerintah dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran.

Sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, Pemerintah Kabupaten Sukabumi melalui Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) mengembangkan Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU). Program yang diluncurkan pada tahun 2024 dan diperkuat melalui Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 22 Tahun 2024 tersebut menjadi instrumen kebijakan untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat sekaligus mendekatkan pelayanan pajak dan retribusi. Secara operasional, GEBYAR SIPENYU mengintegrasikan lima inovasi, yaitu PASTEL ISI sebagai pelayanan keliling dengan pendekatan *jemput bola*; SMART BAPENDA sebagai kanal pelayanan dan pembayaran digital; SIPENYU sebagai instrumen apresiasi bagi wajib pajak dan wilayah yang menunjukkan kepatuhan; Satgas PAD sebagai mekanisme pengawasan dan penanganan ketidakpatuhan melalui kolaborasi BAPENDA, Kejaksaan, Kepolisian, dan Inspektorat; serta PADA NIKAH YA yang diarahkan pada penyepadanan dan pemutakhiran data perpajakan.

Pelaksanaan GEBYAR SIPENYU memperlihatkan potensi yang kuat sebagai instrumen peningkatan pendapatan daerah. Pada tahun 2025, realisasi Pajak Daerah mencapai 100,01% dari target, sedangkan Retribusi Daerah mencapai 102,74%. Indikator peningkatan Pendapatan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah mencapai 15,42%, jauh melampaui target sebesar 6,74%. Dibandingkan capaian tahun 2024 sebesar 4,66%, terjadi peningkatan sebesar 10,76 poin persentase. Secara kumulatif, realisasi terhadap target RPJMD juga telah mencapai 61,03%, melampaui target sebesar 53,23%. Capaian tersebut menunjukkan bahwa kebijakan pelayanan terpadu, digitalisasi, peningkatan kepatuhan, penguatan data, dan kolaborasi kelembagaan memiliki posisi strategis dalam mendukung peningkatan pendapatan Kabupaten Sukabumi. Meskipun demikian, keberhasilan pada tingkat agregat belum sepenuhnya mencerminkan optimalisasi seluruh potensi pendapatan. Masih terdapat beberapa komponen penerimaan yang belum memenuhi target, terutama Opsen PKB sebesar 88,09%, Opsen BBNKB sebesar 86,94%, dan Retribusi Jasa Usaha sebesar 60,98%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberhasilan penerimaan secara agregat dengan kinerja pada masing-masing jenis pendapatan. Artinya, kebijakan peningkatan pendapatan pada tahap berikutnya tidak cukup menggunakan pendekatan yang seragam, tetapi perlu diarahkan pada strategi yang lebih tersegmentasi berdasarkan karakteristik sumber penerimaan, profil wajib pajak dan wajib retribusi, tingkat kepatuhan, potensi ekonomi, serta karakteristik wilayah.

Persoalan optimalisasi juga terlihat pada dimensi pelayanan dan kelembagaan. Hasil monitoring dan evaluasi pada 20 kecamatan menunjukkan bahwa 70% responden menilai pelayanan dalam kategori Baik hingga Sangat Baik, sedangkan 30% masih berada pada kategori Cukup. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa manfaat program belum diterima secara merata antarwilayah. Pada saat yang sama, masih ditemukan persoalan berupa kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi yang belum optimal, basis data objek dan subjek pajak yang membutuhkan pemutakhiran, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi yang belum maksimal, sistem informasi yang

belum sepenuhnya terintegrasi, koordinasi lintas perangkat daerah yang masih perlu diperkuat, serta sarana pelayanan yang belum merata. Kondisi tersebut berpotensi membatasi kemampuan pemerintah dalam mengidentifikasi potensi pendapatan, menentukan sasaran pelayanan dan penagihan, serta mengembangkan intervensi kepatuhan yang sesuai dengan karakteristik masyarakat.

Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya perubahan orientasi GEBYAR SIPENYU dari pencapaian target penerimaan menuju optimalisasi sistem peningkatan pendapatan yang terintegrasi, berbasis data, risiko, dan karakteristik wilayah. SMART BAPENDA perlu terhubung dengan validasi data melalui PADA NIKAH YA, sementara hasil pemetaan digunakan untuk menentukan prioritas pelayanan PASTEL ISI. Profil kepatuhan menjadi dasar pemberian apresiasi melalui SIPENYU dan pelaksanaan *risk-based enforcement* oleh Satgas PAD. Integrasi ini memungkinkan seluruh instrumen bekerja dalam satu ekosistem pengelolaan pendapatan yang saling mendukung. Optimalisasi selanjutnya diarahkan pada penguatan tata kelola data, segmentasi risiko kepatuhan, pemerataan pelayanan, integrasi layanan digital dan fisik, peningkatan kapasitas SDM, serta penguatan insentif, pengawasan, dan evaluasi berbasis *outcome*. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepatuhan sukarela, memperluas basis penerimaan, meningkatkan efektivitas pemungutan, mengurangi kesenjangan pelayanan, serta menggali potensi pajak dan retribusi secara optimal. Dengan demikian, GEBYAR SIPENYU dapat berkembang menjadi ekosistem pengelolaan pendapatan yang adaptif, terintegrasi, tepat sasaran, dan berkelanjutan untuk memperkuat PAD serta meningkatkan kemandirian fiskal Kabupaten Sukabumi.

1.2 Metode Penentuan Masalah Utama

Penyusunan policy paper membutuhkan penetapan masalah utama secara jelas agar rekomendasi kebijakan diarahkan kepada persoalan yang benar-benar membutuhkan intervensi. Bardach & Patashnik (2020) menjelaskan bahwa tahap pendefinisian masalah merupakan fondasi dari keseluruhan proses analisis kebijakan karena kesalahan dalam menentukan masalah dapat menghasilkan alternatif dan rekomendasi yang tidak tepat sasaran. Penentuan masalah utama dalam policy paper ini menggunakan pendekatan *Urgency, Seriousness, Growth (USG)*.

Berdasarkan hasil evaluasi GEBYAR SIPENYU Tahun 2025, kandidat masalah kebijakan meliputi:

1. Belum optimalnya kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi;
2. Belum meratanya akses dan kualitas pelayanan antarwilayah;
3. Belum optimalnya integrasi data dan teknologi informasi;
4. Belum optimalnya kapasitas kelembagaan dan koordinasi lintas sektor; serta
5. Belum meratanya pencapaian target seluruh jenis pajak dan retribusi.

Penilaian USG yaitu *Urgency*, yang menunjukkan seberapa mendesak masalah harus ditangani. *Seriousness* yang menunjukkan tingkat dampak masalah terhadap pencapaian tujuan program, serta *Growth* yang menunjukkan potensi masalah berkembang atau memburuk apabila tidak segera ditangani. Penentuan prioritas melalui pendekatan tersebut memungkinkan proses formulasi kebijakan dilakukan secara lebih sistematis dan berbasis

masalah (*problem-oriented policy analysis*) sebagaimana prinsip analisis kebijakan yang menempatkan perumusan masalah sebagai tahapan fundamental sebelum menentukan alternatif kebijakan (Dunn, 2018).

1.3 Identifikasi Penyebab Masalah

Permasalahan implementasi GEBYAR SIPENYU merupakan hasil interaksi antara faktor masyarakat, pelayanan, teknologi, data, kelembagaan, dan karakteristik geografis. Dalam perspektif analisis kebijakan, identifikasi penyebab perlu dilakukan secara berjenjang karena rekomendasi yang hanya menangani gejala tanpa menyelesaikan penyebab fundamental berpotensi menghasilkan kebijakan yang tidak berkelanjutan (Bardach & Patashnik, 2020). Hasil evaluasi menunjukkan bahwa permasalahan GEBYAR SIPENYU memiliki karakter multidimensional. Persoalan kepatuhan, pelayanan, teknologi, data, SDM, kelembagaan, dan kondisi geografis tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk hubungan sebab-akibat yang saling mempengaruhi.

Pada level pertama, terdapat beberapa penyebab langsung, yaitu:

1. Sebagian wajib pajak dan wajib retribusi belum memenuhi kewajiban pembayaran secara tepat waktu.
2. Pelayanan belum sepenuhnya mampu menjangkau seluruh wilayah dengan kualitas yang seragam.
3. Basis data objek dan subjek pajak membutuhkan pemutakhiran.
4. Teknologi informasi belum sepenuhnya terintegrasi.
5. Jumlah dan kapasitas aparatur pengelola masih perlu ditingkatkan.
6. Koordinasi data dan pelayanan lintas perangkat daerah masih memerlukan penguatan.

Pada level kedua, persoalan tersebut berkaitan dengan faktor yang lebih fundamental, yaitu:

1. Keterbatasan jaringan komunikasi,
2. Belum meratanya literasi dan kesadaran perpajakan,
3. Kondisi ekonomi masyarakat,
4. Kemampuan pemanfaatan layanan digital, integrasi basis data,
5. Kapasitas SDM, serta mekanisme koordinasi kelembagaan.

1.4 Penentuan Akar Masalah

Berdasarkan rangkaian hubungan sebab-akibat tersebut, terdapat tiga akar masalah strategis.

1. Belum optimalnya integrasi ekosistem pelayanan dan data pajak serta retribusi daerah. GEBYAR SIPENYU telah memiliki sejumlah instrumen digital dan integrasi data, di mana basis data masih membutuhkan pemutakhiran dan sistem informasi belum sepenuhnya terintegrasi. Kondisi tersebut memengaruhi efektivitas pelayanan, pendataan, penagihan, pengawasan, dan pelaporan.
2. Belum meratanya akses dan kualitas pelayanan antarwilayah. Luas wilayah Kabupaten Sukabumi, perbedaan kondisi geografis, keberadaan *blank spot*,

keterbatasan sarana pendukung, serta variasi kapasitas pelayanan menyebabkan masyarakat belum menerima kualitas pelayanan yang sama.

3. Belum terbentuknya pola kepatuhan pajak dan retribusi yang konsisten dan berkelanjutan. Keberadaan mekanisme pelayanan, insentif, penghargaan, dan Satgas PAD telah menjadi modal penting, tetapi masih ditemukannya ketidakpatuhan menunjukkan perlunya strategi yang lebih tersegmentasi berdasarkan karakteristik wajib pajak dan wilayah.

1.5 Pernyataan Masalah (*Problem Statement*)

Berdasarkan hasil evaluasi dan rangkaian analisis tersebut, *problem statement* policy paper dirumuskan sebagai berikut:

“Pelaksanaan Program Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU) Tahun 2025 telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Kabupaten Sukabumi. Namun, efektivitas implementasinya belum sepenuhnya optimal dan merata, yang ditandai oleh masih terdapatnya jenis pajak dan retribusi yang belum mencapai target, variasi kualitas pelayanan antarwilayah, kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi yang belum optimal, basis data objek dan subjek pajak yang belum sepenuhnya mutakhir, pemanfaatan teknologi informasi yang belum terintegrasi secara penuh, serta kapasitas SDM dan koordinasi lintas sektor yang masih memerlukan penguatan. Apabila kondisi tersebut tidak ditangani, keberlanjutan peningkatan PAD dan penguatan kemandirian fiskal Kabupaten Sukabumi berpotensi tidak berlangsung secara optimal.”

BAB II: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

2.1 Kerangka Regulasi dan Kebijakan Saat Ini sebagai Pisau Analisis Yuridis

Analisis Program GEBYAR SIPENYU Tahun 2025 berlandaskan kerangka regulasi yang mengatur hubungan keuangan pusat dan daerah, Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pelayanan publik, serta digitalisasi pemerintahan. Pendekatan yuridis digunakan untuk menilai kesesuaian antara ketentuan normatif (*das sollen*) dan pelaksanaan kebijakan (*das sein*) sebagai dasar mengidentifikasi kesenjangan dan merumuskan alternatif kebijakan (Dunn, 2018; Bardach & Patashnik, 2020). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang HKPD menjadi landasan utama optimalisasi pajak dan retribusi untuk memperkuat kapasitas fiskal daerah, yang pelaksanaannya diperjelas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023. Pada tingkat daerah, kebijakan mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 15 Tahun 2023 sebagaimana diperbarui melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2025 serta Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 22 Tahun 2024. Sementara itu, pengembangan SMART BAPENDA dan integrasi data mendukung penerapan SPBE berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, aksesibilitas, kepatuhan, dan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

2.2 Analisis Kondisi Eksisting Pelaksanaan GEBYAR SIPENYU Tahun 2025

GEBYAR SIPENYU dikembangkan untuk menjawab berbagai tantangan pengelolaan pajak dan retribusi di Kabupaten Sukabumi, terutama luas wilayah, keragaman topografi, persebaran masyarakat, serta keberadaan kawasan *blank spot* yang membatasi efektivitas pelayanan konvensional. Program ini mengintegrasikan lima inovasi utama. PASTEL ISI menghadirkan pelayanan keliling dengan pendekatan *jemput bola*, sedangkan SMART BAPENDA menyediakan layanan dan pembayaran secara digital. SIPENYU mendorong kepatuhan melalui pemberian penghargaan kepada wajib pajak dan wilayah yang berprestasi. Satgas PAD memperkuat penanganan ketidakpatuhan melalui kolaborasi BAPENDA, Kejaksaan, Kepolisian, dan Inspektorat. Sementara itu, PADA NIKAH YA diarahkan pada penyepadanan NIK, NOP, NIB tanah, dan data objek pajak lainnya. Integrasi kelima inovasi tersebut menunjukkan upaya pemerintah daerah membangun pelayanan perpajakan yang lebih mudah diakses, adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada peningkatan kepatuhan masyarakat.

2.2.1 Capaian Penerimaan Pajak dan Retribusi

Dari perspektif kinerja kuantitatif, pelaksanaan GEBYAR SIPENYU Tahun 2025 memperlihatkan perkembangan yang positif. Realisasi Pajak Daerah mencapai 100,01% dari target, sedangkan Retribusi Daerah terealisasi sebesar 102,74%. Kinerja tersebut diperkuat oleh capaian Indikator Kinerja Utama BAPENDA berupa peningkatan Pendapatan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebesar 15,42%, jauh melampaui target 6,74% atau mencapai sekitar 228,78%. Dibandingkan tahun 2024 yang hanya sebesar 4,66%, terjadi peningkatan sebesar 10,76 poin persentase. Secara kumulatif, realisasi sampai tahun 2025 juga mencapai 61,03%, melampaui target RPJMD 2021–2026 sebesar 53,23%. Meskipun demikian, peningkatan tersebut tidak dapat sepenuhnya dikaitkan secara kausal dengan GEBYAR SIPENYU karena penerimaan daerah turut dipengaruhi kondisi ekonomi, perubahan regulasi, basis pajak, serta kebijakan administrasi lainnya. Oleh karena itu, GEBYAR SIPENYU lebih tepat diposisikan sebagai salah satu instrumen strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pendapatan daerah.

2.2.2 Ketidakmerataan Capaian Antarjenis Pajak dan Retribusi

Meskipun penerimaan agregat telah memenuhi atau melampaui target, analisis lebih rinci memperlihatkan adanya variasi yang cukup besar pada tingkat komponen penerimaan. Pajak Reklame mencapai 114,94%, Pajak Air Tanah 104,28%, PBB-P2 104,52%, dan BPHTB 114,12%. Namun, Opsen PKB hanya mencapai 88,09%, sedangkan Opsen BBNKB hanya 86,94%. Pada sisi retribusi, Retribusi Jasa Usaha hanya terealisasi sebesar 60,98%. Hasil evaluasi mengidentifikasi rendahnya kepatuhan wajib pajak, kondisi ekonomi yang belum stabil, serta belum optimalnya pelayanan akibat kondisi geografis dan demografis Kabupaten Sukabumi sebagai beberapa penyebab belum tercapainya target. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan agregat belum mencerminkan keberhasilan yang seragam pada seluruh basis penerimaan. Kebijakan pada periode berikutnya karena itu perlu menggunakan strategi yang lebih tersegmentasi berdasarkan karakteristik setiap jenis pajak dan retribusi.

2.2.3 Tingkat Kemandirian Fiskal

Meskipun terjadi peningkatan kinerja penerimaan, tingkat kemandirian keuangan Kabupaten Sukabumi pada tahun 2025 tercatat sebesar 19,24%. Angka tersebut diperoleh dari PAD sebesar Rp904.161.961.989,00 dibandingkan dengan APBD sebesar Rp4.699.786.548.798,00. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan PAD masih harus menjadi agenda strategis. Dengan kata lain, keberhasilan mencapai target pajak dan retribusi tahunan belum berarti ruang fiskal Kabupaten Sukabumi telah sepenuhnya kuat. Pemerintah daerah masih membutuhkan optimalisasi penerimaan secara berkelanjutan agar kemampuan membiayai kebutuhan pembangunan melalui sumber pendapatan sendiri semakin meningkat.

2.3 Analisis Hasil Monitoring dan Evaluasi Pelayanan

Monitoring dan evaluasi GEBYAR SIPENYU dilakukan oleh BAPENDA untuk memantau pelaksanaan program, mengidentifikasi persoalan, menilai keberhasilan, serta melihat efisiensi penggunaan sumber daya. Evaluasi program menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan menghimpun hasil kuesioner responden dari berbagai kecamatan. Penilaian dilakukan terhadap 10 aspek pelayanan dan dikonversi menjadi persentase.

Kategori evaluasi yang digunakan terdiri dari:

- 81–100% = Sangat Baik;
- 61–80% = Baik;
- 41–60% = Cukup;
- 21–40% = Kurang; dan
- 0–20% = Sangat Kurang.

Evaluasi GEBYAR SIPENYU pada 20 kecamatan menunjukkan perbedaan kualitas implementasi antarwilayah. Cisaat, Caringin, dan Sukabumi memperoleh kategori Sangat Baik, sedangkan Cicurug, Cibadak, Kadudampit, dan Parungkuda termasuk kategori Baik. Sementara itu, Cicantayan, Lengkong, Cidahu, Cikakak, Warungkiara, dan Bantargadung masih berada pada kategori Cukup. Secara keseluruhan, 70% responden menilai program Baik hingga Sangat Baik dan 30% menilai Cukup. Berdasarkan kriteria *equity* Dunn (2018), kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas program belum sepenuhnya merata. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan *differentiated service delivery* yang menyesuaikan pelayanan dengan aksesibilitas, jaringan komunikasi, karakteristik masyarakat, dan kebutuhan setiap wilayah agar manfaat program dapat dirasakan secara lebih merata.

2.4 Analisis Kendala Implementasi

Dokumen evaluasi GEBYAR SIPENYU mengidentifikasi tujuh kelompok kendala utama dalam pencapaian kinerja, yaitu:

1. Kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi belum optimal
2. Basis data objek dan subjek pajak belum sepenuhnya mutakhir
3. Keterbatasan sumber daya manusia pengelola pajak dan retribusi
4. Pemanfaatan teknologi informasi belum optimal
5. Koordinasi lintas perangkat daerah belum maksimal
6. Sarana dan prasarana pelayanan dan pengawasan belum sepenuhnya memadai

7. Faktor eksternal dan kondisi ekonomi Masyarakat

2.5 Analisis Kesenjangan Kebijakan (*Das Sollen–Das Sein*)

Berdasarkan kerangka regulasi dan kondisi empiris, terdapat beberapa kesenjangan utama dalam implementasi GEBYAR SIPENYU.

2.5.1 Kesenjangan Integrasi Data

Das sollen: Regulasi pajak daerah menempatkan pendataan, pemungutan, kerja sama optimalisasi, dan pemanfaatan data sebagai bagian dari sistem pengelolaan pajak dan retribusi. Perda Kabupaten Sukabumi Nomor 15 Tahun 2023 juga secara eksplisit mencakup kerja sama optimalisasi pemungutan dan pemanfaatan data.

Das sein: Basis data objek dan subjek pajak masih membutuhkan pemutakhiran, sementara sistem informasi belum sepenuhnya terintegrasi.

Policy gap: Terdapat kesenjangan antara mandat pengelolaan berbasis data dengan kondisi integrasi data aktual. PADA NIKAH YA telah menjadi langkah awal, tetapi belum sepenuhnya membentuk satu basis data pajak daerah yang terintegrasi.

2.5.2 Kesenjangan Pelayanan

Das sollen: GEBYAR SIPENYU secara normatif dibentuk untuk meningkatkan kesadaran pembayaran melalui pelayanan masyarakat terpadu dan telah memperoleh dasar khusus melalui Perbup Sukabumi Nomor 22 Tahun 2024.

Das sein: Hasil evaluasi menunjukkan 30% responden masih memberikan penilaian pada kategori Cukup, dengan beberapa kecamatan hanya mencapai 48–60%.

Policy gap: Pelayanan telah membaik secara keseluruhan tetapi kualitasnya belum merata antarwilayah.

2.5.3 Kesenjangan Kepatuhan

Das sollen: Program diarahkan untuk membentuk gerakan sadar membayar pajak dan retribusi.

Das sein: Rendahnya kepatuhan masih secara eksplisit dicatat sebagai hambatan, bahkan menjadi salah satu faktor tidak tercapainya target Opsen PKB dan BBNKB.

Policy gap: Pencapaian penerimaan agregat belum secara otomatis menunjukkan terbentuknya kepatuhan sukarela yang merata.

2.5.4 Kesenjangan Digitalisasi

Das sollen: SMART BAPENDA dikembangkan untuk meningkatkan kemudahan akses pelayanan dan pembayaran.

Das sein: Sistem informasi pengelolaan pajak dan retribusi masih dinyatakan belum sepenuhnya terintegrasi.

Policy gap: Digitalisasi masih cenderung berada pada tingkat penyediaan kanal layanan dan belum sepenuhnya membentuk ekosistem administrasi pajak *end-to-end* yang terintegrasi.

2.5.5 Kesenjangan Kinerja Agregat dan Kinerja Sektoral

Das sollen: Optimalisasi pajak dan retribusi seharusnya meningkatkan seluruh sumber penerimaan secara proporsional.

Das sein: Penerimaan agregat telah melampaui target, tetapi Opsen PKB, Opsen BBNKB, dan Retribusi Jasa Usaha masih berada di bawah target.

Policy gap: Keberhasilan agregat menyembunyikan variasi kinerja yang membutuhkan strategi kebijakan spesifik menurut jenis penerimaan.

2.6 Analisis Teoretis terhadap Implementasi GEBYAR SIPENYU

2.6.1 Perspektif Evaluasi Kebijakan Dunn

Dunn (2018) menawarkan enam kriteria evaluasi kebijakan, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Kerangka tersebut relevan untuk mengevaluasi GEBYAR SIPENYU.

Efektivitas. Dari sisi pencapaian output penerimaan, program menunjukkan hasil positif karena realisasi pajak mencapai 100,01%, retribusi 102,74%, dan indikator peningkatan pendapatan mencapai 15,42% dibandingkan target 6,74%.

Efisiensi. Dokumen evaluasi menunjukkan capaian kinerja tinggi disertai penyerapan anggaran sebesar 94,04% serta indikator efisiensi yang dihitung dalam dokumen sebesar sekitar 92,88%. Namun, evaluasi biaya per unit layanan, biaya per tambahan penerimaan, atau *cost-effectiveness* masing-masing inovasi belum tersedia sehingga kesimpulan efisiensi program secara ekonomi masih memerlukan analisis lanjutan.

Kecukupan. GEBYAR SIPENYU telah mampu meningkatkan kinerja, tetapi belum sepenuhnya menyelesaikan persoalan kepatuhan, integrasi data, dan ketidakmerataan pelayanan.

Pemerataan. Perbedaan hasil evaluasi antarwilayah menunjukkan dimensi pemerataan masih menjadi tantangan.

Responsivitas. Penilaian 70% responden dalam kategori Baik sampai Sangat Baik mengindikasikan respons yang relatif positif, tetapi masih terdapat ruang perbaikan untuk 30% responden dengan kategori Cukup.

Ketepatan. Kombinasi pelayanan bergerak, digitalisasi, insentif, integrasi data, dan penegakan dapat dinilai relevan dengan karakteristik masalah Kabupaten Sukabumi. Persoalan utama terletak pada kedalaman dan konsistensi implementasi.

2.6.2 Perspektif *Eightfold Path* Bardach

Bardach & Patashnik (2020) menempatkan pendefinisian masalah sebagai titik awal analisis kebijakan. Dalam konteks GEBYAR SIPENYU, persoalan tidak tepat apabila dirumuskan sekadar sebagai “penerimaan pajak masih rendah”, karena secara agregat penerimaan telah mencapai target. Masalah yang lebih tepat adalah belum optimal dan meratanya efektivitas implementasi GEBYAR SIPENYU meskipun kinerja penerimaan agregat telah melampaui target. Rumusan ini penting karena menentukan jenis solusi. Apabila masalah hanya

dipersepsikan sebagai kekurangan penerimaan, solusi akan cenderung diarahkan pada penagihan dan peningkatan target. Sebaliknya, apabila masalah dipahami sebagai persoalan kualitas implementasi, maka alternatif kebijakan dapat diarahkan pada integrasi data, pelayanan wilayah prioritas, segmentasi wajib pajak, peningkatan kapasitas SDM, dan tata kelola kolaboratif.

2.6.3 Perspektif Kepatuhan Pajak

Kepatuhan pajak tidak hanya dihasilkan oleh *enforcement*. Kepatuhan juga dipengaruhi oleh kemudahan layanan, informasi, persepsi keadilan, kepercayaan, kemampuan membayar, serta pengalaman masyarakat berinteraksi dengan administrasi pajak. Oleh sebab itu, keberadaan Satgas PAD harus diposisikan secara komplementer dengan PASTEL ISI, SMART BAPENDA, SIPENYU, dan PADA NIKAH YA. Implikasinya, segmentasi wajib pajak menjadi penting. Wajib pajak yang tidak patuh karena tidak mengetahui prosedur membutuhkan edukasi. Wajib pajak yang terkendala akses membutuhkan pelayanan jemput bola. Wajib pajak yang mengalami kesulitan ekonomi membutuhkan pendekatan yang berbeda. Sementara wajib pajak yang sengaja menghindari kewajiban membutuhkan pengawasan dan penegakan yang lebih kuat.

2.7 Analisis Akar Masalah (Root Cause Analysis)

Berdasarkan hasil evaluasi, kesenjangan regulasi dan implementasi, serta analisis teoretis, terdapat tiga kelompok akar masalah.

Akar Masalah 1: Belum Terintegrasinya Ekosistem Data dan Pelayanan Pajak Daerah

Kondisi ini terlihat dari basis data subjek dan objek pajak yang masih membutuhkan pemutakhiran serta sistem informasi yang belum sepenuhnya terintegrasi. Dampaknya berupa keterbatasan identifikasi potensi, kesulitan penagihan, duplikasi data, lemahnya pemantauan, serta rendahnya kemampuan menghasilkan analisis penerimaan berbasis data.

Hubungan kausalnya dapat dirumuskan:

Data belum terintegrasi → kualitas informasi wajib pajak rendah → pemetaan potensi tidak optimal → pelayanan dan penagihan kurang tepat sasaran → penerimaan potensial tidak sepenuhnya tergal.

Akar Masalah 2: Belum Meratanya Kapasitas dan Akses Pelayanan Antarwilayah

Kondisi geografis, jaringan komunikasi, sarana pelayanan, dan kapasitas implementasi antarwilayah menyebabkan kualitas GEBYAR SIPENYU belum seragam.

Hubungan kausal:

Hambatan geografis dan infrastruktur → akses terhadap informasi dan layanan berbeda → biaya kepatuhan masyarakat meningkat → kepatuhan dan pengalaman pelayanan berbeda → disparitas hasil antarwilayah.

Akar Masalah 3: Strategi Kepatuhan Belum Sepenuhnya Berbasis Segmentasi Risiko

Pendekatan GEBYAR SIPENYU telah menggabungkan insentif dan penegakan, tetapi hasil evaluasi belum menunjukkan adanya sistem segmentasi wajib pajak berdasarkan tingkat risiko kepatuhan.

Hubungan kausal:

Karakteristik wajib pajak berbeda + strategi relatif seragam → intervensi tidak selalu sesuai penyebab ketidakpatuhan → efektivitas edukasi/insentif/penegakan bervariasi → kepatuhan belum optimal dan berkelanjutan.

BAB III: ALTERNATIF KEBIJAKAN

3.1 Deskripsi Pilihan Kebijakan

Hasil analisis menunjukkan bahwa tantangan utama GEBYAR SIPENYU terletak pada belum optimal dan meratanya implementasi program. Meskipun pada 2025 realisasi Pajak Daerah mencapai 100,01%, Retribusi Daerah 102,74%, serta peningkatan pendapatan 15,42% dari target 6,74%, beberapa komponen belum memenuhi sasaran, yaitu Opsen PKB 88,09%, Opsen BBNKB 86,94%, dan Retribusi Jasa Usaha 60,98%. Kualitas pelayanan juga masih bervariasi, disertai kendala data, teknologi, SDM, akses informasi, dan koordinasi. Oleh karena itu, alternatif kebijakan (alternatif 1) diarahkan pada transformasi GEBYAR SIPENYU menjadi sistem pelayanan dan kepatuhan terintegrasi berbasis data dan risiko dengan menyinergikan PASTEL ISI, SMART BAPENDA, SIPENYU, Satgas PAD, dan PADA NIKAH YA melalui integrasi pelayanan, pemutakhiran data, pemetaan risiko, serta penguatan pengawasan secara sistematis.

1. Membentuk *Single Taxpayer and Retribution Database* Kabupaten Sukabumi atau satu profil data wajib pajak dan wajib retribusi yang mengintegrasikan NIK, NOP, NIB, objek pajak, histori pembayaran, status tunggakan, lokasi wajib pajak, kanal pembayaran, dan riwayat pelayanan.
2. Mengembangkan dashboard analitik GEBYAR SIPENYU untuk memantau penerimaan, tingkat kepatuhan, potensi pajak, tunggakan, distribusi wajib pajak, efektivitas layanan PASTEL ISI, penggunaan SMART BAPENDA, serta kondisi setiap kecamatan secara *real time* atau periodik.
3. Menerapkan *risk-based taxpayer segmentation*, yaitu mengelompokkan wajib pajak berdasarkan tingkat risiko kepatuhan. Segmentasi dapat mencakup wajib pajak patuh, wajib pajak terlambat, wajib pajak tidak aktif, wajib pajak terkendala akses, wajib pajak dengan kemampuan ekonomi terbatas, serta wajib pajak berisiko tinggi menghindari kewajiban.
4. Mengubah Satgas PAD menuju *risk-based enforcement*, sehingga penegakan tidak dilakukan secara seragam tetapi diarahkan kepada kelompok wajib pajak yang memiliki risiko ketidakpatuhan tinggi berdasarkan data.
5. Mengintegrasikan SIPENYU dengan profil kepatuhan sehingga penghargaan diberikan berdasarkan rekam kepatuhan yang dapat diverifikasi melalui sistem.

6. Mengintegrasikan PASTEL ISI dengan data spasial dan hasil evaluasi kecamatan sehingga jadwal pelayanan mobil keliling diprioritaskan pada daerah dengan akses pelayanan rendah, tingkat kepatuhan rendah, atau capaian penerimaan belum optimal.
7. Membangun sistem monitoring dan evaluasi yang tidak hanya mengukur penerimaan, tetapi juga indikator pelayanan, kepatuhan, cakupan wilayah, integritas data, efektivitas digitalisasi, dan kepuasan masyarakat.

Secara substantif, alternatif pertama mengubah orientasi GEBYAR SIPENYU dari sekumpulan inovasi pelayanan menjadi sebuah *Integrated Local Tax Compliance Management System*. Pendekatan tersebut memungkinkan pelayanan, edukasi, insentif, pengawasan, dan penegakan dijalankan berdasarkan data yang sama. Alternatif ini juga sesuai dengan kebutuhan program karena dokumen evaluasi menegaskan perlunya pemutakhiran data, penguatan SDM, integrasi sistem informasi, koordinasi antarunit, edukasi wajib pajak, serta optimalisasi sarana dan prasarana.

Alternatif 2: Penguatan Pelayanan Jemput Bola dan Pembentukan Zona Pelayanan Pajak-Retribusi Berbasis Wilayah

Alternatif kedua lebih menitikberatkan pada penyelesaian persoalan ketidakmerataan akses dan kualitas pelayanan melalui ekspansi pelayanan langsung kepada masyarakat.

Luas wilayah Kabupaten Sukabumi serta ketimpangan akses komunikasi dan teknologi, termasuk keberadaan *blank spot*, menjadi kendala dalam penyampaian informasi, pelayanan perpajakan, dan digitalisasi. Oleh karena itu, alternatif kedua diarahkan pada pembentukan Zona Pelayanan GEBYAR SIPENYU berdasarkan kondisi geografis, aksesibilitas, jumlah wajib pajak, potensi penerimaan, serta hasil evaluasi pelayanan. PASTEL ISI dioptimalkan melalui mobil pelayanan dengan jadwal berbasis zonasi, terutama pada kecamatan berkategori Cukup. Pelayanan diperkuat melalui tim terpadu yang melibatkan BAPENDA, kecamatan, kolektor desa, dan perangkat daerah untuk sosialisasi, pendataan, pembayaran, pemutakhiran data, serta pengaduan. *Tax Service Point* juga dapat dibentuk pada wilayah prioritas dengan memanfaatkan fasilitas pemerintah. Alternatif ini berpotensi mengurangi kesenjangan pelayanan, khususnya di Cikakak, Warungkiara, dan Bantargadung. Namun, implementasinya memerlukan tambahan SDM, biaya operasional, kendaraan, sarana pelayanan, serta integrasi sistem data agar tidak meningkatkan beban administratif BAPENDA dalam jangka panjang.

Alternatif 3: Intensifikasi Kepatuhan melalui Penguatan Insentif, Edukasi, Sosialisasi, dan Penegakan

Alternatif ketiga menitikberatkan pada perubahan perilaku wajib pajak dan wajib retribusi dengan memperkuat instrumen SIPENYU dan Satgas PAD. Dasar pemikirannya adalah bahwa salah satu kendala utama dalam pencapaian kinerja masih berupa kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi yang belum optimal. Rendahnya kepatuhan juga disebut sebagai salah satu penyebab tidak tercapainya target Opsen PKB dan BBNKB.

Alternatif ini mengembangkan strategi kepatuhan dalam empat jalur, yaitu:

1. Edukasi dan sosialisasi intensif, melalui kampanye pajak daerah, sosialisasi di kecamatan dan desa, media sosial, WhatsApp, komunitas usaha, organisasi masyarakat, serta penyampaian informasi mengenai manfaat pajak terhadap pembangunan daerah.
2. Perluasan mekanisme reward, dengan meningkatkan penghargaan kepada wajib pajak patuh, desa, dusun, kecamatan, atau pelaku usaha yang menunjukkan tingkat kepatuhan terbaik.
3. Peningkatan mekanisme punishment, melalui optimalisasi Satgas PAD, surat peringatan, penagihan aktif, pemeriksaan, dan tindakan sesuai ketentuan terhadap wajib pajak yang secara sengaja tidak memenuhi kewajibannya.
4. Publikasi kinerja kepatuhan wilayah, misalnya melalui indeks kepatuhan pajak per kecamatan atau penghargaan kecamatan/desa dengan kinerja penerimaan terbaik.

Alternatif ini secara administratif relatif mudah diterapkan karena sebagian besar instrumen telah tersedia dalam desain GEBYAR SIPENYU. Program SIPENYU telah memberikan apresiasi terhadap kepatuhan, sedangkan Satgas PAD telah melibatkan BAPENDA, Kejaksaan, Kepolisian, dan Inspektorat untuk menangani wajib pajak yang tidak patuh. Kelemahannya, pendekatan insentif dan penegakan yang tidak ditopang basis data terintegrasi berpotensi kurang tepat sasaran. Pemerintah akan mengalami kesulitan membedakan wajib pajak yang tidak patuh karena sengaja menghindari kewajiban dengan masyarakat yang tidak membayar akibat kendala akses, informasi, atau kondisi ekonomi.

3.2 Metode Penilaian dan Hasil Pemilihan Alternatif Kebijakan

Untuk menentukan alternatif kebijakan yang paling layak, pendekatan penilaian disesuaikan dengan metode yang digunakan dalam policy paper Agus Suryadi, yaitu menggunakan Kriteria Bardach. Dalam policy paper perbandingan, alternatif kebijakan diuji berdasarkan empat dimensi utama, yaitu *Technical Feasibility*, *Economic/Financial Possibility*, *Political Viability*, dan *Administrative Operability*.

Dalam policy paper GEBYAR SIPENYU, masing-masing kriteria dioperasionalkan sebagai berikut.

1. **Technical Feasibility – Kelayakan Teknis**
Kriteria ini mengukur kemampuan kebijakan untuk dilaksanakan dari aspek teknologi, infrastruktur, SDM, proses bisnis, serta kesesuaian dengan sistem yang telah tersedia.
2. **Economic/Financial Possibility – Kelayakan Ekonomi dan Finansial**
Kriteria ini menilai besarnya kebutuhan pembiayaan, potensi tambahan beban APBD, efisiensi jangka panjang, serta perbandingan biaya dengan manfaat yang dihasilkan.
3. **Political Viability – Kelayakan Politik dan Dukungan Pemangku Kepentingan**
Kriteria ini mengukur tingkat penerimaan kepala daerah, DPRD, BAPENDA, perangkat daerah, kecamatan, desa, wajib pajak, serta masyarakat terhadap kebijakan.
4. **Administrative Operability – Kelayakan Administratif dan Operasional**

Kriteria ini mengukur kemudahan kebijakan diterapkan dalam struktur organisasi yang telah tersedia, kebutuhan perubahan SOP, koordinasi lintas instansi, kebutuhan SDM, serta keberlanjutan operasional.

Skala penilaian menggunakan rentang 1 (sangat rendah) – 10 (sangat tinggi):

Tabel 3.1 Matriks Seleksi Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria Bardach

Alternatif Kebijakan	<i>Technical Feasibility</i>	<i>Economic/ Financial Possibility</i>	<i>Political Viability</i>	<i>Administrative Operability</i>	Total
Alternatif 1. Transformasi GEBYAR SIPENYU menjadi sistem terintegrasi berbasis data dan risiko	9	8	9	9	35
Alternatif 2. Penguatan pelayanan jemput bola dan zona pelayanan berbasis wilayah	8	6	9	7	30
Alternatif 3. Intensifikasi kepatuhan melalui insentif, edukasi, sosialisasi, dan penegakan	8	8	8	8	32

Sumber: Analisis penulis berdasarkan hasil evaluasi GEBYAR SIPENYU Tahun 2025 dan kerangka Kriteria Bardach.

3.2.1 Analisis Alternatif 1: Transformasi Sistem Terintegrasi Berbasis Data dan Risiko

Alternatif pertama memperoleh skor tertinggi sebesar 35 dan ditetapkan sebagai kebijakan prioritas. Aspek *Technical Feasibility* memperoleh skor 9 karena implementasinya memanfaatkan instrumen GEBYAR SIPENYU yang telah tersedia dengan fokus pada integrasi sistem dan penguatan layanan digital. *Economic/Financial Possibility* memperoleh skor 8 karena membutuhkan investasi pada *dashboard*, interoperabilitas, keamanan sistem, dan peningkatan kompetensi SDM, tetapi berpotensi menciptakan efisiensi jangka panjang. *Political Viability* memperoleh skor 9 karena mendukung digitalisasi dan peningkatan PAD. Sementara itu, *Administrative Operability* memperoleh skor 9 karena kelembagaan telah tersedia sehingga implementasi cukup difokuskan pada penyempurnaan proses bisnis, SOP, integrasi data, pembagian kewenangan, dan koordinasi lintas perangkat daerah.

3.2.2 Analisis Alternatif 2: Penguatan Pelayanan Jemput Bola dan Zona Pelayanan

Alternatif kedua memperoleh skor 30 dan menunjukkan tingkat kelayakan yang relatif tinggi. Aspek *Technical Feasibility* memperoleh skor 8 karena dapat memanfaatkan PASTEL ISI dan layanan mobil keliling yang telah tersedia dengan penguatan cakupan, frekuensi, wilayah prioritas, dan konektivitas pelayanan. *Economic/Financial Possibility* memperoleh skor 6 karena perluasan layanan membutuhkan biaya operasional berkelanjutan, termasuk kendaraan, bahan bakar, teknologi, petugas, dan logistik. *Political Viability* memperoleh skor 9 karena pelayanan *jemput bola* memberikan manfaat langsung, khususnya bagi masyarakat di wilayah dengan keterbatasan akses. Sementara itu, *Administrative Operability*

memperoleh skor 7 karena pelaksanaannya membutuhkan koordinasi intensif antara BAPENDA, kecamatan, pemerintah desa, petugas, serta perangkat daerah terkait.

3.2.3 Analisis Alternatif 3: Intensifikasi Insentif, Edukasi, Sosialisasi, dan Penegakan

Alternatif ketiga memperoleh skor 32 dengan tingkat kelayakan tinggi. Aspek *Technical Feasibility* memperoleh skor 8 karena dapat memanfaatkan SIPENYU dan Satgas PAD melalui penguatan edukasi, sosialisasi, penghargaan, penagihan, dan pengawasan. *Economic/Financial Possibility* memperoleh skor 8 karena kebutuhan pembiayaannya relatif lebih rendah dibandingkan perluasan pelayanan fisik. *Political Viability* memperoleh skor 8 karena edukasi dan penghargaan berpotensi memperoleh dukungan masyarakat, meskipun penguatan *enforcement* dapat memunculkan resistensi. Sementara itu, *Administrative Operability* memperoleh skor 8 karena kelembagaan telah tersedia. Keberhasilannya tetap memerlukan integrasi basis data agar strategi kepatuhan dapat diterapkan secara tepat sesuai karakteristik dan permasalahan setiap kelompok wajib pajak.

3.3 Kesimpulan Opsi Terpilih

Berdasarkan hasil penilaian komparatif menggunakan Kriteria Bardach, diperoleh urutan alternatif kebijakan sebagai berikut:

Alternatif 1 ditetapkan sebagai alternatif kebijakan prioritas karena memperoleh skor tertinggi sebesar 35 poin. Pemilihan alternatif ini bukan semata-mata disebabkan skor numerik yang lebih tinggi, tetapi karena memiliki kemampuan paling besar untuk menyelesaikan akar masalah secara sistemik. Alternatif pertama tidak hanya menangani satu gejala, tetapi menghubungkan persoalan data, pelayanan, kepatuhan, pengawasan, pemerataan, serta monitoring dan evaluasi dalam satu arsitektur kebijakan. Pilihan ini memiliki karakter sebagai *system changer*. Integrasi PASTEL ISI, SMART BAPENDA, SIPENYU, Satgas PAD, dan PADA NIKAH YA memungkinkan setiap instrumen tidak lagi berjalan sebagai program yang relatif terpisah tetapi menjadi bagian dari satu siklus pengelolaan kepatuhan. Secara konseptual, siklus tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Siklus Pengelolaan Kepatuhan

Pendekatan kebijakan tersebut memungkinkan perlakuan terhadap wajib pajak disesuaikan dengan karakteristik, kebutuhan, dan tingkat kepatuhannya. Wajib pajak patuh memperoleh apresiasi melalui SIPENYU, masyarakat dengan keterbatasan akses diprioritaskan melalui PASTEL ISI, kebutuhan edukasi ditangani melalui sosialisasi, validitas data diperkuat melalui PADA NIKAH YA, sedangkan wajib pajak berisiko tinggi ditindaklanjuti melalui Satgas PAD. Integrasi tersebut tidak menggantikan instrumen yang telah berjalan, tetapi menyatukannya dalam satu ekosistem. PASTEL ISI berperan sebagai pelayanan berbasis wilayah, SMART BAPENDA sebagai layanan digital, PADA NIKAH YA sebagai penguatan data, SIPENYU sebagai instrumen penghargaan, dan Satgas PAD sebagai *risk-based enforcement*. Dengan demikian, GEBYAR SIPENYU diarahkan menjadi sistem pengelolaan pajak dan retribusi yang terintegrasi, berbasis data dan risiko, serta adaptif terhadap karakteristik wilayah untuk mendukung optimalisasi pendapatan daerah secara berkelanjutan.

3.4 Arah Desain Kebijakan Terpilih

Pilar 1. Integrated Data Governance

Pilar pertama diarahkan pada pembangunan tata kelola data terpadu pajak dan retribusi. Seluruh data NIK, NOP, NIB, objek pajak, histori pembayaran, tunggakan, potensi penerimaan, dan riwayat pelayanan perlu dibangun dalam satu arsitektur data yang dapat digunakan lintas fungsi di BAPENDA. Indikator keberhasilannya antara lain persentase data yang telah divalidasi, jumlah data ganda yang diselesaikan, persentase wajib pajak yang telah dipadankan dengan NIK, serta jumlah sumber data yang berhasil diintegrasikan.

Pilar 2. Risk-Based Compliance Management

Pilar kedua diarahkan pada pengelolaan kepatuhan berbasis risiko. Wajib pajak diklasifikasikan berdasarkan rekam pembayaran, besaran potensi, tingkat tunggakan, lokasi geografis, serta karakteristik lainnya. Strategi kebijakan kemudian disesuaikan dengan profil tersebut sehingga pemerintah tidak menggunakan pendekatan *one size fits all*.

Pilar 3. Omnichannel Public Service

Pilar ketiga mengintegrasikan pelayanan digital dan pelayanan fisik. SMART BAPENDA tidak menggantikan PASTEL ISI. Sebaliknya, kedua instrumen dibangun dalam skema *omnichannel* sehingga masyarakat dapat menggunakan kanal yang paling sesuai dengan kondisi masing-masing. Pendekatan ini penting karena karakteristik geografis Kabupaten Sukabumi dan keberadaan *blank spot* membuat pelayanan digital murni belum dapat diterapkan secara merata.

Pilar 4. Targeted Incentive and Enforcement

Pilar keempat mengintegrasikan SIPENYU dan Satgas PAD dengan data kepatuhan. Insentif diberikan kepada wajib pajak yang menunjukkan kepatuhan berdasarkan rekam data yang dapat diverifikasi, sedangkan penegakan diarahkan pada objek yang benar-benar memiliki risiko ketidakpatuhan tinggi. Model ini menciptakan keseimbangan antara reward, service, education, dan enforcement.

Pilar 5. Performance and Outcome-Based Evaluation

Pilar kelima memperbaiki mekanisme monitoring dan evaluasi. Evaluasi tidak hanya menggunakan ukuran penerimaan dan persepsi masyarakat tetapi juga mengukur outcome.

Indikator minimum yang perlu dikembangkan meliputi:

1. Persentase peningkatan kepatuhan wajib pajak;
2. Persentase wajib pajak yang membayar tepat waktu;
3. Pertumbuhan pengguna smart bapenda;
4. Jumlah transaksi melalui kanal digital;
5. Jumlah masyarakat yang dilayani pastel isi;
6. Cakupan kecamatan dan desa yang memperoleh pelayanan;
7. Persentase pemutakhiran dan validasi data;
8. Penurunan jumlah tunggakan;
9. Kecepatan rata-rata pelayanan;
10. Tingkat penyelesaian pengaduan;
11. Indeks kepuasan masyarakat;
12. Tambahan penerimaan yang dapat dikaitkan dengan intervensi gebyar sipenyu; dan
13. Tingkat pemerataan kualitas pelayanan antarwilayah.

BAB IV: REKOMENDASI KEBIJAKAN

4.1 Bentuk Regulasi dan Aktor Pengambil Keputusan

Rekomendasi utama diarahkan pada transformasi GEBYAR SIPENYU menjadi Sistem Pelayanan dan Kepatuhan Pajak-Retribusi Terintegrasi Berbasis Data dan Risiko. Transformasi dilakukan dengan menyinergikan PASTEL ISI, SMART BAPENDA, SIPENYU, Satgas PAD, dan PADA NIKAH YA dalam satu ekosistem. Implementasinya mencakup penguatan regulasi, integrasi data dan teknologi, segmentasi risiko kepatuhan, pelayanan berbasis karakteristik wilayah, serta insentif dan penegakan berbasis data untuk mewujudkan pengelolaan pajak-retribusi yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Substansi regulasi sekurang-kurangnya perlu memuat:

1. Tujuan, prinsip, dan ruang lingkup GEBYAR SIPENYU;
2. Kedudukan BAPENDA sebagai *leading sector*;
3. Pembagian tugas dan tanggung jawab perangkat daerah;
4. Tata kelola integrasi data pajak dan retribusi;
5. Standar pemutakhiran dan validasi data;
6. Tata kelola SMART BAPENDA;
7. Tata kelola PASTEL ISI;
8. Pengelolaan PADA NIKAH YA;
9. Klasifikasi dan segmentasi kepatuhan wajib pajak;
10. Mekanisme SIPENYU sebagai instrumen penghargaan;
11. Mekanisme Satgas PAD berbasis risiko;
12. Pelayanan prioritas berdasarkan karakteristik wilayah;
13. Mekanisme perlindungan dan keamanan data;

14. Indikator kinerja program;
15. Monitoring, evaluasi, dan pelaporan;
16. Mekanisme pengaduan masyarakat;
17. Koordinasi dan pertukaran data antarperangkat daerah; dan
18. Pembiayaan program.

Penguatan regulasi diperlukan agar transformasi GEBYAR SIPENYU tidak hanya bergantung pada komitmen administratif BAPENDA, tetapi menjadi kebijakan pemerintah daerah yang mempunyai kesinambungan, kepastian pembagian kewenangan, dan dukungan sumber daya.

4.1.1 Aktor Pengambil Keputusan

Aktor pengambil keputusan utama dalam rekomendasi ini adalah Bupati Sukabumi. Kedudukan Bupati menjadi strategis karena transformasi GEBYAR SIPENYU membutuhkan kebijakan lintas perangkat daerah, dukungan penganggaran, integrasi data, penyelarasan proses bisnis, dan penguatan regulasi. Sementara itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi ditetapkan sebagai *leading sector* pelaksanaan kebijakan karena memiliki fungsi utama dalam pengelolaan pajak daerah dan menjadi pengelola GEBYAR SIPENYU.

Implementasi kebijakan membutuhkan kolaborasi beberapa aktor pendukung, yaitu:

1. Sekretariat Daerah, terutama Bagian Hukum, untuk harmonisasi dan penyusunan regulasi;
2. BAPPERIDA/Bappeda, untuk mengintegrasikan kebijakan dengan dokumen perencanaan pembangunan daerah;
3. BPKAD, untuk mendukung sinkronisasi keuangan dan penganggaran;
4. Diskominfo, untuk pengembangan arsitektur sistem, interoperabilitas, keamanan informasi, jaringan, dan integrasi SPBE;
5. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, terutama untuk penyepadanan NIK;
6. DPMPTSP, untuk sinkronisasi data NIB dan perizinan usaha;
7. Perangkat daerah pengelola retribusi, sebagai sumber data dan pelaksana pemungutan;
8. Inspektorat, untuk pengawasan internal;
9. Kejaksaan dan Kepolisian, dalam konteks Satgas PAD sesuai kewenangannya;
10. Kecamatan dan desa, sebagai perpanjangan pelayanan dan edukasi pada tingkat wilayah;
11. Bank/penyedia jasa pembayaran daerah, sebagai mitra kanal pembayaran; serta
12. Masyarakat dan pelaku usaha, sebagai pengguna utama pelayanan.

4.1.2 Tujuan Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi kebijakan diarahkan untuk mencapai enam tujuan utama.

1. Meningkatkan kualitas dan akurasi basis data pajak dan retribusi daerah.
2. Meningkatkan kemudahan dan pemerataan akses pelayanan bagi masyarakat.
3. Meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi melalui pendekatan yang lebih tersegmentasi.

4. Meningkatkan efektivitas pengawasan dan penagihan melalui pendekatan berbasis risiko.
5. Meningkatkan efisiensi administrasi BAPENDA melalui integrasi proses dan teknologi.
6. Meningkatkan penerimaan PAD dan memperkuat kemandirian fiskal Kabupaten Sukabumi secara berkelanjutan.

4.2 Tahapan Konkret Pelaksanaan Kebijakan (*Action Plan*)

Mengikuti pola implementasi policy paper Agus Suryadi, rekomendasi kebijakan perlu diterjemahkan ke dalam tahapan waktu yang jelas. Pada policy paper pembandingan, *action plan* dibagi ke dalam fase jangka pendek 1–6 bulan, jangka menengah 6–12 bulan, dan jangka panjang lebih dari 12 bulan. Pola tersebut digunakan dalam GEBYAR SIPENYU dengan menyesuaikan karakteristik persoalan pajak dan retribusi daerah.

4.2.1 Fase I – Konsolidasi Kebijakan dan Integrasi Dasar

Jangka Pendek: 1–6 Bulan

Tahap pertama diarahkan pada pembentukan fondasi regulasi, kelembagaan, data, dan proses bisnis. Fase ini penting karena integrasi teknologi tanpa penataan proses dan pembagian kewenangan berpotensi hanya memindahkan fragmentasi administrasi dari sistem manual ke sistem digital.

A. Pembentukan Tim Transformasi GEBYAR SIPENYU

Bupati Sukabumi perlu menetapkan Tim Transformasi dan Integrasi GEBYAR SIPENYU yang dipimpin oleh BAPENDA dengan anggota dari perangkat daerah terkait.

Tim memiliki tugas:

1. Melakukan audit kebijakan dan proses bisnis;
2. Memetakan sistem informasi dan basis data yang digunakan;
3. Mengidentifikasi kebutuhan integrasi data;
4. Menyusun arsitektur pelayanan;
5. Menyusun standar pertukaran data;
6. Menentukan indikator kinerja;
7. Menyusun kebutuhan anggaran; dan
8. Mengoordinasikan pelaksanaan transformasi.

B. Evaluasi dan Penyempurnaan Regulasi

BAPENDA bersama Bagian Hukum Sekretariat Daerah perlu melakukan evaluasi terhadap regulasi GEBYAR SIPENYU yang telah berlaku. Evaluasi diarahkan untuk menentukan apakah transformasi cukup dilakukan melalui perubahan Peraturan Bupati yang ada atau membutuhkan aturan pelaksanaan tambahan berupa Keputusan Bupati, SOP, perjanjian kerja sama, dan standar teknis. Substansi regulasi terutama perlu memperkuat integrasi data, kepastian peran setiap perangkat daerah, tata kelola pelayanan digital dan fisik, perlindungan data, serta monitoring dan evaluasi.

C. Audit dan Pemetaan Data

BAPENDA perlu melakukan *tax and retribution* data audit terhadap seluruh basis data yang digunakan. Audit data mencakup jumlah wajib pajak, NIK, NOP, NIB, alamat, jenis pajak, objek pajak, histori pembayaran, tunggakan, status aktif, data retribusi, data kepemilikan atau pemanfaatan objek, duplikasi data, dan data yang belum lengkap. Hasil audit kemudian digunakan untuk membangun baseline kualitas data GEBYAR SIPENYU.

D. Pemetaan Kecamatan Prioritas

Evaluasi tahun 2025 menunjukkan adanya variasi kualitas pelayanan antarwilayah. Sebanyak 70% responden memberikan penilaian Baik sampai Sangat Baik, tetapi 30% masih memberikan penilaian Cukup. Responden juga mencatat aksesibilitas informasi yang belum merata, variasi kecepatan pelayanan, dan responsivitas petugas yang belum optimal. Oleh karena itu, BAPENDA perlu menyusun Peta Prioritas Pelayanan GEBYAR SIPENYU. Kecamatan dengan capaian Cukup, seperti Warungkiara sebesar 48%, Cikakak sebesar 52%, dan Bantargadung sebesar 52%, dapat ditempatkan sebagai wilayah intervensi awal.

E. Penyusunan Indikator Kinerja Baru

Pada tahap ini, BAPENDA perlu mengubah pendekatan evaluasi dari dominan berbasis penerimaan menjadi *balanced performance measurement*.

Indikator minimum terdiri dari:

1. Pertumbuhan penerimaan;
2. Tingkat kepatuhan tepat waktu;
3. Jumlah wajib pajak aktif;
4. Jumlah tunggakan;
5. Persentase validitas data;
6. Jumlah pengguna smart bapenda;
7. Jumlah transaksi digital;
8. Jumlah masyarakat yang dilayani pastel isi;
9. Rata-rata waktu pelayanan;
10. Indeks kepuasan masyarakat;
11. Jumlah pengaduan terselesaikan;
12. Pemerataan pelayanan antarwilayah; dan
13. Tambahan penerimaan hasil intervensi.

Output Fase I

Pada akhir bulan ke-6, setidaknya harus tersedia:

- Rancangan penguatan regulasi;
- Tim transformasi gebyar sipenyu;
- Arsitektur proses bisnis;
- Peta data;
- Baseline kualitas data;
- Peta kecamatan prioritas;
- Desain integrasi sistem;
- Indikator kinerja baru; dan

- Kebutuhan anggaran implementasi.

4.2.2 Fase II – Pengembangan Sistem, Integrasi Data, dan Pilot Project

Jangka Menengah: 6–12 Bulan

Tahap kedua difokuskan pada pembangunan fungsi integrasi, pengembangan teknologi, serta uji coba penerapan. Pada fase menengah juga diarahkan pada alokasi anggaran serta pembangunan sistem dan fitur inti sebelum implementasi penuh. Pola tersebut relevan untuk GEBYAR SIPENYU.

A. Pengembangan Integrated GEBYAR SIPENYU Dashboard

BAPENDA bersama Diskominfosan perlu mengembangkan dashboard terpadu yang tidak menggantikan SMART BAPENDA, tetapi menjadi *back-office analytical system*.

Dashboard minimum mencakup data wajib pajak, objek pajak, tingkat kepatuhan, tunggakan, penerimaan menurut jenis pajak, penerimaan per wilayah, histori pelayanan, aktivitas PASTEL ISI, penerima SIPENYU, tindak lanjut Satgas PAD, hasil pemutakhiran PADA NIKAH YA; dan indikator kinerja program.

B. Pengembangan Single Taxpayer Profile

Setiap wajib pajak perlu memiliki profil tunggal yang menghubungkan identitas, kewajiban, objek, histori pembayaran, tunggakan, pelayanan, dan status kepatuhan.

Profil tersebut menjadi basis untuk melakukan segmentasi.

Segmentasi awal dapat dibagi menjadi:

Segmen A – Patuh tinggi

Membayar tepat waktu dan memiliki rekam kepatuhan baik.

Segmen B – Potensial patuh

Memiliki kewajiban tetapi sesekali terlambat.

Segmen C – Terkendala pelayanan

Memiliki masalah akses, informasi, atau teknologi.

Segmen D – Tunggakan aktif

Memiliki kewajiban yang belum diselesaikan.

Segmen E – Risiko tinggi

Memiliki pola ketidakpatuhan sistematis dan membutuhkan pengawasan lebih intensif.

C. Integrasi PADA NIKAH YA

PADA NIKAH YA perlu diperluas dari kegiatan penyepadanan menjadi master data management. Integrasi dilakukan secara bertahap terhadap NIK, NOP, NIB, data perizinan, objek pajak, data pertanahan yang dapat diakses sesuai kewenangan, data usaha, data pembayaran; dan data perangkat daerah pengelola retribusi.

D. Pengembangan *Risk Scoring*

BAPENDA perlu mengembangkan skor risiko kepatuhan sederhana. Parameter dapat terdiri dari jumlah keterlambatan, nilai tunggakan, lama tunggakan, frekuensi pembayaran, perubahan data usaha, potensi pajak, histori pengawasan, dan kualitas data. Risk scoring tidak dimaksudkan langsung sebagai dasar pemberian sanksi, tetapi sebagai alat prioritas pelayanan dan pengawasan.

E. Pilot Project Kecamatan Prioritas

Uji coba sistem sebaiknya tidak langsung dilakukan pada seluruh kecamatan. Pilot dapat menggunakan kombinasi:

- Kecamatan berkategori Sangat Baik;
- Kecamatan berkategori Baik; dan
- Kecamatan berkategori Cukup.

Desain tersebut memungkinkan BAPENDA membandingkan kinerja sistem pada kondisi wilayah yang berbeda.

F. Penguatan *Omnichannel Service*

SMART BAPENDA dan PASTEL ISI harus diposisikan sebagai kanal yang saling melengkapi.

Masyarakat yang memiliki akses digital dapat menggunakan SMART BAPENDA, sedangkan masyarakat dengan keterbatasan jaringan tetap dapat mengakses PASTEL ISI atau titik pelayanan kecamatan. Pelayanan harus menerapkan prinsip *one taxpayer-one data-multiple service channels*.

G. Pengalokasian Anggaran

Pemerintah daerah perlu menyediakan dukungan penganggaran melalui APBD sesuai mekanisme perencanaan dan penganggaran. Komponen pembiayaan terutama meliputi integrasi sistem, server/cloud, keamanan informasi, perangkat pelayanan, pengembangan dashboard, penguatan jaringan, peningkatan kapasitas SDM, sosialisasi, pemeliharaan sistem, dan monitoring serta evaluasi.

Output Fase II

Pada akhir bulan ke-12 harus tersedia:

1. Dashboard GEBYAR SIPENYU;
2. *Single taxpayer profile*;
3. Integrasi data tahap awal;
4. Model segmentasi risiko;
5. Mekanisme *risk scoring*;
6. Pilot project;
7. SOP pelayanan terintegrasi;
8. Petugas yang telah dilatih; dan
9. Laporan evaluasi pilot project.

4.2.3 Fase III – Implementasi Penuh, Replikasi, dan Penguatan Keberlanjutan

Jangka Panjang: >12 Bulan

Fase ketiga diarahkan pada implementasi penuh, replikasi, penguatan kompetensi, dan keberlanjutan sistem. Pola ini juga digunakan dalam policy paper Agus Suryadi, yang menempatkan pelatihan aparatur, sosialisasi masyarakat, dan integrasi sistem pada fase jangka panjang.

A. Roll-Out ke Seluruh Kecamatan

Setelah pilot project dievaluasi dan diperbaiki, sistem diterapkan secara bertahap pada seluruh wilayah Kabupaten Sukabumi. Implementasi menggunakan pendekatan berdasarkan karakteristik wilayah, bukan sekadar pembagian administratif. Wilayah dengan akses digital baik dapat diarahkan menuju dominasi pelayanan digital, sedangkan wilayah dengan keterbatasan jaringan menggunakan kombinasi digital dan pelayanan bergerak.

B. Bimbingan Teknis Aparatur

BAPENDA perlu menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan bagi pegawai BAPENDA, operator sistem, petugas pelayanan, kolektor, aparatur kecamatan, perangkat desa, dan perangkat daerah pengelola retribusi. Materi pelatihan meliputi penggunaan sistem, kualitas data, analitik sederhana, pelayanan public, keamanan informasi, regulasi pajak dan retribusi, pengelolaan pengaduan, dan *risk-based compliance management*.

C. Sosialisasi dan Literasi Publik

Sosialisasi masyarakat dilakukan secara berkelanjutan melalui kecamatan, desa, komunitas usaha, asosiasi, media social, WhatsApp, website, mobil pelayanan, media lokal dan kegiatan pelayanan terpadu. Pesan komunikasi tidak hanya menjelaskan kewajiban pajak, tetapi juga memberikan informasi tentang penggunaan pajak untuk pembangunan daerah dan kemudahan layanan.

D. Integrasi SIPENYU dengan Rekam Kepatuhan

SIPENYU perlu dikembangkan dari program penghargaan menjadi **sistem insentif berbasis rekam kepatuhan**. Tingkat kepatuhan dinilai melalui ketepatan pembayaran, ketiadaan tunggakan, pemutakhiran data, penggunaan layanan digital, kontribusi terhadap penerimaan daerah, dan kepatuhan pelaporan. Hasil penilaian menjadi dasar penentuan pelayanan, insentif, edukasi, serta pengawasan sesuai karakteristik wajib pajak dan wajib retribusi. Dengan demikian, penghargaan tidak sekadar menjadi agenda tahunan, tetapi berfungsi sebagai instrumen *behavioural reinforcement* untuk mendorong kepatuhan berkelanjutan.

E. Implementasi Risk-Based Enforcement oleh Satgas PAD

Satgas PAD diarahkan untuk menangani wajib pajak berisiko tinggi berdasarkan data.

Tahapan dapat dilakukan melalui pemberitahuan, edukasi, peringatan, penagihan, pemeriksaan, koordinasi lintas instansi dan penegakan sesuai ketentuan. Pendekatan bertahap diperlukan agar pemerintah tetap membedakan antara ketidakpatuhan akibat hambatan pelayanan dan ketidakpatuhan yang disengaja.

F. Evaluasi Tahunan dan *Continuous Improvement*

GEBYAR SIPENYU perlu dievaluasi minimum satu kali setiap tahun.

Evaluasi mencakup efektivitas, efisiensi, kepatuhan, pemerataan, kualitas pelayanan, integrasi data, efektivitas pengawasan, penggunaan teknologi, kepuasan Masyarakat, penerimaan dan kemandirian fiskal. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan sistem dan perencanaan tahun berikutnya.

4.3 Indikator Keberhasilan Kebijakan

Keberhasilan transformasi GEBYAR SIPENYU perlu diukur menggunakan indikator yang lebih komprehensif daripada sekadar besarnya penerimaan.

A. Dimensi Penerimaan

1. Pertumbuhan Pajak Daerah;
2. Pertumbuhan Retribusi Daerah;
3. Peningkatan rasio PAD terhadap APBD;
4. Peningkatan realisasi jenis pajak yang sebelumnya belum mencapai target;
5. Tambahan penerimaan hasil ekstensifikasi.

B. Dimensi Kepatuhan

1. Peningkatan persentase wajib pajak tepat waktu;
2. Penurunan jumlah wajib pajak menunggak;
3. Penurunan nilai tunggakan;
4. Peningkatan wajib pajak aktif;
5. Peningkatan kepatuhan per kecamatan.

C. Dimensi Data

1. Persentase wajib pajak yang telah terpadankan dengan NIK;
2. Persentase objek pajak tervalidasi;
3. Penurunan data duplikat;
4. Persentase data yang diperbarui;
5. Jumlah sistem/perangkat daerah yang terintegrasi.

D. Dimensi Pelayanan

1. Waktu rata-rata pelayanan;
2. Jumlah pengguna smart bapenda;
3. Jumlah transaksi digital;
4. Jumlah pengguna pastel isi;
5. Persentase pengaduan yang ditangani tepat waktu;
6. Tingkat kepuasan masyarakat.

E. Dimensi Pemerataan

1. Penurunan jumlah kecamatan dalam kategori Cukup;
2. Peningkatan kecamatan kategori Baik dan Sangat Baik;
3. Penurunan kesenjangan nilai pelayanan antarwilayah;
4. Cakupan layanan PASTEL ISI pada daerah prioritas.

4.4 Mitigasi Risiko Implementasi Kebijakan

Transformasi GEBYAR SIPENYU juga memiliki sejumlah risiko yang perlu dikelola.

Risiko 1: Resistensi Aparatur terhadap Perubahan

Integrasi sistem dapat mengubah kebiasaan kerja, pembagian tugas, dan mekanisme pelayanan.

Mitigasi: melibatkan pegawai sejak proses perancangan, memberikan pelatihan, menyediakan SOP yang jelas, serta membangun *change management*.

Risiko 2: Data Tidak Akurat

Integrasi data yang buruk dapat menyebabkan kesalahan identifikasi wajib pajak.

Mitigasi: melakukan *data cleansing*, validasi berlapis, mekanisme koreksi oleh wajib pajak, dan audit kualitas data.

Risiko 3: Keamanan dan Privasi Data

Integrasi NIK, objek pajak, transaksi, dan informasi usaha meningkatkan risiko kebocoran.

Mitigasi: penerapan kontrol akses, *audit trail*, enkripsi, *backup*, manajemen akun, dan koordinasi dengan Diskominfo.

Risiko 4: Ketergantungan terhadap Teknologi

Gangguan jaringan dapat menghentikan pelayanan pada wilayah tertentu.

Mitigasi: menerapkan model *omnichannel*, menyediakan mode pelayanan alternatif, serta mempertahankan PASTEL ISI.

Risiko 5: Digital Divide

Tidak semua masyarakat memiliki kemampuan dan perangkat digital yang sama.

Mitigasi: pendampingan pada kecamatan dan desa, pelayanan bergerak, serta penyediaan titik pelayanan.

Risiko 6: Penolakan terhadap Penegakan

Risk-based enforcement dapat dianggap terlalu represif jika komunikasi tidak tepat.

Mitigasi: menerapkan tahapan edukasi–peringatan–penagihan–penegakan serta menyediakan mekanisme keberatan.

Risiko 7: Keterbatasan Anggaran

Integrasi sistem membutuhkan investasi awal.

Mitigasi: menggunakan sistem yang telah tersedia, pembangunan secara bertahap, prioritas fitur, dan integrasi penganggaran dalam perencanaan daerah.

4.5 Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dilakukan secara bulanan, triwulanan, dan tahunan. Monitoring bulanan difokuskan pada aspek operasional, yaitu transaksi, pembayaran, kendala sistem, pelayanan, tunggakan dan pengaduan. Monitoring triwulanan mencakup capaian penerimaan, kepatuhan, kualitas data, kinerja per kecamatan, pelayanan digital, pelayanan PASTEL ISI, pengawasan Satgas PAD dan efektivitas SIPENYU. Evaluasi tahunan digunakan untuk menilai outcome kebijakan.

Dalam pelaksanaan evaluasi, BAPENDA perlu membandingkan:



Evaluasi juga harus mampu membedakan antara peningkatan PAD yang berasal dari perubahan target, perubahan regulasi, perubahan ekonomi, dan peningkatan yang dapat dikaitkan secara lebih langsung dengan intervensi GEBYAR SIPENYU. Hal ini penting agar program tidak hanya memperoleh pengakuan berdasarkan peningkatan penerimaan agregat, tetapi benar-benar dapat menunjukkan kontribusi kebijakannya.

4.6 Sintesis dan Kesimpulan Akhir

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa GEBYAR SIPENYU berkontribusi positif terhadap pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Kabupaten Sukabumi, dengan capaian penerimaan 2025 secara agregat memenuhi bahkan melampaui target. Namun, optimalisasi pendapatan masih terkendala oleh ketidakcapaian beberapa komponen penerimaan, kepatuhan masyarakat, integrasi data, kapasitas SDM, teknologi informasi, koordinasi, dan pemerataan pelayanan. Penilaian pelayanan menunjukkan 70% responden berkategori Baik hingga Sangat Baik dan 30% berkategori Cukup. Oleh karena itu, GEBYAR SIPENYU perlu ditransformasikan menjadi *Integrated Tax and Retribution Compliance Ecosystem* dengan mengintegrasikan seluruh instrumen berbasis data, risiko, dan karakteristik wilayah untuk meningkatkan kepatuhan, kualitas pelayanan, optimalisasi PAD, serta kemandirian fiskal Kabupaten Sukabumi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, A., et al. (2024). Digital transformation in the local tax system: The role of tax morale, tax awareness, and tax service quality in tax compliance. *Jurnal Bina Praja*.
- Abu-Silake, S. A., et al. (2024). Exploring the key factors influencing the actual usage of digital tax systems. *Discover Sustainability*.
- Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi. (2025). *Analisa evaluasi Program Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU) Tahun 2025*. Pemerintah Kabupaten Sukabumi.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (6th ed.). CQ Press.

- Bassey, E., Mulligan, E., & Ojo, A. (2022). A conceptual framework for digital tax administration: A systematic review. *Government Information Quarterly*, 39(4).
- Cheng, Q., et al. (2024). The impact of digital tax administration on local government fiscal performance. *Finance Research Letters*.
- Dong, S. X., Satyadini, A., & Sinning, M. (2025). *Location matters: Insights from a natural field experiment to enhance small business tax compliance in Indonesia*.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Hansson, Å. (2025). Digitalization and the challenges to finance public welfare. In *Taxation in the digital era*. Springer.
- Lasmono, E., & Urumsah, D. (2022). Investigating the factors influencing tax compliance in online transactions: An empirical study on MSMEs. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 25(1), 83–106.
- Mahmudi. (2019). *Analisis laporan keuangan pemerintah daerah*. UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2021). *Otonomi & manajemen keuangan daerah*. Andi.
- Panjaitan, T. D., & Handayani, R. (2023). Effectiveness of the implementation of e-filing and e-billing and taxation understanding on taxpayer compliance. *Jurnal Akuntansi*, 15(2).
- Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2023). *Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 15 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2024). *Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 22 Tahun 2024 tentang Gerakan Sadar Membayar Pajak dan Retribusi melalui Pelayanan Masyarakat Terpadu (GEBYAR SIPENYU)*.
- Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2025). *Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 2 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 15 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.
- Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia*.
- Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional*.
- Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Rosyid, M. A. (2024). The effect of digitalization on compliance and implementation of tax law in Indonesia. *Mendapo: Journal of Administrative Law*.

- Saptono, P. B., Khozen, I., & Hodžić, S. (2023). Local government taxing power for digital consumption: A case study of hotel, restaurant, and entertainment taxes in Indonesia. *Lex Localis—Journal of Local Self-Government*, 21(4), 1141–1165.
- Sonnenfeldt, A. (2025). Navigating the digital frontier: The implications of tax digitalization. In *Taxation in the digital era*. Springer.
- Suryadi, A. (2026). Optimalisasi kebijakan e-Hibah dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan dana hibah di Kabupaten Sukabumi. *Alahyan Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin (ECOS-PRENEURS)*, 4(1), 29–55.
<https://doi.org/10.61492/ecos-preneurs.v4i1.597>
- Uyar, A., Nimer, K., Kuzey, C., Shahbaz, M., & Schneider, F. (2021). Can e-government initiatives alleviate tax evasion? The moderation effect of ICT. *Technological Forecasting and Social Change*.