ELEMEN-ELEMEN SUKSES IMPLEMENTASI APLIKASI V-TAX DALAM LAYANAN PERPAJAKAN PADA KANTOR BAPENDA KOTA KUPANG

Derivan Jacob Seli

NPP. 33.0665

Program Studi Teknologi Rekayasa Informasi Pemerintahan

Email: ivanseli08@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Drs. H. Sabaruddin, M.Ag

Email: sabaruddin1261@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement (Research Gap): *The implementation of digital-based public services has become one of the government's efforts to improve the quality of services provided to the community, including regional tax services. The Regional Revenue Agency (Bapenda) of Kupang City implemented the V-TAX application as a digital-based tax service to facilitate tax payment and management. However, in its implementation, several problems were still found, such as uneven socialization, network and system constraints, and differences in the community's ability to use digital services.* ***Purpose:*** *This study aims to determine the implementation of the V-TAX application in an effort to improve public services in Kupang City.* ***Method:*** *This study used a qualitative research method with a descriptive approach. The research was conducted at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Kupang City. Data collection techniques were carried out through interviews, observation, and documentation. The informants in this study consisted of the Head of Bapenda Kupang City, the Head of PBB and BPHTB Division, service staff, and taxpayers using the V-TAX application. Data analysis used the Miles and Huberman model consisting of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. This study applied Indrajit's theory, which includes the elements of support, capacity, and value.* ***Result:*** *The results of the study indicate that the implementation of the V-TAX application at Bapenda Kupang City has been running fairly well in supporting digital-based tax services. In the support element, there are organizational support, policies, and socialization, although the dissemination of information to the public is still not optimal. In the capacity element, employees and infrastructure are considered adequate, although network disruptions and system errors are still encountered. Meanwhile, in the value element, the V-TAX application provides benefits in the form of faster, easier, and more integrated services for both the public and the government.* ***Conclusion:*** *Thus, the implementation of the V-TAX application has contributed to improving public services in Kupang City, although further development and improvement are still needed to optimize its implementation.*

Keywords: *Implementation; E-Government; V-TAX; Public Service; Regional Tax*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): Implementasi pelayanan publik berbasis digital menjadi salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, termasuk pada pelayanan perpajakan daerah. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang menerapkan aplikasi V-TAX sebagai layanan perpajakan berbasis digital untuk mempermudah pembayaran dan pengelolaan pajak daerah. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa permasalahan seperti sosialisasi yang belum merata, kendala jaringan dan sistem, serta kemampuan masyarakat dalam menggunakan layanan digital yang masih berbeda-beda. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengimplementasian aplikasi V-TAX dalam upaya meningkatkan pelayanan publik di Kota Kupang. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian terdiri dari Kepala Bapenda Kota Kupang, Kepala Bidang PBB dan BPHTB, staf pelayanan, serta wajib pajak pengguna aplikasi V-TAX. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teori Indrajit yang meliputi elemen support, capacity, dan value. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi V-TAX di Bapenda Kota Kupang telah berjalan cukup baik dalam mendukung pelayanan perpajakan berbasis digital. Pada elemen support terdapat dukungan organisasi, kebijakan, dan sosialisasi, meskipun penyebaran informasi kepada masyarakat masih belum optimal. Pada elemen capacity, pegawai dan infrastruktur telah cukup mendukung, namun masih ditemukan kendala jaringan dan error sistem. Sementara pada elemen value, aplikasi V-TAX memberikan manfaat berupa pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan terintegrasi baik bagi masyarakat maupun pemerintah. **Kesimpulan:** Dengan demikian, implementasi aplikasi V-TAX telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan pelayanan publik di Kota Kupang, meskipun masih memerlukan pengembangan dan pembenahan agar implementasinya lebih optimal.

Kata Kunci: Implementasi; *E-Government*; V-TAX; Pelayanan Publik; Pajak Daerah

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada era globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk penyelenggaraan pemerintahan. Pemanfaatan teknologi dalam sektor pemerintahan dikenal dengan konsep *electronic government* (*e-government*), yaitu penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik (Afrita & Arif, 2023). Kehadiran *e-government* menjadi bagian penting dari reformasi birokrasi karena masyarakat semakin menuntut pelayanan yang cepat, mudah, dan dapat diakses secara digital.

Pemerintah Indonesia memperkuat arah digitalisasi pemerintahan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan ini mendorong pemerintah daerah untuk mengembangkan inovasi pelayanan berbasis teknologi sebagai bentuk adaptasi terhadap revolusi industri 4.0. Salah satu sektor pelayanan

publik yang memiliki potensi besar untuk ditransformasi melalui teknologi adalah pelayanan perpajakan daerah, khususnya Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Pajak daerah memiliki peran strategis sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang digunakan untuk mendukung pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan publik.

Sebagai daerah otonom, Kota Kupang berupaya meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan melalui penerapan aplikasi V-TAX yang telah digunakan sejak tahun 2015. Aplikasi berbasis web ini dirancang untuk mendukung pembayaran, pengolahan, dan pelaporan pajak daerah secara digital sehingga diharapkan mampu meningkatkan efisiensi pelayanan, kemudahan akses, dan kepatuhan wajib pajak. Selain menyediakan informasi tagihan dan pencetakan E-SPPT, V-TAX juga mendukung pembayaran non-tunai melalui QRIS dan *Virtual Account*. Inovasi ini semakin diperkuat sejak Juli 2024 melalui integrasi pembayaran PBB-P2 berbasis QRIS.

Meskipun demikian, implementasi V-TAX masih menghadapi berbagai tantangan. Data Bapenda Kota Kupang menunjukkan bahwa realisasi penerimaan PBB-P2 tahun 2020–2024 belum sepenuhnya mencapai target, terutama dari sisi jumlah wajib pajak yang membayar yang masih berfluktuasi. Di sisi lain, penggunaan pembayaran digital melalui QRIS menunjukkan peningkatan signifikan dari 86 objek pajak pada tahun 2024 menjadi 5.975 objek pajak hingga September 2025. Namun, fitur Virtual Account belum dimanfaatkan oleh masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan V-TAX masih belum optimal dan terdapat kesenjangan antara potensi layanan digital dengan tingkat penggunaan oleh masyarakat.

Fenomena tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti dukungan organisasi, kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur, serta manfaat yang dirasakan pengguna. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teori elemen sukses implementasi *e-government* dari Harvard/Indrajit yang meliputi *support*, *capacity*, dan *value* untuk menganalisis implementasi aplikasi V-TAX pada Bapenda Kota Kupang. Penelitian ini penting dilakukan guna memahami bagaimana implementasi V-TAX dalam meningkatkan pelayanan publik sekaligus memberikan rekomendasi bagi pengembangan layanan perpajakan digital di Kota Kupang.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (*Research Gap*)

Penulis berfokus pada permasalahan belum optimalnya implementasi aplikasi V-TAX dalam pelayanan perpajakan pada Bapenda Kota Kupang. Meskipun digitalisasi pelayanan perpajakan telah diterapkan sejak tahun 2015 melalui aplikasi V-TAX, tingkat pemanfaatannya oleh masyarakat masih belum optimal. Hal ini terlihat dari fluktuasi tingkat kepatuhan wajib pajak PBB-P2 selama periode 2020–2024 serta belum meratanya penggunaan layanan pembayaran digital. Di sisi lain, Pemerintah Kota Kupang terus mendorong transformasi pelayanan publik berbasis digital melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan integrasi pembayaran non-tunai melalui QRIS sejak tahun 2024.

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan implementasi aplikasi V-TAX. Pertama, dari aspek dukungan (*support*), sosialisasi penggunaan aplikasi masih cenderung bersifat pasif karena sebagian wajib pajak baru mengetahui keberadaan V-TAX ketika datang langsung ke kantor Bapenda. Kedua, dari aspek kapasitas (*capacity*), meskipun infrastruktur dan kemampuan pegawai telah tersedia, masih ditemukan kendala berupa gangguan jaringan, *error system*, serta perbedaan kemampuan digital masyarakat dalam menggunakan layanan elektronik. Ketiga, dari aspek nilai manfaat (*value*), masyarakat memang merasakan kemudahan melalui pembayaran digital dan akses informasi pajak yang lebih cepat, namun pemanfaatan fitur layanan belum

berjalan optimal. Hal ini terlihat dari belum digunakannya fitur *Virtual Account* oleh masyarakat Kota Kupang meskipun fitur tersebut telah tersedia dalam sistem.

Berbagai penelitian sebelumnya umumnya membahas implementasi *e-government* dan digitalisasi pelayanan publik dari sisi efektivitas pelayanan atau penerimaan teknologi secara umum. Namun, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi aplikasi perpajakan daerah berbasis digital dengan menggunakan pendekatan elemen sukses *e-government* dari Harvard/Indrajit yang meliputi *support*, *capacity*, dan *value*, khususnya pada layanan PBB-P2 di Bapenda Kota Kupang. Selain itu, penelitian mengenai integrasi pembayaran digital melalui QRIS sebagai bagian dari implementasi V-TAX juga masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana implementasi aplikasi V-TAX dalam meningkatkan pelayanan publik di Kota Kupang berdasarkan ketiga elemen tersebut.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan mengingat transformasi pelayanan publik berbasis digital melalui *e-government* menjadi tuntutan dalam penyelenggaraan pemerintahan modern, termasuk pada sektor pelayanan perpajakan daerah. Bapenda Kota Kupang telah menerapkan aplikasi V-TAX sebagai inovasi layanan perpajakan berbasis digital sejak tahun 2015 dan memperkuat implementasinya melalui integrasi pembayaran non-tunai berbasis QRIS sejak tahun 2024. Namun demikian, hasil implementasi di lapangan menunjukkan bahwa pemanfaatan aplikasi tersebut masih belum optimal. Hal ini terlihat dari fluktuasi tingkat kepatuhan wajib pajak PBB-P2, sosialisasi yang belum merata, kendala teknis berupa gangguan jaringan dan *error system*, serta belum dimanfaatkannya beberapa fitur layanan digital seperti *Virtual Account*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan tidak hanya membutuhkan teknologi, tetapi juga dukungan organisasi, kapasitas pelaksana, dan manfaat yang benar-benar dirasakan masyarakat.

Secara akademis, penelitian ini memiliki urgensi karena memberikan gambaran empiris mengenai implementasi aplikasi V-TAX menggunakan pendekatan elemen sukses *e-government* dari Harvard/Indrajit yang meliputi *support*, *capacity*, dan *value*. Kajian mengenai implementasi aplikasi perpajakan daerah berbasis digital dengan pendekatan tersebut, khususnya pada layanan PBB-P2 di Kota Kupang, masih relatif terbatas sehingga penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu pemerintahan digital serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

Secara praktis, penelitian ini penting sebagai dasar evaluasi dan perumusan strategi kebijakan bagi Bapenda Kota Kupang dalam meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan berbasis digital. Apabila penelitian ini tidak dilakukan, maka pemerintah daerah dan pemangku kebijakan akan kekurangan dasar empiris yang memadai untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya pemanfaatan V-TAX secara faktual. Akibatnya, pengembangan layanan digital berisiko tidak tepat sasaran, kurang efektif, dan belum mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara optimal, sehingga tujuan peningkatan pelayanan publik serta optimalisasi penerimaan pajak daerah dapat terhambat.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang membahas digitalisasi pelayanan publik, khususnya pelayanan perpajakan berbasis elektronik (*e-government*). Penelitian

terdahulu menunjukkan bahwa implementasi layanan pajak digital memiliki beragam fokus, metode, serta pendekatan analisis yang digunakan dalam menilai keberhasilan suatu sistem pelayanan berbasis teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ihsan dkk. (2023) mengkaji *Perancangan UI/UX Sistem V-TAX Berbasis Aplikasi Mobile dengan Metode Human Centered Design (HCD)* menggunakan metode desain rancang bangun dengan pendekatan *Human Centered Design*. Penelitian tersebut berfokus pada pengembangan antarmuka aplikasi V-TAX agar lebih mudah digunakan oleh pengguna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain UI/UX berbasis HCD mampu meningkatkan kemudahan penggunaan serta kepuasan pengguna terhadap aplikasi V-TAX.

Penelitian Helmi Barraq dkk. (2024) membahas *Inovasi Digitalisasi Pajak Daerah Melalui Aplikasi PAKINTA oleh Bapenda Kota Makassar* menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara dan observasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa aplikasi PAKINTA memberikan dampak positif terhadap peningkatan pendapatan daerah dan kepatuhan wajib pajak, meskipun masih menghadapi kendala berupa rendahnya literasi digital masyarakat serta kompleksitas penggunaan fitur aplikasi.

Selanjutnya, penelitian Sarah Vika Sabrina dan Vina Arnita (2025) berjudul *Pengaruh Sistem Informasi e-PADI terhadap Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB-P2)* menggunakan metode kuantitatif melalui survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem e-PADI memberikan pengaruh positif terhadap pembayaran PBB-P2 karena mampu mempercepat proses administrasi dan pembayaran pajak daerah.

Penelitian Ikhwani Ratna dan Wavi Yatul Ahdi (2024) mengenai *Inovasi Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Melalui Smart Tax di Bapenda Kota Pekanbaru* menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aplikasi Smart Tax mampu meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan, namun pemanfaatannya masih belum optimal akibat kurangnya sosialisasi kepada masyarakat.

Sementara itu, penelitian Angela Sabatini Lappra dkk. (2025) tentang *Pengaruh Pembayaran Pajak Online terhadap Kepuasan Wajib Pajak dengan Mediasi Literasi Digital di KPP Pratama Cimahi* menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi digital menjadi faktor mediasi yang penting dalam meningkatkan kepuasan wajib pajak terhadap layanan pembayaran pajak online.

Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi perpajakan melalui aplikasi elektronik memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik, efisiensi administrasi, serta kemudahan akses bagi masyarakat. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada aspek teknis aplikasi, pengaruh sistem terhadap kepatuhan atau kepuasan wajib pajak, serta inovasi pelayanan pada aplikasi selain V-TAX seperti PAKINTA, Smart Tax, dan e-PADI.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini secara khusus mengkaji implementasi Aplikasi V-TAX pada layanan perpajakan di Bapenda Kota Kupang menggunakan pendekatan kualitatif dengan kerangka elemen sukses e-government Harvard/Indrajit (Support, Capacity, dan Value). Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) karena tidak

hanya menilai keberadaan sistem digital, tetapi juga menganalisis dukungan organisasi, kapasitas sumber daya dan infrastruktur, serta nilai manfaat yang dihasilkan dari implementasi V-TAX dalam pelayanan perpajakan daerah.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu baik dari segi objek penelitian, pendekatan teoritis, maupun konteks implementasi kebijakan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ihsan et al. (2023) lebih berfokus pada aspek perancangan UI/UX aplikasi V-TAX menggunakan metode *Human Centered Design* (HCD), sehingga orientasinya terletak pada desain antarmuka dan pengalaman pengguna aplikasi. Sementara itu, penelitian Barraq et al. (2024) membahas digitalisasi pajak daerah melalui aplikasi PAKINTA di Kota Makassar, Sabrina dan Arnita (2025) meneliti pengaruh sistem informasi e-PADI terhadap pembayaran PBB-P2 dengan pendekatan kuantitatif, Ratna dan Ahdi (2024) mengkaji inovasi Smart Tax di Kota Pekanbaru, sedangkan Lappra et al. (2025) menitikberatkan pada hubungan pembayaran pajak online, literasi digital, dan kepuasan wajib pajak melalui pendekatan statistik.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini secara khusus menganalisis implementasi aplikasi V-TAX dalam layanan perpajakan pada Bapenda Kota Kupang dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Fokus penelitian tidak diarahkan pada desain aplikasi maupun pengaruh statistik penggunaan sistem, tetapi pada bagaimana implementasi layanan digital dijalankan dalam praktik pemerintahan daerah serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

Kebaruan ilmiah (*scientific novelty*) penelitian ini juga terletak pada penggunaan teori Elemen Sukses E-Government Harvard/Indrajit yang terdiri dari dimensi *support*, *capacity*, dan *value* (Indrajit, 2016). Penelitian terdahulu umumnya menggunakan pendekatan literasi digital, kepuasan pengguna, atau efektivitas sistem informasi, sedangkan penelitian ini menggunakan kerangka e-government untuk menilai hubungan antara dukungan organisasi, kapasitas sumber daya, serta manfaat implementasi layanan digital dalam konteks perpajakan daerah.

Selain itu, penelitian ini memiliki kebaruan pada karakteristik objek dan konteks kebijakan, yaitu implementasi V-TAX yang terintegrasi dengan sistem pembayaran non-tunai melalui QRIS dan *Virtual Account* pada layanan PBB-P2 di Kota Kupang sejak pengembangan layanan digital tahun 2024–2025. Hingga penelitian ini dilakukan, belum ditemukan kajian yang secara khusus mengevaluasi implementasi aplikasi V-TAX pada Bapenda Kota Kupang menggunakan perspektif *support*, *capacity*, dan *value*. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan kajian e-government dan digitalisasi pelayanan perpajakan daerah.

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi aplikasi V-TAX dalam layanan perpajakan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang berdasarkan elemen sukses e-government yang meliputi *support, capacity,* dan *value.*

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami secara mendalam fenomena implementasi aplikasi V-TAX dalam layanan perpajakan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang berdasarkan kondisi yang terjadi secara alami di lapangan. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, dan pemaknaan para informan terhadap implementasi layanan digital, sehingga mampu menghasilkan deskripsi yang komprehensif mengenai proses, hambatan, dan manfaat penerapan aplikasi V-TAX (Sugiyono, 2013; Simangunsong, 2017). Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif berlandaskan paradigma postpositivisme dengan peneliti sebagai instrumen utama serta menekankan makna di balik suatu fenomena sosial.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai implementasi aplikasi V-TAX, observasi dilakukan untuk melihat kondisi pelayanan dan penggunaan aplikasi di lapangan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat data berupa laporan, regulasi, foto kegiatan, dan dokumen pelayanan perpajakan (Arikunto, 2018; Simangunsong, 2017). Kombinasi ketiga teknik tersebut dipilih agar data yang diperoleh lebih lengkap dan mampu menggambarkan kondisi empiris implementasi aplikasi V-TAX secara utuh.

Penentuan informan menggunakan purposive sampling dan snowball sampling. Teknik purposive digunakan karena informan dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, yakni memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap implementasi aplikasi V-TAX, sedangkan snowball sampling digunakan untuk memperluas sumber informasi berdasarkan rekomendasi informan sebelumnya (Sugiyono, 2013). Informan penelitian terdiri atas Kepala Bapenda Kota Kupang (I1), Kepala Bidang PBB dan BPHTB (I2), staf pelayanan (I3), serta tujuh wajib pajak pengguna aplikasi V-TAX (I4). Dalam penelitian ini, Kepala Bapenda Kota Kupang menjadi informan kunci karena memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan kebijakan dan memahami arah implementasi layanan perpajakan digital di lingkungan Bapenda. Kepala Bidang PBB dan BPHTB dipilih karena bertanggung jawab terhadap operasional pelayanan PBB-P2 dan implementasi V-TAX, staf pelayanan dipilih karena terlibat langsung dalam penggunaan sistem dan pelayanan kepada wajib pajak, sedangkan wajib pajak dipilih sebagai penerima manfaat layanan digital untuk memperoleh perspektif pengguna terhadap kemudahan maupun hambatan penggunaan aplikasi.

Pengujian keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan, pegawai, dan wajib pajak, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap fenomena yang sama (Sugiyono, 2013). Teknik ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data sehingga informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan kondisi lapangan.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 1994). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan merangkum informasi yang relevan dengan fokus penelitian berdasarkan dimensi *support, capacity,* dan *value*. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan triangulasi untuk memudahkan pemahaman hubungan antar temuan. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang hingga diperoleh makna

yang konsisten mengenai implementasi aplikasi V-TAX dalam layanan perpajakan di Bapenda Kota Kupang.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur, sebagai instansi yang menyelenggarakan pelayanan perpajakan daerah melalui aplikasi V-TAX. Pengumpulan data dilakukan selama kurang lebih satu bulan, yaitu pada bulan Januari 2026, yang meliputi observasi lapangan, pelaksanaan wawancara mendalam dengan informan, serta pengumpulan dokumen pendukung penelitian. Dengan rentang waktu tersebut, penelitian diharapkan mampu menggambarkan kondisi implementasi aplikasi V-TAX secara aktual sesuai situasi pelayanan perpajakan yang berlangsung di Bapenda Kota Kupang.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis Elemen-Elemen Sukses Implementasi Aplikasi V-TAX dalam Layanan Perpajakan pada Kantor Bapenda Kota Kupang menggunakan teori *The Three Elements of Success of E-Government* yang dikemukakan oleh *Harvard JFK School of Government* dan dikembangkan oleh Indrajit (2016). Menurut Indrajit (2016), keberhasilan implementasi e-government dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu *Support* (dukungan), *Capacity* (kapasitas), dan *Value* (nilai/manfaat). Ketiga elemen tersebut saling berkaitan dalam menentukan keberhasilan penerapan layanan digital di sektor pemerintahan.

Dalam penelitian ini, implementasi aplikasi V-TAX dianalisis berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang. Pembahasan diarahkan untuk melihat sejauh mana dukungan organisasi, kapasitas institusi, serta nilai manfaat yang dihasilkan dari penggunaan aplikasi V-TAX sebagai layanan perpajakan berbasis digital.

3.1. *Support*

Penelitian ini menganalisis implementasi aplikasi V-TAX dalam layanan perpajakan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang menggunakan teori Elemen Sukses Implementasi *E-Government* dari *Harvard JFK School*/Indrajit yang terdiri dari *support*, *capacity*, dan *value* (Indrajit, 2016). Pada dimensi *support*, implementasi e-government dipahami sebagai bentuk dukungan organisasi melalui kepemimpinan, kebijakan, serta kemampuan melakukan sosialisasi terhadap sistem yang diterapkan.

Aspek pertama dalam dimensi *support* adalah kemampuan organisasi dalam memanfaatkan input. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapenda Kota Kupang telah memanfaatkan perkembangan teknologi informasi sebagai sarana peningkatan pelayanan perpajakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang PBB dan BPHTB (I2), pelayanan berbasis elektronik dipandang sebagai kebutuhan yang harus diterapkan dalam pelayanan publik modern karena mampu memberikan layanan yang lebih cepat, mudah, dan transparan. Melalui aplikasi V-TAX, proses pelayanan perpajakan, khususnya PBB-P2, dapat dilakukan secara lebih efisien dibandingkan sistem manual sebelumnya.

Temuan wawancara tersebut diperkuat melalui observasi lapangan yang menunjukkan bahwa pegawai telah menggunakan komputer, jaringan internet, dan aplikasi V-TAX secara langsung dalam proses pelayanan perpajakan. Pemanfaatan fasilitas digital tersebut menunjukkan adanya kesiapan organisasi dalam mendukung transformasi pelayanan berbasis elektronik. Namun

demikian, implementasi sistem masih menghadapi kendala berupa adaptasi masyarakat dan aspek teknis yang belum sepenuhnya stabil.

Aspek kedua adalah adanya kebijakan yang mendukung implementasi e-government. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Kupang telah memiliki landasan regulasi berupa Peraturan Wali Kota Kupang Nomor 11 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Regulasi tersebut menjadi dasar pengembangan pelayanan publik berbasis digital di lingkungan pemerintah daerah, termasuk pelayanan perpajakan melalui aplikasi V-TAX.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bapenda Kota Kupang (I1), implementasi V-TAX pada praktiknya lebih banyak dijalankan melalui kebijakan teknis internal organisasi dan belum memiliki instruksi khusus yang secara spesifik mengatur penggunaan aplikasi tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya dukungan kebijakan pada level makro melalui SPBE, namun implementasi mikro masih bergantung pada kebijakan teknis internal Bapenda. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara regulasi umum dan pedoman operasional khusus yang masih perlu diperkuat agar implementasi V-TAX dapat berjalan lebih konsisten dan berkelanjutan.

Aspek ketiga ialah kemampuan organisasi dalam melakukan sosialisasi penyelenggaraan sistem. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapenda Kota Kupang telah melakukan sosialisasi penggunaan aplikasi V-TAX melalui pelayanan langsung di kantor, pendampingan penggunaan aplikasi, serta pemberian informasi mengenai pembayaran pajak digital. Berdasarkan observasi, pegawai terlihat aktif membantu wajib pajak dalam menggunakan aplikasi maupun melakukan pembayaran melalui QRIS.

Akan tetapi, hasil wawancara dengan wajib pajak (I4) menunjukkan bahwa sebagian masyarakat baru mengetahui keberadaan aplikasi V-TAX ketika datang langsung ke kantor pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pola sosialisasi yang dilakukan masih bersifat pasif dan belum menjangkau masyarakat secara luas melalui media digital atau saluran komunikasi publik lainnya.

Hasil triangulasi data antara wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa dimensi *support* dalam implementasi aplikasi V-TAX telah berjalan cukup baik. Organisasi telah memanfaatkan teknologi, memperoleh dukungan regulasi SPBE, serta melakukan sosialisasi kepada masyarakat. Namun demikian, efektivitas sosialisasi masih menjadi kelemahan utama sehingga dukungan organisasi belum sepenuhnya optimal dalam mendorong pemanfaatan aplikasi V-TAX oleh seluruh wajib pajak. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *e-government* tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi dan kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi serta meningkatkan literasi digital masyarakat.

3.2. *Capacity*

Capacity (kapasitas) merupakan kemampuan pemerintah dalam mewujudkan implementasi *e-government* agar dapat berjalan secara efektif. Menurut *Harvard JFK School of Government* dalam Indrajit (2016), kapasitas pemerintah dalam implementasi *e-government* ditentukan oleh kesiapan sumber daya finansial, infrastruktur teknologi informasi, serta sumber daya manusia yang memadai. Ketiga unsur tersebut menjadi landasan penting dalam menilai

keberhasilan implementasi aplikasi V-TAX pada pelayanan perpajakan di Badan Pendapatan Daerah Kota Kupang.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi aplikasi V-TAX di Bapenda Kota Kupang telah didukung oleh kapasitas organisasi yang relatif memadai. Dari aspek pembiayaan, pemerintah daerah telah mengalokasikan anggaran untuk mendukung operasional dan keberlanjutan pelayanan perpajakan berbasis digital. Dukungan tersebut terlihat melalui penyediaan layanan *cloud* atau *virtual private server* (VPS), sistem pembayaran pajak secara daring, serta pemeliharaan sistem pelayanan PBB-P2. Ketersediaan anggaran menunjukkan adanya komitmen pemerintah daerah dalam memastikan pelayanan digital tetap berjalan dan dapat digunakan secara berkelanjutan. Prioritas anggaran pada layanan pembayaran daring PBB-P2 juga menunjukkan perhatian pemerintah terhadap optimalisasi digitalisasi perpajakan daerah sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah.

Selain dukungan finansial, implementasi V-TAX juga didukung oleh ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang digunakan dalam proses pelayanan perpajakan. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi penelitian, Bapenda Kota Kupang telah memiliki fasilitas penunjang berupa komputer, jaringan internet, serta server yang digunakan untuk mendukung operasional pelayanan berbasis digital. Ketersediaan fasilitas tersebut menunjukkan kesiapan organisasi dalam mengembangkan pelayanan elektronik yang lebih cepat dan efisien. Infrastruktur tersebut memungkinkan pelayanan perpajakan, pengelolaan data, dan proses pembayaran digital dapat dilakukan secara lebih terintegrasi dibandingkan sistem pelayanan manual yang digunakan sebelumnya.

Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa kapasitas teknologi yang dimiliki masih menghadapi sejumlah kendala teknis. Gangguan jaringan internet dan error pada sistem aplikasi masih sesekali terjadi dan berdampak pada kelancaran pelayanan, terutama pada waktu pelayanan yang padat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan infrastruktur belum sepenuhnya diikuti oleh stabilitas sistem yang optimal. Dengan demikian, efektivitas pelayanan digital tidak hanya bergantung pada keberadaan perangkat teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas jaringan, dukungan teknis, dan kecepatan penanganan ketika terjadi gangguan sistem.

Dari sisi sumber daya manusia, implementasi aplikasi V-TAX didukung oleh pegawai yang telah memiliki kemampuan dasar dalam pengoperasian sistem pelayanan digital. Penempatan pegawai pada bidang pelayanan perpajakan dilakukan sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan operasional organisasi, terutama dalam pengelolaan data perpajakan dan pelayanan administrasi berbasis elektronik. Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai mampu menggunakan aplikasi V-TAX dalam proses pelayanan sehari-hari serta memberikan pendampingan kepada wajib pajak dalam penggunaan layanan digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kapasitas sumber daya manusia yang cukup baik dalam mendukung pelayanan perpajakan berbasis elektronik.

Berdasarkan triangulasi data melalui observasi, dokumentasi, dan hasil penelitian lapangan, dimensi *capacity* pada implementasi aplikasi V-TAX di Bapenda Kota Kupang dapat dinilai telah berjalan cukup baik. Dukungan pembiayaan, ketersediaan infrastruktur teknologi, serta kompetensi pegawai telah mendukung pelaksanaan pelayanan perpajakan digital secara operasional. Namun demikian, kapasitas tersebut masih memerlukan penguatan, terutama pada aspek stabilitas infrastruktur dan peningkatan dukungan teknis agar implementasi V-TAX dapat

berlangsung lebih efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan elemen *capacity* dalam teori Harvard/Indrajit (2016).

3.3. *Value*

Value (nilai) merupakan dimensi yang berkaitan dengan manfaat atau dampak yang dihasilkan dari implementasi e-government, baik bagi masyarakat sebagai pengguna layanan maupun pemerintah sebagai penyedia layanan. Menurut *Harvard JFK School of Government* yang dikembangkan oleh Indrajit (2016), implementasi e-government dinilai berhasil apabila mampu menghasilkan manfaat nyata berupa peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi administrasi, serta kemudahan akses terhadap layanan pemerintah. Dalam penelitian ini, dimensi value digunakan untuk melihat sejauh mana implementasi aplikasi V-TAX pada pelayanan perpajakan di Badan Pendapatan Daerah Kota Kupang memberikan nilai tambah terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi V-TAX telah memberikan manfaat positif dalam pelayanan perpajakan di Kota Kupang. Dari sisi masyarakat, penerapan sistem pelayanan berbasis digital melalui V-TAX menghadirkan kemudahan dalam memperoleh informasi perpajakan, melakukan pengecekan tagihan, serta melaksanakan pembayaran pajak tanpa harus selalu datang langsung ke kantor pelayanan. Digitalisasi pelayanan ini mengubah mekanisme pelayanan yang sebelumnya banyak dilakukan secara manual menjadi lebih praktis dan efisien melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi penelitian, pelayanan perpajakan melalui V-TAX telah terhubung secara elektronik sehingga proses verifikasi pembayaran dapat dilakukan lebih cepat dibandingkan pelayanan manual sebelumnya. Wajib pajak dapat memperoleh informasi pembayaran secara langsung melalui sistem, sementara proses pembayaran yang terintegrasi membantu mempercepat pelayanan administrasi perpajakan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi V-TAX telah mendukung terciptanya pelayanan yang lebih responsif dan efisien.

Kemudahan penggunaan aplikasi juga menjadi salah satu nilai yang dirasakan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian wajib pajak telah mampu menggunakan aplikasi secara mandiri karena tampilan sistem yang relatif sederhana dan mudah dipahami. Di sisi lain, bagi masyarakat yang belum terbiasa menggunakan layanan digital, pendampingan dari petugas pelayanan masih menjadi faktor penting dalam membantu proses adaptasi terhadap penggunaan aplikasi. Keberadaan media informasi di lingkungan pelayanan turut mendukung pemahaman masyarakat mengenai penggunaan V-TAX sehingga pelayanan dapat berlangsung dengan lebih efektif.

Selain memberikan manfaat bagi masyarakat, implementasi aplikasi V-TAX juga menghasilkan nilai bagi pemerintah daerah, khususnya Bapenda Kota Kupang. Sistem pelayanan berbasis digital membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi pelayanan, mempercepat pengelolaan data perpajakan, serta memperkuat pengawasan administrasi. Integrasi data pelayanan melalui sistem elektronik memungkinkan proses pengecekan, pencatatan, dan verifikasi pembayaran dilakukan secara lebih cepat dan terstruktur dibandingkan mekanisme manual.

Pemanfaatan V-TAX juga mendukung pengelolaan data perpajakan yang lebih akurat karena informasi pembayaran dan data wajib pajak tersimpan secara digital dalam satu sistem yang

terintegrasi. Kondisi tersebut membantu aparatur Bapenda dalam melakukan monitoring serta meminimalkan potensi kesalahan administrasi yang sebelumnya lebih rentan terjadi pada pelayanan manual. Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai pelayanan telah memanfaatkan sistem V-TAX dalam berbagai aktivitas pelayanan, mulai dari pengecekan data hingga proses administrasi perpajakan secara elektronik.

Manfaat implementasi V-TAX bagi pemerintah juga terlihat dari data target dan realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Kota Kupang. Dokumentasi penelitian menunjukkan bahwa realisasi penerimaan PBB-P2 pada tahun 2025 mengalami peningkatan hingga melampaui target yang telah ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelayanan perpajakan berbasis digital melalui V-TAX turut memberikan kontribusi terhadap optimalisasi pelayanan dan penerimaan pajak daerah.

Berdasarkan hasil triangulasi melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dimensi value pada implementasi aplikasi V-TAX di Bapenda Kota Kupang menunjukkan hasil yang positif. Implementasi sistem digital telah memberikan manfaat bagi masyarakat melalui pelayanan yang lebih cepat, praktis, dan mudah diakses, sekaligus membantu pemerintah meningkatkan efisiensi administrasi serta pengelolaan data perpajakan. Dengan demikian, implementasi V-TAX menunjukkan bahwa pelayanan berbasis e-government mampu menghasilkan nilai nyata dalam mendukung modernisasi pelayanan perpajakan daerah. Meskipun demikian, optimalisasi aspek teknis serta perluasan pemanfaatan layanan digital masih diperlukan agar manfaat yang dihasilkan dapat berlangsung secara lebih maksimal dan berkelanjutan sesuai dengan dimensi value dalam teori *Harvard JFK School of Government* yang dikembangkan oleh Indrajit (2016).

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi aplikasi V-TAX pada pelayanan perpajakan di Bapenda Kota Kupang telah berjalan dan didukung oleh tiga elemen utama e-government menurut *Harvard JFK School of Government* yang dikembangkan oleh Indrajit (2016), yaitu *support, capacity, dan value*. Dari aspek *support*, implementasi V-TAX telah memperoleh dukungan organisasi melalui pemanfaatan teknologi, kebijakan pelayanan berbasis digital, serta pelaksanaan sosialisasi kepada masyarakat, meskipun sosialisasi masih perlu ditingkatkan. Dari aspek *capacity*, implementasi didukung oleh sumber daya finansial, infrastruktur teknologi, dan sumber daya manusia yang cukup memadai, namun masih terdapat kendala teknis berupa gangguan jaringan dan sistem. Dari aspek *value*, implementasi V-TAX telah memberikan manfaat bagi masyarakat melalui pelayanan yang lebih cepat dan praktis serta membantu pemerintah dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan pengelolaan data perpajakan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan di Bapenda Kota Kupang sebagai studi kasus, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh daerah. Selain itu, penelitian juga memiliki keterbatasan waktu pelaksanaan dan ketersediaan data lapangan yang dipengaruhi oleh kondisi operasional pelayanan saat penelitian berlangsung.

Arah Masa Depan Penelitian (*Future Work*). Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji implementasi layanan perpajakan digital pada daerah lain atau membandingkan berbagai aplikasi perpajakan daerah guna memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai keberhasilan implementasi *e-government* dalam pelayanan perpajakan. Selain itu, penelitian lanjutan dapat

menggunakan pendekatan atau model evaluasi yang berbeda untuk memperkaya kajian mengenai digitalisasi pelayanan publik.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Kepala Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Kupang beserta seluruh jajaran, khususnya pada bidang pelayanan perpajakan dan bidang PBB-P2/BPHTB, yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian mengenai implementasi aplikasi V-TAX di Bapenda Kota Kupang. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh informan dan wajib pajak yang telah meluangkan waktu serta memberikan informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian berlangsung. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Afrita, K. I., & Arif, L. (2023). Implementasi E-Government Melalui Klampid New Generation (KNG) Pada Pelayanan Administrasi Kependudukan Pindah Keluar Antar Kota/Kabupaten Atau Provinsi Di Kota Surabaya. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Oktober, 9(19), 447–455. https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/6737

Arikunto, S. (2018). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, 21*(1), 33–54. https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075

Haiqal, I. (2021). Optimalisasi Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Poso Provinsi Sulawesi Tengah. IPDN Jatinangor. http://eprints.ipdn.ac.id/6197/

Halilul Khairi. (2023). *Kepemimpinan dan Inovasi dalam Tata Kelola Pemerintahan*. Jurnal Manajemen Pemerintahan, IPDN.

Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An international text*. Sage Publications.

Indrajit, R. E. (2016). *Electronic government:* Strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital. Andi.

Kusuma, A. A., Wasistiono, S., & Pitono, A. (2021). Penerapan e-government dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia, 13*(2), 154–157. https://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/1438/

Lappra, A. S., dkk. (2025). Pengaruh pembayaran pajak online terhadap kepuasan wajib pajak dengan mediasi literasi digital di KPP Pratama Cimahi. *Jurnal Administrasi Perpajakan*. https://scholar.google.com

Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly, 18*(2), 122–136. https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1

Linelejan, K. B. (2021). Implementasi kebijakan pelayanan administrasi berbasis sistem aplikasi e-office pada Unit Layanan Administrasi Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik, 4*(1). https://doi.org/10.54783/japp.v4i1.393

Megandaru Widhi Kawuryan. (2022). *Komunikasi Lintas Sektor dalam Implementasi E-Government di Jawa Barat*. Jurnal Teknologi Informasi Pemerintahan, IPDN.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Moon, M. J. (2002). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review, 62*(4), 424–433. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196

Muhadam. (2017). Memahami Ilmu Pemerintahan Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya (Revisi, p. 32). RajaGrafindo Persada

Musaddad, A. A., Faizin Ahzani, W. K., Susilowati, M., & Arif, L. (2020). Implementasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo (SIPRAJA) Sebagai Inovasi Pelayanan Publik. Jurnal Syntax Transformation, 1(6), 206 213. https://doi.org/10.46799/jst.v1i6.76

Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Media Sahabat Cendekia.

Rusmiyati. (2020). Inovasi pelayanan publik di Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Daerah Otonom Kota Depok Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 12*(1), 19–25. https://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/637/

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan*. Alfabeta.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suhajar Diantoro. (2021). *Motivasi Pelayanan Publik dan Profesionalisme ASN*. Jurnal Ilmu Pemerintahan, IPDN.

United Nations. (2024). *E-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations. https://publicadministration.un.org/egovkb