

Efektivitas Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Tangerang dalam Penerimaan Pajak Daerah melalui Program Tangerang Live Tahun 2024

Siti Dina Setiani

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Laeli Nur Khanifah

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Alamat: Jl. Raya Palka No.Km.3, Sindangsari, Kec. Pabuaran, Kota Serang

Siti dina setiani:situdinasetiani@gmail.com.

Abstract. This study aims to analyze the effectiveness of the Tangerang City Regional Revenue Agency (Bapenda) in managing and collecting regional taxes in 2024, with a focus on the implementation of tax digitalization through the Tangerang LIVE application. The study uses a qualitative approach with a case study design to gain an in-depth understanding of Bapenda's institutional performance in the context of digital-based public service transformation. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews with relevant informants, field observations, documentation reviews, and literature studies as supporting data. The analysis of performance effectiveness refers to Richard M. Steers' organizational effectiveness theoretical framework, which includes indicators of productivity, efficiency, adaptability, employee job satisfaction, and organizational sustainability. The results of the study show that the performance of the Tangerang City Revenue Agency in collecting local taxes in 2024 is quite effective. This is reflected in the realization of Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) revenue, which exceeded the target, and Land and Building Acquisition Tax (BPHTB) revenue, which was close to the target. The implementation of the Tangerang LIVE application has proven to increase productivity and service efficiency through easy access to information and online tax payments. However, this effectiveness is not yet fully optimal due to obstacles such as limited digital literacy among the community, human resource readiness, and the need to strengthen technological infrastructure. Therefore, a sustainable strategy is needed to improve the capacity of the apparatus and the digital literacy of the community so that tax digitization can run inclusively and sustainably.

Keywords: Local Taxes, Organizational Effectiveness, Tax Digitization, Tangerang LIVE

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kinerja Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang dalam pengelolaan dan penerimaan pajak daerah tahun 2024 dengan fokus pada penerapan digitalisasi perpajakan melalui aplikasi Tangerang LIVE. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain

Received Desember 23, 2025; Revised Desember 24, 2025; Accepted Desember 26, 2025

*Isti Dina Setiani, situdinasetiani@gmail.com.

studi kasus guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kinerja kelembagaan Bapenda dalam konteks transformasi layanan publik berbasis digital. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan terkait, observasi lapangan, telaah dokumentasi, serta studi kepustakaan sebagai data pendukung. Analisis efektivitas kinerja mengacu pada kerangka teori efektivitas organisasi Richard M. Steers yang meliputi indikator produktivitas, efisiensi, adaptabilitas, kepuasan kerja aparatur, dan keberlangsungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Bapenda Kota Tangerang dalam penerimaan pajak daerah tahun 2024 tergolong cukup efektif. Hal ini tercermin dari realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) yang melampaui target serta penerimaan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) yang mendekati target. Implementasi aplikasi Tangerang LIVE terbukti meningkatkan produktivitas dan efisiensi pelayanan melalui kemudahan akses informasi dan pembayaran pajak secara daring. Namun demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala berupa keterbatasan literasi digital masyarakat, kesiapan sumber daya manusia, serta kebutuhan penguatan infrastruktur teknologi. Oleh karena itu, diperlukan strategi berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas aparatur dan literasi digital masyarakat agar digitalisasi perpajakan dapat berjalan secara inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Digitalisasi Pajak, Efektivitas Organisasi, Pajak Daerah, Tangerang LIVE

LATAR BELAKANG

Pajak daerah adalah jenis pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan serta kebutuhan daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, negara memiliki tanggung jawab untuk menghimpun pajak dan mengelola pendapatannya guna mendukung pelaksanaan berbagai urusan pemerintahan di daerah. Pajak daerah merupakan kontribusi wajib yang dibayarkan oleh orang pribadi atau badan kepada pemerintah daerah berdasarkan ketentuan perundang-undangan, yang bersifat memaksa tanpa memberikan imbalan secara langsung, namun hasilnya dimanfaatkan untuk kepentingan umum di wilayah tersebut. Sumber penerimaan daerah yang berperan dalam menjamin keberlanjutan pembangunan daerah mencakup pendapatan yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah (Adi & Puspitasari, 2023).

Dalam hal ini, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) bertindak sebagai lembaga yang bertanggung jawab mengelola dan mengumpulkan pajak daerah, sehingga tingkat efektivitas kinerjanya menjadi tolok ukur penting bagi kesuksesan daerah dalam mencapai tujuan pembangunan dan meningkatkan kualitas layanan publik. Efektivitas pengumpulan pajak daerah mencerminkan kemampuan Bapenda dalam mencapai target

penerimaan pajak, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mengatasi berbagai tantangan yang timbul dalam pelaksanaannya (Assyodiq, R., & Sudarwanto, 2024). Indikator efektivitas sendiri menggambarkan sejauh mana hasil suatu program berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengelolaan pajak daerah, efektivitas dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Masruri dalam (South et al., 2022) menyatakan bahwa efektivitas mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam aspek waktu, biaya, dan kualitas. Sementara itu, Bungkaes dalam (South et al., 2022) menegaskan bahwa efektivitas merupakan ukuran hubungan antara output dan tujuan organisasi dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan..

Menurut Steers, efektivitas merupakan kemampuan suatu program dalam mencapai tujuan secara optimal dengan pemanfaatan sumber daya yang efisien tanpa menimbulkan tekanan berlebihan. Sejalan dengan itu, Siagian menegaskan bahwa efektivitas tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan, tetapi juga dengan ketepatan waktu dalam penyelesaiannya. Dengan demikian, efektivitas menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi publik, termasuk lembaga pengelola pendapatan daerah. Pendapatan daerah sendiri, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, merupakan hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah kekayaan bersih tanpa kewajiban pengembalian. Menurut Abdul Halim, pendapatan daerah terdiri dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana perimbangan, dan pendapatan lain yang sah. PAD menjadi sumber utama pembiayaan pembangunan daerah, meskipun kontribusinya masih tergolong terbatas, sehingga pemerintah daerah dituntut untuk terus mengoptimalkan potensinya melalui peningkatan penerimaan pajak dan retribusi (Widyasari et al., 2022).

Retribusi daerah merupakan pungutan resmi yang ditetapkan oleh pemerintah daerah sebagai pembayaran atas pemanfaatan jasa, pelayanan, atau penggunaan fasilitas daerah. Retribusi memiliki karakteristik ekonomis, memberikan imbalan langsung kepada masyarakat, serta tunduk pada ketentuan hukum yang berlaku. Berbeda dengan pajak, masyarakat memiliki pilihan untuk menggunakan atau tidak menggunakan jasa yang dikenakan retribusi. Dalam banyak hal, retribusi berfungsi sebagai pengganti biaya

atas pelayanan publik yang telah disediakan pemerintah daerah (Miswara et al., 2021). Berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, retribusi daerah terbagi menjadi tiga jenis, yaitu retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, dan retribusi perizinan tertentu. Retribusi jasa umum meliputi pelayanan kesehatan, kebersihan dan persampahan, pencetakan dokumen kependudukan, pelayanan pemakaman, parkir, pengujian kendaraan bermotor, pendidikan, dan pengendalian menara telekomunikasi.

Salah satu wilayah yang telah berhasil menunjukkan efektivitas tinggi dalam pengelolaan pajak lokal adalah Kota Tangerang. Berdasarkan laporan Bapenda Kota Tangerang tahun 2023, realisasi pajak dan retribusi daerah mencapai Rp 2,015 triliun dari target Rp 1,991 triliun, atau sekitar 101 persen capaian (Tangerangkota.go.id, 2024). Dengan rincian realisasi pajak daerah mencapai Rp 1,94 triliun. Meskipun capaian ini menunjukkan hasil yang positif, masih terdapat beberapa jenis pajak yang belum mencapai target, seperti BPHTB yang hanya terealisasi sebesar 90,37 persen dari target. Hal ini menandakan bahwa efektivitas pengelolaan pajak belum sepenuhnya optimal di seluruh sektor pajak.

Sebagai bentuk inovasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja dan pelayanan publik, sejak tahun 2023 Pemerintah Kota Tangerang melalui Bapenda telah menerapkan program digitalisasi sistem perpajakan daerah melalui Super Apps “Tangerang LIVE”, yang memungkinkan wajib pajak untuk mencetak dan mengecek Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB-P2) secara daring hanya dengan memasukkan Nomor Objek Pajak (NOP) tanpa harus datang ke kantor Bapenda (Tangerangkota.go.id, 2024d). Program ini juga terintegrasi dengan sistem pembayaran digital yang mempermudah proses pelunasan pajak secara online. Inovasi digital ini merupakan bagian dari upaya Pemerintah Kota Tangerang untuk mewujudkan sistem pelayanan publik yang transparan, efisien, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi.

Program digitalisasi pajak tersebut terus berlangsung hingga tahun 2024 dan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap peningkatan penerimaan pajak. Berdasarkan data terbaru, realisasi penerimaan PBB-P2 dan BPHTB tahun 2024 mencapai Rp 1,2 triliun, meningkat sekitar 7 persen dibandingkan tahun sebelumnya (Banten.antarnews.com, 2025). Peningkatan ini mencerminkan kinerja positif hasil penerapan strategi digitalisasi pajak, yang mempermudah akses pelayanan dan

meningkatkan partisipasi wajib pajak. Namun demikian, efektivitas pelaksanaan program digitalisasi tersebut masih perlu dikaji lebih mendalam, mengingat masih adanya kendala seperti keterbatasan literasi digital masyarakat, kesiapan sumber daya manusia, dan infrastruktur teknologi yang belum merata di seluruh wilayah.

Oleh karena itu, penting untuk dilakukan penelitian mengenai efektivitas Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang dalam penerimaan pajak daerah tahun 2024, khususnya dalam konteks penerapan program digitalisasi pajak melalui aplikasi Tangerang LIVE. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai sejauh mana implementasi digitalisasi berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kinerja Bapenda, pencapaian target pajak daerah, serta kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Tangerang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang dapat berupa objek penelitian dan juga hasil dari penelitian tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang, yang berlokasi di Gedung Pusat Pemerintahan Kota Tangerang, Jalan Satria–Sudirman No. 1, Kelurahan Sukaasih, Kecamatan Tangerang, Kota Tangerang, Provinsi Banten, Indonesia (Kode Pos 15111).

Teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi yang komprehensif dan mendalam. Teknik pengumpulan data meliputi studi literatur, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Studi literatur dilakukan dengan menelaah berbagai sumber tertulis seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, yang berfungsi sebagai landasan teoretis dan konseptual dalam memahami permasalahan penelitian. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada partisipan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Sebelum wawancara, peneliti menyusun pedoman wawancara untuk menggali pengalaman, pandangan, dan pemahaman partisipan terkait fenomena yang diteliti. Observasi dilakukan secara langsung dengan peneliti berperan sebagai pengamat partisipan terbatas, guna memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas, interaksi, dan kondisi lingkungan di

lapangan. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung dengan mengumpulkan dokumen berupa foto, arsip, laporan, dan rekaman yang relevan, sehingga dapat memperkuat serta memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Penulis menggunakan teknik analisis data kualitatif yang dilakukan secara bertahap dan sistematis. Tahap awal diawali dengan mempersiapkan serta menyusun data yang akan dianalisis, termasuk merancang dan menata pertanyaan wawancara, melakukan pengecekan ulang terhadap data yang diperoleh, serta menuliskan seluruh hasil pengumpulan data secara lengkap. Selanjutnya, penulis meninjau kembali seluruh data, khususnya hasil wawancara, untuk memastikan kejelasan dan kelengkapan informasi yang diperoleh. Setelah data tersusun dengan baik, dilakukan pengelompokan data dalam bentuk tulisan maupun gambar berdasarkan kategori dan partisipan yang terlibat. Tahap berikutnya adalah mendeskripsikan tema-tema penelitian yang muncul dari data, dengan pendalaman informasi terkait fokus penelitian, khususnya mengenai pengalokasian APBD pada sektor pendidikan melalui program KJMU. Tahap akhir analisis data dilakukan dengan menguraikan secara menyeluruh hasil temuan penelitian melalui penyajian deskripsi dan tema dalam bentuk narasi kualitatif yang sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Penerimaan Pajak Daerah Kota Tangerang

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah yang berfungsi membantu Wali Kota dalam mengelola urusan pemerintahan di bidang keuangan, khususnya terkait pengelolaan pendapatan daerah. Secara lebih rinci, Bapenda berperan sentral dalam merumuskan kebijakan teknis, melakukan pendataan, penilaian, penetapan, pelayanan, serta penagihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), termasuk pengelolaan data dan informasi serta penyelesaian sengketa yang berkaitan dengan kedua jenis pajak tersebut (kota Tangerang, 2021). Posisi ini menempatkan kinerja Bapenda sebagai salah satu faktor kunci dalam pencapaian Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Tangerang.

Secara umum, realisasi pajak dan retribusi daerah Kota Tangerang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan kecenderungan yang meningkat. Pada tahun 2023, Pemerintah Kota Tangerang mencatat realisasi pajak dan retribusi daerah sekitar

Rp2,01 triliun dari target Rp1,99 triliun, atau sekitar 101% dari target yang ditetapkan. Pada tahun yang sama, realisasi gabungan PBB-P2 dan BPHTB mencapai kurang lebih Rp1,1 triliun, yang menunjukkan bahwa pajak berbasis tanah dan bangunan merupakan salah satu kontributor utama PAD kota (Tangerangkota.go.id, 2024). Namun demikian, sebagaimana diuraikan pada Bab I, realisasi BPHTB tahun 2023 masih belum mencapai target sehingga efektivitas penerimaan pajak belum merata pada setiap jenis pajak.

Memasuki tahun 2024, kinerja penerimaan pajak daerah, khususnya PBB-P2 dan BPHTB, mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Pemerintah Kota Tangerang melalui Bapenda mencatat realisasi gabungan PBB-P2 dan BPHTB tahun 2024 sebesar Rp1.202.775.842.238. Secara lebih detail, realisasi PBB-P2 mencapai Rp570.577.082.228 atau 105,66% dari target Rp540.000.000.000, sedangkan realisasi BPHTB sekitar Rp632,20 miliar dengan tingkat pencapaian 96,96% dari target yang telah ditetapkan (Tangerangkota.go.id, 2024). Peningkatan ini juga ditegaskan dalam pernyataan resmi Kepala Bapenda yang menyebutkan bahwa dibandingkan tahun sebelumnya terdapat kenaikan kurang lebih lima persen (sekitar Rp28 miliar) untuk PBB-P2 dan tujuh persen (sekitar Rp40 miliar) untuk BPHTB (Tangerangkota.go.id, 2024).

Gambaran tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan pejabat Bapenda yang menyatakan bahwa

“pajak Kota Tangerang tahun 2024 itu alhamdulillah semuanya mencapai target dan mungkin melebihi target sedikit” dan menilai capaian tersebut sudah “sesuai harapan”

karena memungkinkan Pemerintah Kota menyusun dan melaksanakan penganggaran secara normal serta memenuhi kebutuhan belanja daerah. Narasumber yang sama juga menjelaskan bahwa PBB-P2 dan BPHTB merupakan jenis pajak yang paling dominan dan diperkirakan menyumbang sekitar 30 persen dari total pajak Kota Tangerang, diikuti pajak hotel, restoran, dan hiburan. Dengan demikian, secara keseluruhan Bapenda Kota Tangerang dapat dinilai memiliki kinerja yang kuat dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan penerimaan pajak daerah, sekaligus menyediakan landasan empiris yang penting untuk mengkaji efektivitas program digitalisasi perpajakan yang menjadi fokus penelitian ini.

Program Digitalisasi Perpajakan Melalui Aplikasi Tangerang Live

Program digitalisasi perpajakan di Kota Tangerang dilaksanakan melalui aplikasi Tangerang LIVE, super apps layanan publik yang mengintegrasikan layanan perpajakan sehingga wajib pajak dapat mengakses informasi dan melakukan pembayaran secara daring. Bapenda menjadi pelaksana utama pemanfaatan aplikasi ini di bidang perpajakan, sehingga Tangerang LIVE menjadi alat strategis untuk meningkatkan efektivitas penerimaan pajak daerah. Melalui fitur PBB di Tangerang LIVE, wajib pajak dapat mengecek dan mencetak SPPT PBB-P2 secara mandiri dengan memasukkan NOP, sekaligus melunasi PBB-P2 dan BPHTB melalui berbagai kanal pembayaran digital tanpa harus datang ke kantor Bapenda (Tangerangkota.go.id, 2023)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa transformasi ini merupakan kebijakan yang direncanakan, bukan sekadar penyesuaian teknis. Narasumber menjelaskan bahwa Bapenda mendorong agar *“wajib pajak bisa melakukan segala urusan dengan pemerintahan itu secara online termasuk perpajakan”* dan karena itu dikembangkan layanan iSPPT/e-SPPT sehingga SPPT dapat diunduh sebagai dokumen digital resmi. Informan menegaskan bahwa langkah ini diambil agar layanan dibuat *“serba digital dan serba mudah dengan tujuan mempermudah masyarakat”* dan bahwa digitalisasi tersebut *“pasti berbanding lurus dengan penerimaan pajak”*. Dengan demikian, Tangerang LIVE berperan bukan hanya sebagai media pelayanan, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, dan jangkauan pemungutan pajak daerah.

Pembahasan

Produktivitas

Dalam kerangka efektivitas organisasi menurut Steers, produktivitas berkaitan dengan sejauh mana organisasi mampu mencapai target output yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Dalam konteks Bapenda Kota Tangerang, produktivitas tercermin dari kemampuan instansi dalam merealisasikan target penerimaan PBB-P2 dan BPHTB. Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, pada tahun 2024 realisasi PBB-P2 melampaui target sedangkan BPHTB mendekati target, sehingga secara agregat capaian penerimaan pajak berbasis tanah dan bangunan dapat dikategorikan tinggi. Pola ini sejalan dengan literatur yang menilai kinerja pemungutan pajak daerah melalui perbandingan realisasi terhadap target atau

potensi penerimaan (Tanjung et al., 2021). Kondisi ini menunjukkan bahwa dari sisi kuantitas output penerimaan, Bapenda berhasil mempertahankan bahkan meningkatkan produktivitas pemungutan pajak daerah dibanding tahun sebelumnya (Rahim et al., 2024).

Program digitalisasi perpajakan di Kota Tangerang dilaksanakan melalui aplikasi Tangerang LIVE, sebuah super apps layanan publik yang mengintegrasikan layanan perpajakan sehingga wajib pajak dapat mengakses informasi dan melakukan pembayaran secara daring. Bapenda menjadi pelaksana utama pemanfaatan aplikasi ini di bidang perpajakan, sehingga Tangerang LIVE berfungsi sebagai alat strategis untuk mendorong peningkatan capaian penerimaan. Temuan ini konsisten dengan kajian terbaru mengenai efektivitas pemungutan pajak daerah di Indonesia yang menegaskan bahwa adopsi teknologi digital, seperti e-Pajak dan sistem pembayaran daring, berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan penerimaan pajak daerah (Huda et al., 2025). Melalui fitur PBB di Tangerang LIVE, wajib pajak dapat mengecek dan mencetak SPPT PBB-P2 secara mandiri dengan memasukkan NOP, serta melunasi PBB-P2 dan BPHTB melalui berbagai kanal pembayaran digital tanpa harus datang ke kantor Bapenda. Kemudahan akses tagihan dan pembayaran ini mendorong wajib pajak untuk membayar lebih cepat dan tepat waktu, sehingga turut menjelaskan mengapa realisasi PBB-P2 dan BPHTB tahun 2024 dapat mendekati dan melampaui target yang ditetapkan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa transformasi ini merupakan kebijakan yang dirancang secara sadar untuk menguatkan kinerja penerimaan, bukan sekadar penyesuaian teknis sistem. Narasumber menjelaskan bahwa Bapenda mendorong agar “wajib pajak bisa melakukan segala urusan dengan pemerintahan itu secara online termasuk perpajakan” dan karena itu dikembangkan layanan iSPPT/e-SPPT sehingga SPPT dapat diunduh sebagai dokumen digital resmi. Informan menegaskan bahwa langkah ini diambil agar layanan dibuat “serba digital dan serba mudah dengan tujuan mempermudah masyarakat” dan bahwa digitalisasi tersebut “pasti berbanding lurus dengan penerimaan pajak”. Temuan lapangan ini sejalan dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa digitalisasi sistem perpajakan melalui penguatan sistem informasi, pemanfaatan kanal pembayaran non-tunai, dan integrasi layanan daring berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan produktivitas pemungutan pajak daerah. Dengan

demikian, jika dibaca dari perspektif produktivitas Steers, Tangerang LIVE tidak hanya berperan sebagai media pelayanan, tetapi juga sebagai faktor pendorong utama peningkatan output penerimaan pajak daerah, karena membantu organisasi mencapai dan melampaui sasaran penerimaan PBB-P2 dan BPHTB dengan memudahkan dan memperluas partisipasi wajib pajak.

Efisiensi

Efisiensi dalam efektivitas organisasi mengacu pada kemampuan untuk menggunakan waktu, tenaga, biaya, dan sumber daya secara efisien untuk menghasilkan output yang sama atau lebih tinggi. Dalam pengumpulan pajak, ini berarti pendapatan dapat dikumpulkan melalui prosedur yang cepat, sederhana, dan berbiaya rendah (Farista et al., 2025). Sebelum digitalisasi, proses pengumpulan dan penerimaan pajak di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang sangat bergantung pada pengolahan data manual melalui spreadsheet terpisah. Hal ini mengakibatkan seringnya terjadi perbedaan antara data penagihan dan pembayaran, yang menyebabkan kasus di mana wajib pajak merasa telah membayar pajak tetapi masih menerima tagihan. Situasi ini menunjukkan beban kerja administratif yang berat untuk hasil yang tidak akurat, sehingga efisiensi relatif rendah karena rasio "output-input" tidak menguntungkan bagi organisasi (Rulandari & Agung, 2023).

Setelah menerapkan digitalisasi melalui Tangerang LIVE dan sistem penagihan berbasis TI, alur kerja menjadi lebih efisien. Melalui fitur PBB (pajak tanah) dan layanan iSPPT/e-SPPT, wajib pajak dapat mengakses tagihan, mencetak SPPT, dan membayar PBB-P2 dan BPHTB secara mandiri melalui saluran pembayaran digital tanpa harus mengunjungi kantor Bapenda. Sumber tersebut menekankan bahwa kebijakan ini bertujuan untuk memungkinkan wajib pajak melakukan semua urusan pemerintahan secara daring, termasuk perpajakan. Layanan dirancang agar "sepenuhnya digital dan ramah pengguna dengan tujuan untuk mempermudah masyarakat," dan bahwa digitalisasi "berbanding lurus dengan penerimaan pajak." Pengurangan layanan tatap muka, dokumen fisik, dan langkah-langkah birokrasi, ditambah dengan jumlah staf penagihan yang terbatas, menunjukkan peningkatan efisiensi operasional karena volume wajib pajak yang dilayani dapat meningkat tanpa peningkatan beban kerja yang sepadan (Aminudin et al., 2025).

Jika dilihat dalam kerangka kerja Steers, efisiensi adalah dimensi internal yang menilai kemampuan organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi output secara ekonomis. Dalam kasus Badan Pendapatan Kota Tangerang (Bapenda), transisi dari prosedur manual yang memakan waktu dan rawan kesalahan ke sistem digital yang mengurangi langkah kerja menunjukkan peningkatan efisiensi: jumlah input (waktu staf, kontak tatap muka, penggunaan kertas, dan proses birokrasi) telah berkurang secara relatif, sementara output penerimaan pajak tetap tinggi atau bahkan meningkat. Namun, efisiensi ini belum sepenuhnya optimal karena Bapenda masih harus mempertahankan dua saluran layanan (digital dan konvensional), dan integrasi sistem pengumpulan digital dengan basis data PBB belum lengkap. Dengan demikian, dari perspektif Steers, efisiensi Bapenda dapat dikategorikan meningkat dan cenderung "cukup efektif," tetapi masih ada ruang untuk perbaikan sehingga penggunaan teknologi dan kapasitas sumber daya manusia benar-benar menghasilkan penghematan sumber daya yang maksimal.

Adaptabilitas

Steers memandang adaptasi/kemampuan beradaptasi sebagai dimensi kritis yang menunjukkan sejauh mana suatu organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal (Aristin et al., 2022). Dalam konteks Dinas Pendapatan Kota Tangerang (Bapenda), kemampuan beradaptasi tercermin dalam bagaimana organisasi tersebut menanggapi tuntutan digitalisasi layanan publik dan perubahan perilaku wajib pajak melalui pengembangan aplikasi Tangerang LIVE, implementasi iSPPT/e-SPPT, dan perluasan saluran pembayaran non-tunai. Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa Bapenda tidak mempertahankan pola kerja manual semata, tetapi berupaya mentransformasikan sistem pelayanannya agar selaras dengan perkembangan teknologi dan harapan masyarakat.

Secara internal, wawancara menunjukkan bahwa implementasi Tangerang LIVE merupakan strategi adaptasi yang dirancang secara sadar. Pejabat Bapenda menjelaskan bahwa sejak awal digitalisasi pemerintah, mereka "telah memikirkan bagaimana wajib pajak dapat melakukan semua urusan pemerintahan secara online, termasuk perpajakan," yang mengarah pada peluncuran layanan iSPPT/e-SPPT, yang memungkinkan wajib pajak untuk mengunduh dokumen digital resmi. Layanan-layanan ini secara eksplisit dipromosikan sebagai "serba digital dan mudah digunakan, dengan tujuan untuk memudahkan masyarakat" dan dianggap "berbanding lurus dengan

penerimaan pajak." Pada tingkat implementasi, staf layanan menekankan bahwa sebelum layanan digital, masyarakat "harus datang ke bank... harus mengantre, harus bekerja," sedangkan setelah Tangerang LIVE, mereka dapat memeriksa tagihan mereka, memilih tahun pajak mereka, dan membayar "di mana saja... di rumah atau di jalan" hanya dengan mengunduh aplikasi dan memasukkan nomor pajak hal ini dianggap "sangat, sangat efektif" karena menghilangkan antrean panjang di loket. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi mampu mengadaptasi prosedur kerja dan peran staf mereka untuk memanfaatkan teknologi sebagai bagian dari cara kerja baru.

Namun, berbagai sumber dan temuan lapangan secara bersamaan menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi Bapenda dan masyarakat masih parsial. Sebuah artikel dari Direktorat Jenderal Pajak tentang adaptasi literasi digital menekankan bahwa keberhasilan digitalisasi layanan pajak sangat bergantung pada kemampuan masyarakat untuk memanfaatkan layanan tersebut (Cendana, 2021). Literasi digital yang rendah, akses internet yang terbatas, dan perbedaan generasi menyebabkan tidak semua wajib pajak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap sistem pajak digital. Beberapa kelompok, terutama lansia dan masyarakat di daerah dengan infrastruktur terbatas, masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan aplikasi, meskipun sistem tersebut secara teknis sederhana. Temuan ini sejalan dengan wawancara dengan staf layanan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang, yang mengakui bahwa tidak semua wajib pajak memiliki literasi digital. Akibatnya, beberapa harus menggunakan alamat email anak atau anggota keluarga untuk pendaftaran, dan petugas seringkali harus memberikan bantuan teknis untuk memastikan mereka dapat terus menggunakan Tangerang LIVE. Lebih lanjut, gangguan teknis, seperti server downtime, dapat membuat layanan tidak dapat digunakan, sehingga Bapenda perlu menginformasikan kepada publik tentang penyesuaian sementara

Berdasarkan kerangka adaptabilitas Steers, situasi ini menggambarkan sebuah organisasi yang cukup adaptif seperti yang dibuktikan oleh pengembangan aplikasi, penyesuaian alur layanan, dan peran karyawan sebagai fasilitator digital tetapi belum sepenuhnya matang dalam mengelola konsekuensi perubahan teknologi. Bapenda harus mempertahankan dua saluran layanan (digital dan konvensional) karena kesenjangan dalam literasi digital dan kesiapan infrastruktur, yang mengakibatkan adaptabilitas yang tidak merata di berbagai segmen wajib pajak. Oleh karena itu, adaptabilitas Bapenda

Kota Tangerang dapat ditingkatkan, tetapi masih perlu diperkuat melalui penjangkauan yang lebih intensif, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam bantuan digital, dan peningkatan aspek teknis sistem sehingga transisi ke layanan digital dapat dinikmati secara lebih merata dan berkelanjutan.

Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan Pegawai termasuk dalam dimensi internal, yang menilai sejauh mana kebutuhan dan harapan anggota organisasi terpenuhi sebagai hasil dari kontribusi mereka. Dalam kerangka kerja ini, efektivitas diukur tidak hanya oleh pencapaian output tetapi juga oleh tingkat kepuasan dan komitmen individu dalam organisasi, karena keduanya memengaruhi harapan kinerja jangka panjang. Steers menekankan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang menjaga keseimbangan antara mencapai tujuan formal dan memenuhi kebutuhan anggotanya.

Dalam kerangka kerja efektivitas organisasi Steers, kepuasan Pegawai termasuk dalam dimensi internal, yang menilai sejauh mana kebutuhan dan harapan anggota organisasi terpenuhi sebagai hasil dari kontribusi mereka. Steers memandang efektivitas sebagai sesuatu yang diukur tidak hanya oleh pencapaian output tetapi juga oleh tingkat kepuasan dan komitmen individu dalam organisasi, karena keduanya memengaruhi harapan kinerja jangka panjang. Demikian pula, Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan dan kondisi organisasi (Andoyo et. al 2012). Literatur lain juga menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi landasan penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi, karena karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih besar, dan resistensi yang lebih rendah terhadap perubahan (Maulidiya, 2025).

Dalam konteks Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang, kepuasan karyawan terkait dengan bagaimana petugas menilai perubahan beban kerja, kemudahan proses, dan dukungan organisasi setelah implementasi digitalisasi pajak melalui Tangerang LIVE. Implementasi sistem digital ini menyederhanakan beberapa alur kerja dan mengurangi ketergantungan pada antrian panjang, dokumen fisik, dan prosedur manual yang sebelumnya menghabiskan waktu dan energi karyawan. Dari segi pelayanan, staf dari Divisi Pelayanan dan Konseling menggambarkan pelayanan melalui Tangerang LIVE sebagai "sangat, sangat efektif" dan "sangat, sangat bermanfaat,"

terutama karena wajib pajak sekarang dapat memeriksa tagihan mereka dan membayar pajak mereka "di mana saja selama mereka ingin membayar pajak mereka," tanpa harus mengunjungi bank atau kantor Bapenda. Cara para narasumber menggambarkan alur layanan sistem yang disederhanakan dan pengurangan antrian tatap muka menunjukkan bahwa digitalisasi dianggap meningkatkan pekerjaan sehari-hari, berpotensi meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan kerja karyawan lini depan.

Namun, kepuasan karyawan belum meningkat secara merata. Wawancara mengungkapkan bahwa petugas masih menghadapi tantangan dalam literasi digital wajib pajak seperti persyaratan verifikasi rekening dan email dan oleh karena itu, petugas layanan terus memikul tanggung jawab tambahan berupa pendidikan publik yang intensif. Di sisi lain, literatur tentang pengumpulan pajak daerah menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan staf mampu mengoperasikan sistem digital secara efektif; tanpa kompetensi dan pelatihan yang memadai, transformasi digital berisiko meningkatkan beban psikologis dan teknis pada karyawan. Jika dilihat menggunakan kriteria kepuasan karyawan Steers, kondisi Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang (Bapenda) dapat dikategorikan sebagai "cukup positif tetapi belum sepenuhnya optimal": digitalisasi memberikan kemudahan dan kebanggaan profesional karena layanan yang lebih modern dan efektif, tetapi masih menyisakan tekanan kerja tambahan pada dukungan digital dan ketergantungan pada sistem infrastruktur. Ini berarti bahwa agar indikator kepuasan karyawan benar-benar memperkuat efektivitas organisasi, Bapenda perlu terus memperkuat pelatihan, dukungan teknis, dan manajemen beban kerja dalam jangka panjang.

Keberlangsungan Organisasi

Keberlangsungan organisasi berkaitan dengan kemampuan lembaga untuk mempertahankan fungsi dan perannya dalam jangka panjang, bukan sekadar mencapai target kinerja untuk periode tertentu (Aisyah, et. al, 2024). Bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Tangerang (Bapenda), hal ini terutama menyangkut dua hal: (1) kinerja yang konsisten dalam penerimaan pajak daerah, khususnya PBB-P2 dan BPHTB (Pajak Kendaraan Bermotor dan Pajak Tanah dan Bangunan), dan (2) kemampuan untuk memperkuat transformasi ke layanan digital, memastikan bahwa ini tetap menjadi langkah sementara. Pencapaian penerimaan PBB-P2 yang melebihi target, dan penerimaan BPHTB yang mendekati target, menunjukkan bahwa basis penerimaan

pajak tanah dan bangunan tetap cukup kuat untuk mendukung Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan memberikan ruang fiskal untuk membiayai pelayanan publik ke depannya. Hal ini juga berfungsi sebagai modal sosial Bapenda, membantu menjaga legitimasi di mata pemerintah daerah dan pemangku kepentingan lainnya.

Program digitalisasi melalui Tangerang LIVE dan iSPPT/e-SPPT juga secara langsung berkontribusi pada keberlanjutan organisasi. Dengan memindahkan banyak layanan ke saluran digital dan memperluas opsi pembayaran tanpa uang tunai, Bapenda memposisikan dirinya dalam arus kebijakan kota pintar dan tata kelola digital saat ini. Baik pejabat maupun staf layanan menekankan bahwa layanan tersebut sengaja dirancang untuk memungkinkan wajib pajak melakukan semua urusan mereka secara online, termasuk perpajakan. Layanan ini dirancang agar "semua digital dan mudah", dan dianggap "sangat, sangat efektif" karena wajib pajak dapat membayar pajak di mana saja di rumah atau di jalan" tanpa antrean panjang. Sikap ini menunjukkan bahwa digitalisasi diposisikan sebagai arah jangka panjang, bukan hanya respons jangka pendek.

Namun, keberlanjutan Bapenda (Badan Pendapatan Daerah) tidak sepenuhnya bebas risiko. Keberhasilan digitalisasi masih bergantung pada stabilitas infrastruktur (server dan jaringan), kebijakan anggaran untuk pemeliharaan dan pengembangan sistem, dan kesenjangan literasi digital yang memaksa Bapenda untuk mempertahankan dua saluran layanan secara bersamaan (Tambun & Riandini, 2022). Wawancara dengan staf layanan mengungkapkan bahwa beberapa wajib pajak masih mengalami kesulitan dalam pendaftaran dan membutuhkan bantuan intensif dari petugas. Dengan demikian, Bapenda memiliki modal keberlanjutan yang kuat berupa kinerja pendapatan yang tinggi dan arah digitalisasi yang konsisten. Namun, masih perlu memperkuat stabilitas pendapatan, dukungan infrastruktur, dan meningkatkan literasi digital untuk memastikan bahwa efektivitas yang dicapai tidak bersifat sementara (Wahid et. al, 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, efektivitas Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang dalam pengumpulan PBB-P2 dan BPHTB pada tahun 2024 setelah penerapan digitalisasi melalui aplikasi Tangerang LIVE tergolong cukup efektif meskipun belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh realisasi PBB-P2 yang melampaui

target dan BPHTB yang mendekati target, serta kemudahan akses layanan dan pembayaran pajak melalui berbagai platform digital. Ditinjau dari kerangka Steers, aspek produktivitas dan efisiensi mengalami peningkatan melalui penyederhanaan administrasi, pengurangan antrean, dan minimnya penggunaan dokumen fisik. Namun, efektivitas tersebut belum merata akibat keterbatasan integrasi sistem, penerapan layanan ganda digital dan konvensional, serta rendahnya literasi digital sebagian wajib pajak. Digitalisasi juga meningkatkan efisiensi kerja pegawai, meski diiringi beban tambahan dalam pendampingan dan penanganan kendala teknis. Secara keseluruhan, implementasi Tangerang LIVE mendorong kinerja Bapenda menjadi lebih adaptif dan produktif, namun masih memerlukan penguatan sumber daya manusia, penyempurnaan sistem, dan peningkatan literasi digital masyarakat agar manfaatnya dapat dirasakan secara lebih merata.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, J., & Puspitasari, R. (2023). Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Untuk Meingkatkan Pendapatan Asli Daerah. *Zabags International Journal Of Economy*, 1(1), 7–10. <Https://Doi.Org/10.61233/Zijec.V1i1.65>
- Aisyah, Juwita Nur , M Alfi Aulia, Q. A., & Mu'alimin Mu'alimin. (2024). *Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. 3, 147–155.
- Aminudin, N., Aprilia, F., Afanto, H., Sinatria, N., & Andika, T. H. (2025). *Penerapan Digitalisasi Pembayaran Pajak Daerah Berbasis Qris Di Daerah Regional Melalui Aplikasi “Ayo Balapan .”* 173–184. <Https://Doi.Org/10.33364/Algoritma/V.22-1.2195>
- Arif Andoyo, Qomariyatus Sholihah, F. H. (2012). *Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Dan Profesionalisme Dengan Kinerja Editor Jurnal Ilmiah (Studi Editor Jurnal Ilmiah Di Universitas Negeri Malang)*. 6(1), 16–21.
- Aristin, R., Anam, S., & Kasanova, R. (2022). *Efektivitas Organisasi Dalam Perspektif Model Richard M Steers Di Desa Gunung Maddah Kecamatan Sampang Kabupaten Sampang*. 7(1), 63–72.
- Assyodiq, R., & Sudarwanto, S. (2024). *Efektivitas Pendapatan Daerah Dalam Penerimaan Pajak Daerah Kota Tangerang Selatan*. 4(6), 595–605.
- Banten, A. News. (2025). *Penerimaan Pbb-P2 Dan Bphtb Kota Tangerang Lebih 2023*.

- Cendana, R. (2021). *Adaptasi Literasi Digital Masyarakat Indonesia*. Pajak.Go.Id.
- Farista, E., Nur, E., Devi, A., Subairi, M., & Djasuli, M. (2025). *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi) Analisis Value For Money Dalam Mewujudkan Efisiensi* ,. 14(2), 592–600.
- Huda, M. M., Putri, A. A., & Rohman, M. F. (2025). *Analisis Efektivitas Pemungutan Pajak Daerah Di Indonesia*. 2.
- Kota Tangerang, B. (2021). *Tugas Dan Fungsi*. Bapenda.Tangerangkota.Go.Id.
- Maulidiya, L. (2025). *Kepuasan Kerja Dalam Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis Job Satisfaction In Organization : A Systematic Literature Review*. 17(C), 71–85. <Https://Doi.Org/10.20473/Jap.V17i1.53742>
- Miswara, Putri Yudistira Lianda, & Riha Dedi Priantana. (2021). 3726-Article Text-14077-2-10-20211001 (1). *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra (Jmas)*, 2, 153–169.
- Rahim, R., Prayoga, I. A., & Mulyana, A. (2024). *Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Di Wilayah Kerja Uptd Pelayanan Pajak Daerah Wilayah Iii Ciparay*. 3(3), 47–55.
- Rulandari, N., & Agung, N. J. (2023). *Jurnal Politik Dan Pemerintahan Daerah Vol 5 No 1 Tahun 2023 , P 108-120*. 5(1).
- South, C., Morasa, J., & Tirayoh, V. (2022). Analisis Efektifitas Penerimaan Pajak Daerah Di Kabupaten Minahasa. *Jurnal Emba*, 10 No.1(1), 917–925.
- Tambun, S., & Riandini, R. (2022). *Dampak Tax Planning Dan Digitalisasi Layanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dimoderasi Oleh Nasionalisme*. 6, 2993–3004.
- Tangerangkota.Go.Id. (2023). *Cetak Dan Cek Sppt Pbb-P2 Wajib Pajak Kota Tangerang Cukup Melalui Super Apps Tangerang Live*. Tangerangkota.Go.Id.
- Tangerangkota.Go.Id. (2024a). *Bapenda Kota Tangerang Catat, Realisasi Pbb-P2 Dan Bphtb Tahun 2023 Capai Rp. 1,1 Triliun*. Tangerangkota.Go.Id.
- Tangerangkota.Go.Id. (2024b). *Realisasi Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Tangerang Tahun 2023 Tembus Rp. 2 Triliun*.
- Tangerangkota.Go.Id. (2024c). *Realisasi Pbb-P2 Dan Bphtb Kota Tangerang Tahun 2024 Tembus Rp. 1,2 Triliun*. Tangerangkota.Go.Id.
- Tangerangkota.Go.Id. (2024d). *Sederet Kemudahan Pembayaran Pbb-2 Dan Bphtb Di*

Kota Tangerang.

- Tanjung, C. N., Pribadi, J., & Yanuar, R. D. (2021). *Analisis Efektivitas Insentif Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan (Pbb-P2) Pada Penerimaan Pajak Program Studi Administrasi Publik , Fakultas Ilmu Administrasi Institut Ilmu Sosial Dan Manajemen Stiami , Indonesia.* 1(3), 266–277.
- Widyasari, S. S., Manukorung, M., & Harjo, D. (2022). Analisis Efektivitas Penerimaan Pajak Air Tanah Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi,* 5(2), 48–55. <Https://Doi.Org/10.31334/Transparansi.V5i2.2754>
- Zainul Wahid, Salamet, H. A. (2022). *Digitalisasi Pembayaran Pajak Guna Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Melalui Penerapan E-Sppt Pbb Di Kabupaten Sumenep.* 1(2), 213–221.