

## **Inovasi Pelayanan “Lek Paijo” Di Bapenda Kota Semarang**

Wardah Meliana Sihab, Hesti Lestari, Dewi Rostyaningsih  
[wardahmels1209@gmail.com](mailto:wardahmels1209@gmail.com), [hestilestari1959@gmail.com](mailto:hestilestari1959@gmail.com),  
[dewi\\_sabowo@yahoo.co.id](mailto:dewi_sabowo@yahoo.co.id).



**Departemen Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. H. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://fisip.undip.sc.id> Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

### ***Abstraction***

*The success of local governments, in increasing local indigenous income, can be achieved through excellent service, which is provided to the community. The implementation of Lek Paijo service innovation at the Semarang City Regional Revenue Agency is expected to increase local revenue. This research was carried out in order to determine the characteristics of service innovations for the Regional Tax Electronic Service Online Network System (Lek Paijo) in Bapenda Semarang City and analyze the inhibiting factors and drivers of service innovation. This type of research is qualitative research with data collection methods through interviews, observations and documentation. This research uses the theory of innovation characteristics, to be able to find out the driving factors and obstacles to the implementation of innovation. The results of this study, namely the Innovation of Regional Tax Electronic Services Online Network System (Lek Paijo) can answer problems in public services, but in its implementation there are still problems including. Driving factors: infrastructure provided is technology-based, there is cooperation with stakeholders, the ability of human resources in the organization. The inhibiting factors are: the socialization carried out has not been evenly distributed, there is no maintenance or maintenance of innovative tools or machines and the units provided are minimal or limited, as well as the behavior or mindset of people who prefer to pay their obligations at any time they are due. Suggestions that can be given by researchers are to place paid advertisements, add machines or innovation tools, carry out periodic maintenance or maintenance on innovation machines or tools, provide warning messages to the public.*

***Keywords: Service Innovation, Public Service of Regional Tax, and Lek Paijo Service Innovation.***

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Di Indonesia, perhatian terhadap pelayanan publik sering muncul menjadi isu yang cukup penting, hal tersebut didorong oleh kebutuhan masyarakat semakin berkembang, kemudian menjadikan permintaan terhadap pelayanan memiliki berbagai macam dan melampaui kesanggupan pemerintah untuk menjawab permintaan tersebut. Administrasi Publik, memiliki peran yaitu untuk mencapai tujuan secara tepat, cepat pada penyelenggaraan pelayanan publik. Perlu diketahui bahwa pelayanan publik adalah satu hal yang penting untuk kehidupan bernegara (Hanafi, 2020:1).

Pelayanan publik yang dilakukan berfungsi, guna menjawab kebutuhan masyarakat melalui pemberian pelayanan dasar seperti kesehatan, perlindungan dari peraturan atau kebijakan yang ditetapkan berbentuk undang-undang, pemenuhan akan pendidikan, utilitas dan lain-lain. Menurut Kamaruddin, kegiatan

pelayanan publik adalah sesuatu yang dilakukan pemerintah dengan melalui pelayanan dalam bentuk tindakan kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Ahmad, dan Hardianti, Sapri., 2020:15).

Penyelenggaraan pelayanan publik pada praktiknya, dikatakan belum sesuai seperti yang diinginkan oleh masyarakat. Harapan yang belum sesuai dapat dicontohkan, seperti dalam kegiatan pelayanan dalam hal ini terkait kegiatan administrasi masih berbelit-belit, memerlukan waktu yang cukup lama, antrean yang panjang (Tiranika, 2020:160).

Tindakan yang dapat dilakukan pemerintah, dapat melalui upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kegiatan pengaksesan yang mudah dengan komitmen pemerintah untuk menciptakan sebuah inovasi pada kegiatan pelayanan publik. Hal itu, merupakan wujud tanggung jawab pemerintah dalam penyelesaian permasalahan, sebagai upaya meningkatkan pelayanan publik (Tiranika, 2020:160).

Pencapaian pelayanan yang optimal perlu adanya suatu perubahan seperti inovasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah, menyatakan bahwa inovasi daerah adalah segala bentuk pembaharuan pada penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pemerintahan Daerah, merupakan penyelenggara urusan daerah memiliki hak otonomi. Urusan pemerintah daerah salah satunya yaitu pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan kegiatan yang bertujuan menjawab kebutuhan melalui pelayanan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi warga negara baik jasa maupun barang ataupun pelayanan administratif (BPKP, 2017:2).

Inovasi pada sektor publik merupakan, salah satu cara dalam mengatasi permasalahan pada kegiatan organisasi publik. Organisasi yang memiliki karakteristik yang kaku dapat berubah dengan adanya pembauran budaya inovasi. Inovasi biasa, ditemukan pada sektor privat seiring

berjalannya waktu sektor publik mulai menerapkan budaya inovasi. Budaya inovasi, perlu diterapkan karena terdapat tuntutan eksternal dan perkembangan zaman yang mendorong adanya perubahan, dengan ini budaya inovasi penting untuk diterapkan dan dipertahankan. Perkembangan zaman, juga berdampak pada perubahan pada masyarakat, maka sektor publik perlu merespon dan mengakomodasi terhadap perubahan yang terjadi (Tiranika dan Maesaroh, 2020:163).

Adanya, penggunaan teknologi dapat mempengaruhi pelaksanaan wajib pajak untuk memenuhi kewajiban pajak dengan pelayanan perpajakan, yakni berguna dalam tercapainya kepatuhan pajak, khususnya pemungutan pajak daerah. Hal tersebut dapat dicapai jika ada kemudahan dalam pengaksesan pelayanan terlebih pada pelayanan administrasi. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, dibutuhkan integrasi antara administrasi pajak dengan teknologi informasi guna menjadikan pelayanan pajak yang

mengikuti perkembangan era yang fleksibel dan modern (Nugraha, 2018:33).

Kegiatan di suatu daerah pemerintah daerah, tidak dapat berjalan efektif jika pembiayaan yang ada belum mencukupi, penyelenggaraan pelayanan publik dan program pembangunan, dengan itu masyarakat mempunyai peranan yang cukup penting yaitu dalam melakukan pembayaran kewajiban pajak. Tujuan pelaksanaan kemandirian daerah dari otoritas yang diberikan dan desentralisasi kegiatan fiskal, yang memiliki kegunaan yaitu untuk mendorong peningkatan kemampuan daerah dalam pengelolaan daerah dari ketergantungan pemerintah pusat (Leliya dan Afiah, 2016:160).

Ketentuan pajak ini berlaku untuk semua daerah di Indonesia, tak terkecuali adalah Kota Semarang. Kota Semarang adalah kota yang mempunyai kemampuan yang cukup besar untuk menghasilkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) karena mengingat bahwa Kota Semarang memiliki

berbagai sumber-sumber pendapatan daerah, diharapkan mampu memberikan sumbangsih kepada daerah.

Keberhasilan pemerintah daerah, untuk mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat dicapai melalui pelayanan prima, yang diberikan kepada wajib pajak atau masyarakat oleh instansi yang berwenang dalam kegiatan pemungutan pajak atau biasanya dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berjalan hingga mengalami peningkatan, merupakan wujud dari kemandirian daerah pada ketergantungan pemerintah pusat.

Kota Semarang, kota di Provinsi Jawa Tengah, terdapat organisasi daerah yaitu Badan Pendapatan Daerah yang menangani pengelolaan pajak daerah. Pajak daerah memiliki peran pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berkontribusi di daerah. Berikut realisasi pajak daerah terhadap total Pendapatan Asli Daerah

(PAD) Kota Semarang yaitu:

**Tabel 1. 1**

**Realisasi Pajak Daerah Terhadap  
Total Pendapatan Asli Daerah  
(PAD) Kota Semarang**

Tahun	Jumlah
2015	816.208.853.784
2016	1.006.487.472.776
2017	1.095.926.657.198
2018	1.779.133.390.272
2019	2.066.323.770.309

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari 2015 hingga 2019 terus memperlihatkan peningkatannya yang cukup signifikan. Kenaikan pendapatan, merupakan salah satu capaian kerja dari badan yang menangani terkait pajak. Peningkatan dapat tercapai, jika wajib pajak patuh dalam membayarkan kewajibannya. Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dirasa perlu memberikan pelayanan yang optimal untuk wajib pajak.

Wajib pajak yang patuh merupakan salah satu kunci pada

peningkatan pendapatan pajak. Patuh atau tidaknya wajib pajak bergantung pada pelayanan yang diberikan instansi pelayanan pajak. Konsistensi kepatuhan wajib pajak penting, agar pendapatan daerah yang ditargetkan oleh pemerintah daerah dapat terealisasi. Melihat pentingnya kepatuhan wajib pajak, dalam membayarkan kewajiban perlu adanya terobosan atau inovasi guna mencapai kepuasan dan kualitas pelayanan yang di peruntukan kepada wajib pajak, dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang melakukan inovasi pelayanan melalui Pelayanan Elektronik Pajak Daerah Sistem Jaringan *Online (Lek Paijo)*. Inovasi yang resmi diluncurkan pada tahun 2019 guna memberikan kemudahan bagi wajib pajak terkait pelayanan pajak daerah.

Inovasi Pelayanan Elektronik Pajak Daerah Sistem Jaringan Online (*Lek Paijo*) bermula, dari banyaknya keluhan yang masuk kepada pegawai bagian *customer service* terdapat keluhan yang masuk di dominasi oleh

wajib pajak yang hendak mencetak Surat Tanda Terima Setoran (STTS) PBB, dan Surat Keterangan Lunas pembayaran PBB.

Informasi yang bersumber dari laman Bapenda bahwa Walikota Semarang Hendrar Prihadi menyatakan bahwa aplikasi Pelayanan Elektronik Pajak Daerah Sistem Jaringan *Online* (*Lek Paijo*) diinisiasi bertujuan untuk memudahkan wajib pajak agar tidak menunggu dan mengantri ketika melakukan pengaksesan layanan terkait pajak daerah.

Inovasi Pelayanan *Lek Paijo* diinisiasikan akan menjadi *pilot project*, akan dilakukan penerapan di setiap kecamatan yang ada di Kota Semarang, akan tetapi pada kenyataannya setelah diluncurkan pada tahun 2019 hingga 2021 belum ada realisasi inovasi di tiap tingkat kecamatan. Hal tersebut dapat ditinjau dari kenyataan pada salah satu Pos Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Wilayah 3 yang berada di Jalan Pusponjolo tidak ada penerapan pelayanan *Lek Paijo*.

Berdasarkan latar belakang, peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti terkait inovasi pelayanan *Lek Paijo* karena inovasi yang diluncurkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dengan mudah mengakses pelayanan. Hal ini menjadi penting untuk dianalisis apakah inovasi yang diluncurkan sudah sesuai karakteristik inovasi itu sendiri. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Inovasi Pelayanan *Lek Paijo* di Bapenda Kota Semarang”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana karakteristik inovasi pelayanan *Lek Paijo* di Bapenda Kota Semarang?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendorong pada inovasi pelayanan *Lek Paijo* di Bapenda Kota Semarang?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo di Kota Semarang.

2. Menganalisis faktor-faktor pendorong dan penghambat manajemen pariwisata di Hutan Wisata Tinjomoyo Kota Semarang.

#### **D. Kerangka Pemikiran Teoritis**

##### **1. Administrasi Publik**

Administrasi yang dikemukakan A.Dunsire (dalam Keban, 2014:2), yaitu pemerintahan, kegiatan penerapan, kegiatan pengarahan, penciptaan aturan yang selanjutnya dilakukan implementasi pada kebijakan publik, kegiatan analisis, menjaga keselarasan dan memberikan gambaran terhadap keputusan, peninjauan kebijakan, yang merupakan kegiatan yang dilakukan secara individual maupun grup dalam menghasilkan barang, jasa publik dan sebagai sarana bidang kerja akademik.

Adapun ruang lingkup administrasi publik yang dideskripsikan pada karya ilmiah yang ditulis oleh Nicholas Henry (dalam Keban, 2014:8-9) yaitu:

- a. Organisasi publik, memiliki prinsip yang berkaitan dengan model-

model organisasi, dan perilaku birokrasi.

- b. Manajemen publik yaitu yang berhubungan dengan sistem dan ilmu manajemen, manajemen sumber daya manusia produktivitas, anggaran publik, dan evaluasi program.
- c. Implementasi yaitu berkaitan pada pendekatan terhadap kebijakan publik dan pengimplementasiannya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

Berdasarkan berbagai pernyataan para ahli dapat diambil kesimpulan, administrasi publik yaitu kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh kelompok untuk mencapai suatu tujuan bersama. Tujuan bersama atau kepentingan publik yaitu seluruh kegiatannya menjawab semua persoalan yang ada, administrasi publik memiliki tiga ruang lingkup yaitu organisasi, manajemen publik dan kebijakan publik, dari sini dapat dilihat bawah administrasi publik memiliki berbagai kepentingan. Ranah administrasi publik yaitu

pengembangan seluruh kepentingan publik seperti pemberian pelayanan, pemanfaatan teknologi, inovasi dan lain sebagainya. Administrasi publik dapat terselenggara melalui pengelolaan atau manajemen yang baik agar menghasilkan pelayanan publik yang optimal, dalam hal ini pelayanan publik sangat perlu adanya perubahan dalam bentuk inovasi pada ranah publik untuk kepuasan masyarakat.

## **2. Pelayanan Publik**

Pelayanan publik memiliki arti sebagai berbagai wujud penyediaan pelayanan, bentuk barang maupun jasa publik yang pada dasarnya menjadi tanggungjawab pemerintah merupakan tindakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat ataupun kegiatan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Revida,et.al, 2021:70).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 15 Tahun 2014 mendefinisikan pelayanan publik ialah,

serangkaian kegiatan guna menjawab kebutuhan pelayanan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, untuk warga negara dan penduduk terhadap barang, jasa dan pelayanan administratif yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Penjabaran mengenai definisi dari pelayanan publik dapat disimpulkan yaitu, kegiatan terkait pemenuhan kebutuhan masyarakat akan barang atau jasa maupun administratif, yang tidak dapat dipenuhi secara mandiri atau individual. Pelayanan merupakan kunci kesuksesan bermacam usaha atau tindakan untuk mencapai pemerintah yang baik hal ini berkaitan dengan kepentingan publik yang melibatkan pelayanan yang baik bagi masyarakat.

## **3. Inovasi Pelayanan Publik**

Inovasi di sektor publik merupakan salah satu pilihan untuk memecahkan permasalahan ketidakberjalanan dan hambatan organisasi publik. Sektor publik yang cenderung memiliki ciri

khas yang kaku harus dapat diubah melalui pembauran budaya yaitu budaya inovasi (Tiranika, 2020:163).

Adapun menurut Larasati (dalam Ardani, 2019:40), inovasi adalah kreasi dalam merancang metode baru, pemikiran baru, sistem baru atau kombinasi dari sistem yang ada, yang mendorong terciptanya sistem baru, penemuan baru dan pemikiran baru.

Adapun Rogers, (dalam Suwarno, 2020:4-5), menyatakan bahwa inovasi memiliki atribut yaitu:

1. Keuntungan Relatif atau *Relative Advantage*

Inovasi harus memiliki keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi atau keadaan sebelumnya, selalu terdapat nilai kebaruan yang ada dalam inovasi yang mencirikan dan yang dapat membedakan dengan yang lain.

2. Kesesuaian atau *Compatibility*

Inovasi mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi sebelumnya, maknanya inovasi lama tidak semuanya dibuang begitu saja,

selain dikarenakan diperlukan dana yang besar, akan tetapi inovasi lama merupakan bagian dari proses transisi ke inovasi yang baru.

3. Kerumitan atau *Complexity*

Sifanya yang baru, inovasi mempunyai kerumitan yang tinggi bila dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, namun, inovasi menawarkan atau memberikan cara yang baru dan lebih baik, dengan itu kerumitan tidak menjadi masalah yang berarti.

4. Kemungkinan dicoba atau *Triability*

Inovasi dapat diterima, jika telah teruji dan dapat dibuktikan mempunyai keuntungan yang lebih bila dibandingkan dengan inovasi lama, dengan itu inovasi perlu melewati fase “uji publik” setiap pihak memiliki kesempatan untuk melakukan uji kualitas dari inovasi.

5. Kemudahan diamati atau *Observability*

Sebuah inovasi, harus dapat diamati dari segi bagaimana inovasi bekerja dan menghasilkan hal yang baik.

Penjelasan yang telah dijabarkan dapat ditarik kesimpulan, inovasi pelayanan publik merupakan kegiatan pemecahan permasalahan yang ada pada kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik, melalui pembaharuan yang mendorong penyelenggaraan pelayanan publik lebih optimal. Inovasi pelayanan publik dilakukan dengan metode atau cara yang baru dengan tidak menghilangkan *value* dari sebuah pelayanan, atau dapat juga memanfaatkan teknologi yang berkembang untuk menunjang kegiatan menjadi efektif dan efisien, penyelenggaraan inovasi pelayanan publik berkaitan dengan faktor pendorong inovasi.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Situs penelitian yaitu di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang yang berlokasi di Jl. Pemuda Nomor 148, Sekayu, Kecamatan Semarang Timur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50132. Teknik penentuan informan yaitu

teknik purposive. Data diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **1. Inovasi Pelayanan *Lek Paijo* di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

###### **a. Keuntungan relatif atau *Relative Advantage***

Inovasi yang diciptakan seharusnya mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi atau keadaan sebelumnya dan juga dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Adapun pada inovasi pelayanan *Lek Paijo* memiliki keunggulan yang dapat diakses masyarakat di kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang yaitu 10 fitur atau layanan terkait pajak daerah (cetak SSPD, E Register, E SPTPD, E BPHTB, E Retribusi, *E Pelayanan*, *E SPTPD*, *Tracking Pelayanan*, Cetak SKPD ABT & Reklame, Cetak SPPT PBB, Saran, Bantuan). Pada pelaksanaannya 10 fitur tersebut tidak semuanya diakses oleh masyarakat, hanya beberapa fitur yang seringkali diakses

masyarakat. Berdasarkan temuan penelitian bahwa rata-rata masyarakat mengakses layanan hanya yang berkaitan dengan pajak bumi dan bangunan, dengan itu yang diakses masyarakat seperti cetak SSPD, SKL. Hal ini menjadi relevan karena tidak semua masyarakat melakukan pengurusan atau membutuhkan layanan seperti layanan retribusi, BPHTB, *E Register*, Cetak SKPD ABT & Reklame, E Pelayanan yang membutuhkan layanan tersebut hanya pihak-pihak tertentu, untuk masyarakat tertentu tidak terlalu dibutuhkan. Terdapat temuan juga bahwa masyarakat belum mengetahui secara rinci atau mendalam terkait inovasi pelayanan *Lek Paijo* yang dapat mengakibatkan inovasi tidak berjalan dengan optimal karena tidak terdapat pengaksesan aktif dari masyarakat. Namun dengan itu inovasi pelayanan *Lek Paijo* mampu memberikan manfaat kepada berbagai pihak seperti masyarakat pegawai pelayanan, dan instansi penyelenggara.

Manfaat yang dirasakan masyarakat yaitu dapat mempermudah dan mempercepat waktu pelayanan. Pegawai pelayanan juga merasakan manfaat inovasi pelayanan *Lek Paijo* yaitu mengurangi beban kerja, mempermudah pemantauan layanan dan manfaat yang dirasakan instansi penyelenggara yaitu dapat membangun citra baik organisasi dimata masyarakat Kota Semarang.

#### **b. Kesesuaian atau *Compatibility***

Inovasi mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian artinya sebuah inovasi memiliki kesesuaian antara inovasi yang baru dengan inovasi sebelumnya atau keadaan lama, inovasi lama tidak dibuang begitu saja, akan tetapi merupakan proses pergantian dari inovasi sebelumnya atau keadaan lama ke inovasi yang baru (Suwarno, 2020:4).

inovasi pelayanan *Lek Paijo* terdapat kesesuaian dengan keadaan sebelumnya, keadaan sebelum ada *Lek Paijo* kegiatan pelayanan berjalan cukup lama karena harus mengantri, proses pelayanannya juga lama karena

dilakukan secara manual. Kegiatan pelayanan setelah ada inovasi pelayanan *Lek Paijo* berjalan cukup berbeda yakni dapat memangkas waktu pelayanan sehingga pelayanan dapat berjalan cepat dan lebih mudah, hal ini dirasakan oleh instansi atau organisasi yang menyelenggarakan dan masyarakat sebagai subjek pelayanan.

Inovasi diciptakan atau dibuat tidak diperuntukkan hanya atas kepentingan satu pihak, akan tetapi ada peran dari pihak lain dalam hal ini adalah masyarakat penerima pelayanan.

Masyarakat merasa terbantu dengan adanya inovasi pelayanan *Lek Paijo* karena inovasi pelayanan *Lek Paijo* menawarkan kemudahan yang menjadikan kegiatan pelayanan menjadi mudah dan cepat serta dapat memangkas antrian dan memangkas waktu pelayanan. Kemudahan inovasi pelayanan *Lek Paijo* dapat dilihat dari penggunaan alat atau mesin dengan teknologi internet masyarakat dapat mengakses secara mandiri. Alat atau mesin yang disediakan masyarakat

dapat mengakses pelayanan sesuai keperluan tanpa mengantri dan memakan banyak waktu, dengan adanya inovasi pelayanan *Lek Paijo* dapat memangkas antrian dan waktu pada pelayanan. Dengan itu inovasi pelayanan *Lek Paijo* dapat dikatakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

### **c. Kerumitan atau *Complexity***

Inovasi merupakan hal baru pada suatu organisasi atau lingkungan. Inovasi mempunyai kerumitan yang tinggi bila dibandingkan dengan inovasi atau keadaan sebelumnya, namun inovasi memberikan cara yang baru lebih baik dengan itu tidak menjadi masalah, memerlukan proses dan adaptasi untuk sebuah inovasi dapat diterima (Fauzyiah, 2017:93).

Pada pelaksanaan inovasi pelayanan *Lek Paijo* pihak Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang tidak ada kerumitan atau masalah atau hambatan yang cukup berarti karena terdapat *stakeholders* yang membantu atau mendukung inovasi. Adapun *Stakeholder* eksternal terdapat pihak-pihak dari luar organisasi baik dari

sektor pemerintah, swasta maupun masyarakat.

Dari sini dapat dikatakan bahwa pelaksanaan inovasi pelayanan publik suatu instansi atau organisasi publik tidak dapat berjalan atau bergerak secara mandiri, melainkan membutuhkan peran organisasi lain atau *stakeholders* karenanya penting adanya *stakeholders* pada penyelenggaraan inovasi pelayanan publik, keterbatasan sumberdaya pada penyelenggaraan inovasi dengan itu perlu adanya kolaboratif dan kerjasama yang baik daripada *stakeholders* (Andriani dan Setyowati, 2016:26).

Adapun kerumitan atau masalah yang ditemui oleh masyarakat pada inovasi pelayanan *Lek Paijo* yaitu mesin seringkali macet, unit terbatas, masih adanya antrian di waktu tertentu.

#### **d. Kemungkinan dicoba atau *Triability***

Inovasi merupakan suatu hal yang baru dalam suatu lingkungan, inovasi merujuk pada kegiatan pengembangan

serangkaian cara baru dalam menggunakan sumber daya untuk dapat memenuhi kebutuhan. Pada pelaksanaan kegiatan inovasi tidak lepas pada kegiatan uji coba, karena suatu hal baru perlu adanya proses sampai pada akhirnya dapat diterima dan digunakan.

Adapun menurut (Suwarno, 2020:4), inovasi dapat diterima, jika telah teruji dan dapat dibuktikan mempunyai keuntungan yang lebih bila dibandingkan dengan inovasi lama, dengan itu inovasi perlu melewati fase “uji publik” setiap pihak memiliki kesempatan untuk melakukan uji kualitas dari inovasi.

Pada pelaksanaan inovasi pelayanan *Lek Paijo* terdapat kegiatan pengujian sebelum inovasi diberlakukan kepada masyarakat. Hal tersebut bertujuan untuk melihat kekurangan pada inovasi sebelum diluncurkan dan diberlakukan kepada masyarakat atau wajib pajak secara luas.

Pada pelaksanaan pengujian inovasi pelayanan *Lek*

*Paijo* penyelenggara tidak menemui hambatan atau kerumitan. Hal tersebut dikarenakan adanya tim khusus untuk penyelenggaraan inovasi pelayanan *Lek Paijo*.

Pada pelaksanaan inovasi pelayanan *Lek Paijo*, ditemui bahwa jalannya belum sepenuhnya terealisasi sesuai dengan yang direncanakan diawal. Rencana awal akan menerapkan inovasi di seluruh kecamatan di Kota Semarang. hal tersebut dikarenakan adanya rasionalisasi anggaran untuk bidang kesehatan pada masa pandemi.

#### **e. Kemudahan diamati atau *Observability***

Rogers, (dalam Suwarno, 2020:4-5), sebuah inovasi harus dapat diamati dari segi bagaimana inovasi bekerja dan menghasilkan hal yang baik.

Adapun pada inovasi pelayanan *Lek Paijo* dapat dikatakan memiliki karakteristik mudah diamati karena cara kerja dan alat yang ringkas mendorong masyarakat mudah memahami inovasi tersebut.

Adapun cara kerja inovasi pelayanan *Lek Paijo* yaitu datang ke kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang ketika membutuhkan pelayanan terkait pajak daerah kemudian, menuju mesin atau anjungan inovasi pelayanan *Lek Paijo*, kemudian login dengan memasukan Nomor Objek Pajak (NOP) pada layar monitor setelah itu pilih pelayanan sesuai yang diinginkan atau dibutuhkan.

## **2. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat pada Pelaksanaan Inovasi Pelayanan *Lek Paijo* Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

### **a. Faktor Pendorong**

#### 1. Faktor Pendorong Relative Advantage atau Keuntungan Relatif

Adanya sarana prasarana yang disediakan dengan menggunakan alat atau mesin atau berbasis elektronik dapat memangkas antrian pelayanan.

Sarana dan prasarana yang disediakan dapat memberikan manfaat bagi pengguna (masyarakat) maupun

pegawai yang bertugas memberikan pelayanan.

## 2. Faktor Pendorong *Complexity* atau Kerumitan

Faktor pendorong pegawai atau penyelenggara tidak mengalami kerumitan, yaitu terdapat kerjasama dengan *stakeholder*. *Stakeholder* pada pelaksanaan inovasi yaitu berasal dari internal dan eksternal, dengan adanya kerjasama yang dijalankan dapat melengkapi keterbatasan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan inovasi.

Adanya *stakeholder* pada penyelenggaraan inovasi pelayanan publik, keterbatasan sumberdaya pada penyelenggaraan inovasi dengan itu perlu adanya kolaboratif dan kerjasama yang baik daripada *stakeholder* (Andriani dan Setyowati, 2016:26).

## 3. Faktor Pendorong *Triability* atau Kemungkinan Dicoba

Faktor yang mendorong inovasi mempunyai karakter *triability* atau kemungkinan dicoba yaitu kemampuan sumber daya manusia pada organisasi,

kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dapat mendukung adanya kegiatan penyelenggaraan inovasi pelayanan ini. Kemampuan sumber daya manusia pada organisasi ditunjukkan adanya pembagian tugas dan tanggungjawab dalam penyelenggaraan inovasi.

## b. Faktor Penghambat

### 1. Faktor Penghambat *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif

Faktor yang menyebabkan keunggulan inovasi yang termasuk karakteristik *relative advantage* atau keuntungan relatif tidak berjalan dengan baik atau tidak berhasil yaitu sosialisasi yang dilakukan belum secara merata, hal ini ditunjukkan pada belum semua masyarakat mengetahui secara detail terkait keunggulan yang menyebabkan tidak semua pelayanan diakses, karena hanya mengetahui pelayanan tertentu saja pada inovasi pelayanan *Lek Paijo* di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

### 2. Faktor Penghambat *Complexity* atau Kerumitan

Faktor yang menyebabkan kerumitan pada masyarakat yaitu tidak ada perawatan atau *maintenance*, ditemui terdapat masalah pada mesin inovasi macet pada saat mencetak pelayanan.

Unit yang disediakan minim atau terbatas yang menyebabkan masih terjadi antrian pada kegiatan pelayanan khususnya di waktu-waktu yang ramai masyarakat.

Faktor penghambat lainnya yaitu perilaku atau *mindset* masyarakat yang lebih suka membayarkan kewajibannya pada setiap waktu jatuh tempo yang dapat menyebabkan terjadi antrian yang cukup banyak pada kegiatan pelayanan.

## **KESIMPULAN**

1. Karakteristik inovasi pelayanan *Lek Paijo* di Badan Pendapatan Daerah di Kota Semarang, terdapat karakteristik yang sudah berjalan dengan baik dan juga terdapat karakteristik yang belum atau tidak berjalan dengan baik, pelayanan *Lek Paijo* sebagai berikut:

a. *Relative Advantage* atau keuntungan relatif

Fasilitas-fasilitas atau fitur yang ada pada inovasi pelayanan *Lek Paijo*, tidak semuanya diakses atau digunakan oleh masyarakat atau pengguna. Pengetahuan masyarakat terhadap pelayanan inovasi *Lek Paijo* belum secara mendalam atau rinci hal tersebut juga dapat memicu mengapa tidak semuanya layanan diakses oleh masyarakat.

b. *Compatibility* atau Kesesuaian Inovasi pelayanan *Lek Paijo* terdapat kesesuaian dengan keadaan sebelumnya dan memiliki kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat.

c. *Complexity* atau kerumitan Pada penyelenggaraan inovasi pelayanan *Lek Paijo*, penyelenggara tidak ada kerumitan atau masalah atau hambatan yang cukup berarti karena terdapat *stakeholder* yang membantu atau mendukung pada pelaksanaan inovasi. Pada pelaksanaan inovasi pelayanan *Lek Paijo*

masyarakat masih menemui masalah atau hambatan yang terkait alat yang sering kali macet dan unit mesin, alat inovasi masih terbatas, masih terjadi antrian pada proses pelayanan terlebih pada bulan-bulan jatuh tempo maupun akhir tahun.

d. *Triability* atau Kemungkinan Dicoba

Inovasi pelayanan *Lek Paijo* telah melalui atau melakukan tahap uji coba sebelum diberlakukan masyarakat hal ini bertujuan meninjau kekurangan pada inovasi sebelum diluncurkan dan diberlakukan kepada masyarakat atau wajib pajak secara luas.

e. *Observability* atau Kemudahan Diamati

Inovasi pelayanan *Lek Paijo* mudah diamati yang didukung dengan pernyataan pengguna pelayanan yaitu masyarakat atau wajib pajak dengan cara

kerja, alatnya yang ringkas sehingga inovasi pelayanan *Lek Paijo* jika diamati dapat dipahami dengan mudah. Pelayanan inovasi pelayanan *Lek Paijo* dapat digunakan secara mudah.

2. Pada pelaksanaan inovasi pelayanan *Lek Paijo* di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang terdapat faktor pendorong dan faktor penghambat.

a. Faktor pendorong

- 1) Sarana prasarana yang disediakan dengan penerapan teknologi.
- 2) Adanya kerjasama dengan *stakeholders*.
- 3) Kemampuan sumber daya manusia pada organisasi.

b. Faktor Penghambat

- 1) Sosialisasi yang dilakukan belum secara merata.
- 2) Mesin atau alat macet dan unit inovasi yang terbatas.
- 3) Perilaku atau *mindset* masyarakat yang lebih suka membayarkan

kewajibannya pada setiap waktu jatuh tempo.

## **SARAN**

- a. Melakukan pemasangan iklan berbayar yang ditayangkan di saluran televisi lokal Semarang, radio, serta pada sosial media seperti *instagram, facebook, twitter* dan lain-lain, dan juga dapat melakukan pemasangan reklame di berbagai sudut kota. Hal tersebut dilakukan agar inovasi pelayanan yang telah diselenggarakan dapat diketahui secara menyeluruh oleh masyarakat Kota Semarang.
- b. Penambahan unit mesin atau alat inovasi harus dilakukan. Mesin atau alat inovasi yang seringkali rusak atau macet ketika digunakan untuk mencetak sebaiknya dilakukan perawatan atau *maintenance* secara berkala mesin atau alat inovasi, agar masalah-masalah kerusakan dapat terdeteksi atau diketahui sejak dini sehingga dapat dibenarkan maupun diganti yang baru.
- c. Memberikan *reminder* atau pesan yang berisikan peringatan terkait

pembayaran pajak akan segera mendekati waktu jatuh tempo, sehingga dapat mendorong masyarakat untuk bergesah membayarkan kewajibannya dengan tidak menunggu waktu jatuh tempo.

- d. Saran lain yang dapat diberikan yaitu monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap pelaksanaan proyek kegiatan pada Inovasi Pelayanan *Lek Paijo*, penerapan teknologi sebagai wujud inovasi pada kegiatan pelayanan publik perlu juga diterapkan di instansi lain serta di sektor lain juga, perlu penganggaran untuk kegiatan penyempurnaan Inovasi Pelayanan *Lek Paijo*

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andy Feefta Wijaya dan Oscar Radyan Danar. 2014. *Manajemen Publik: Teori Dan Praktik*. cetakan pe. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press). <https://books.google.co.id/books?id=oJ9QDwAAQBAJ&lpg=PA1&ots=IqAX8s6QGN&dq=manajemen publik&lr&pg=PA1#v=onepage&q=manajemen publik&f=false>
- Barlian, Eri. 2016. *Metdologi Penelitian Kualitatif Dan*

- Kuantitatif*. Padang: Sakabina Press.  
<https://osf.io/preprints/inarxiv/aucjd/>.
- Keban, Yeremias T. 2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, Dan Isu*. edisi ke 3. Yogyakarta: Gava Media. [www.gavamedia.net](http://www.gavamedia.net).
- Suwarno, Yogi. 2008. *Inovasi Di Sektor Publik*. cetakan pe. Jakarta: STIA-LAN Press
- Choiriyah, Sri Bintang Annisa'ul, and M.AP Eva Hany Fanida, S.AP. 2018. "Inovasi Pelayanan E-SPTD (Surat Pemberitahuan Pajak Daerah Berbasis Elektronik) Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pajak Daerah Kota Surabaya." *Publika* 6(1).
- Larasati, Dewi Citra. 2020. "Inovasi Sistem Informasi Aplikasi Mobile Pajak Daerah (Sampade) Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik." *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 9(1): 14.
- Tiranika, Usy Maesaroh. 2020. "Inovasi Pelayanan Superone (Surat Pengantar Online) Di Kecamatan Candisari Kota Semarang." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 2: 160–75.
- Fadilah, Gayuh. 2020. "Analisis Inovasi Pelayanan 6 In1 Elektronik Akta( Lahir Mati Pinda Datang) Di Dispendukcapil Kota Semarang (Studi Kasus Pada Pelayanan Akta Kelahiran Dan Akta Kematian)." Universitas Diponegoro.
- Hastuti, Ida. 2018. "Analisis Inovasi Pelayanan Perizinan Jemput Bola Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmpmsp) Kabupaten Semarang." Universitas Diponegoro.
- Bapenda Kota Semarang. 2019. "Pemkot Semarang Luncurkan Aplikasi Lek Paijo." [https://semarangkota.go.id/p/769/pemkot\\_semarang\\_luncurkan\\_aplikasi\\_lek\\_paijo](https://semarangkota.go.id/p/769/pemkot_semarang_luncurkan_aplikasi_lek_paijo) (April 4, 2021).