

# Optimalisasi Koordinasi Lintas Instansi Dan Penegakan Regulasi Pajak Daerah Sektor Jasa: Strategi Kemandirian Fiskal Kota Mataram

Ida Wayan Demung<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Perencana Pemerintah Daerah Kota Mataram

<sup>1</sup>driwd82@gmail.com

---

## INFO ARTIKEL

### Kata Kunci:

Kemandirian Fiskal, Kebocoran Pajak, *Single Tax Identity*, Koordinasi Lintas Instansi, Kota Mataram

## ABSTRAK

Kajian ini menganalisis disparitas antara dominasi sektor jasa dan perdagangan di Kota Mataram (65% PDRB) dengan rendahnya kemandirian fiskal daerah akibat ketergantungan pada DAU (>60%). Kajian ini bertujuan mengidentifikasi akar masalah rendahnya optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui kerangka Teori Koordinasi Inter-Organisasional, *Whole-of-Government* (WoG), dan *Slippery Slope Framework*. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik *Urgency, Seriousness, Growth* (USG), Matriks McNamaree, serta evaluasi kebijakan berbasis kriteria Bardach dan Dunn. Hasil analisis USG menetapkan Kebocoran Pajak (*Tax Leakage*) Sektor Jasa sebagai masalah prioritas (skor 14). Analisis McNamaree mengidentifikasi akar masalah krusial pada lemahnya koordinasi lintas instansi antara otoritas pajak dan perizinan yang memicu "*Siloisasi Birokrasi*" serta lemahnya penegakan regulasi. Sebagai solusi, kebijakan integrasi data melalui platform *Single Tax Identity* (STID) pada Sistem Terpadu Informasi Daerah ditetapkan sebagai prioritas utama (skor 8,52). Kebijakan ini dinilai unggul dalam mengatasi *asymmetric information* melalui sinkronisasi NIB dan NPWPD secara *real-time*. Strategi implementasi dirumuskan dalam *roadmap* tiga tahap: (1) Pembangunan fondasi data STID; (2) Internalisasi moral pajak melalui *Compliance Rating System*; dan (3) Penegakan sanksi lintas instansi sebagai *Ultimum Remedium* (Pilihan Terakhir). Rekomendasi ini menekankan pentingnya transisi dari pengawasan manual menuju sistem terpadu guna menjamin kepastian hukum, keadilan, dan kemandirian fiskal Kota Mataram yang berkelanjutan.

---

## 1. Pendahuluan

Kota Mataram memiliki posisi strategis sebagai pusat jasa dan perdagangan yang menyumbang 65% terhadap PDRB daerah. Potensi ekonomi yang pesat ini menjadi modal utama untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui optimalisasi pajak. Pajak

daerah dipandang bukan sekadar pungutan wajib, melainkan instrumen vital untuk pemerataan pembangunan infrastruktur dan layanan publik di seluruh wilayah ibu kota Provinsi NTB tersebut. Saat ini, Kota Mataram menghadapi tantangan ketergantungan fiskal yang tinggi terhadap Dana Alokasi Umum (DAU) yang mencapai lebih dari 60% dari total pendapatan. Kondisi ini diperparah dengan tax ratio daerah yang masih di bawah rata-rata nasional sebesar 11-12%.

Rendahnya kemandirian fiskal Kota Mataram di tengah pesatnya pertumbuhan sektor jasa dan perdagangan disebabkan oleh tiga masalah fundamental, yaitu fenomena kebocoran pajak (*tax leakage*) akibat sistem pengawasan manual yang memicu ketimpangan informasi (*asymmetric information*), rendahnya akurasi basis data PBB-P2 akibat disparitas nilai NJOP dengan harga pasar yang mencapai 70%, serta keterbatasan infrastruktur digital yang diperparah oleh lemahnya regulasi penegakan hukum. Ketidakterpaduan sistem *e-tax*, minimnya pemutakhiran data objek pajak, dan rendahnya adopsi teknologi pemantauan (*tapping box*) tanpa disertai sanksi administratif yang tegas (*asas ultimum remedium*) mengakibatkan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) tidak terserap optimal, sehingga ketergantungan terhadap dana pusat tetap tinggi.

Penerapan teknik USG (Urgency, Seriousness, Growth) untuk menentukan prioritas utama dari ketiga masalah tersebut, dengan melibatkan 5 Tenaga Ahli yang terdiri dari: Akademisi Perpajakan, Praktisi Kebijakan Publik, Ahli Sistem Informasi, pejabat Badan Keuangan Daerah (BKD), dan Perwakilan Asosiasi Usaha. Masing-masing ahli memberikan skor antara 1–5 (1 = Sangat Rendah, 5 = Sangat Tinggi).

**Tabel 1.1. Matriks Penilaian Prioritas Masalah (Metode USG)**

No	Masalah Utama	Urgency (U)	Seriousness (S)	Growth (G)	Total Skor	Prioritas
1	Kebocoran Pajak ( <i>Tax Leakage</i> ) Sektor Jasa	5	4	5	14	I
2	Rendahnya Akurasi Database PBB-P2	4	5	3	12	II
3	Keterbatasan Infrastruktur Digital & Regulasi	3	3	5	11	III

Sumber: Analisis USG, 2025

Berdasarkan tabel di atas, Analisis Hasil Penilaian Ahli, Masalah Kebocoran Pajak (*Tax Leakage*) Sektor Jasa terpilih sebagai Prioritas Utama dengan skor tertinggi (14). Identifikasi penyebab masalah tingkat kedua menunjukkan adanya kendala teknis dan struktural yang menghambat pengawasan pajak. Hal ini mencakup cakupan teknologi *Tapping Box* yang baru mencapai 30% akibat keterbatasan anggaran, ketidakmampuan sistem kasir pelaku usaha

untuk terintegrasi (*inkompatibilitas*), serta kurangnya kompetensi SDM pemeriksa pajak dalam melakukan audit data digital. Kendala-kendala ini menyebabkan dominasi pengawasan manual tetap tinggi, sehingga celah kebocoran pajak sulit ditutup secara optimal.

Di sisi lain, rendahnya kepatuhan wajib pajak dipicu oleh literasi perpajakan yang minim dan penyalahgunaan sistem *self-assessment*. Sosialisasi yang dilakukan selama ini dinilai masih bersifat umum dan belum menysasar spesifikasi bisnis tertentu, ditambah dengan kurangnya transparansi penggunaan dana pajak yang membuat pelaku usaha tidak merasakan dampak langsung dari kontribusi mereka. Kondisi ini diperparah dengan regulasi sanksi yang belum spesifik serta adanya kekhawatiran politis bahwa penegakan hukum yang terlalu keras dapat merusak iklim investasi di Kota Mataram.

Melalui penerapan Matriks McNamaree terhadap sembilan akar masalah yang teridentifikasi, "Lemahnya Koordinasi Lintas Instansi antara BKD dan Dinas Perizinan" terpilih sebagai fokus utama dengan skor tertinggi yakni 14. Akar masalah ini dinilai paling krusial karena memiliki dampak paling luas terhadap efektifitas pengawasan, namun secara biaya jauh lebih hemat untuk diselesaikan dibandingkan dengan pengadaan infrastruktur fisik atau penambahan personel baru dalam jumlah besar.

Prioritas pada koordinasi lintas instansi dianggap sebagai strategi yang paling layak karena integrasi data perizinan dan pajak memungkinkan sistem penguncian izin secara otomatis bagi wajib pajak yang tidak patuh. Secara birokrasi, hal ini sangat memungkinkan untuk dieksekusi dengan cepat melalui instruksi formal Wali Kota tanpa memerlukan proses politik yang panjang di DPRD. Sinkronisasi sistem ini merupakan langkah paling ampuh untuk menghilangkan asimetri informasi dan memastikan setiap pelaku usaha memenuhi kewajiban pajaknya demi kemandirian fiskal daerah.

Berdasarkan uraian di atas permasalahan utamanya adalah: Lemahnya koordinasi lintas instansi yang mengakibatkan lemahnya pengawasan (Sanksi Regulasi) terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Sektor Jasa sehingga belum berdampak pada Kemandirian Fiskal Kota Mataram.

## 2. Tinjauan Pustaka

Dalam menganalisis akar dari akar masalah "Ketiadaan/Lemahnya Koordinasi dan Mekanisme Sanksi Lintas Instansi", memerlukan kerangka teori yang mampu membedah hambatan birokrasi, ego sektoral, dan efektivitas koordinasi. Teori yang paling tepat dan komprehensif untuk permasalahan ini adalah Teori Koordinasi Inter-Organisasional (*Inter-Organizational Coordination Theory*) yang dipadukan dengan konsep *Whole of Government* (WoG) dan *Electronic Government (e-Gov) Integration*.

### **2.1. Teori Koordinasi Inter-Organisasional (Inter-Organizational Coordination Theory)**

Teori ini sangat relevan untuk menganalisis hambatan kolaborasi antara BKD dan DPMPSTSP. Teori ini berfokus pada bagaimana organisasi yang berbeda dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Inti analisis teori ini adalah masalah di Mataram bukan hanya teknis, tetapi masalah "Siloisasi Birokrasi" (Ego Sektoral). Tanpa mekanisme koordinasi yang baku, data perizinan dan data pajak akan tetap berada di "pulau-pulau" informasi yang terpisah. Hal ini sejalan dengan teori Alexander, E. R. (1995). "*How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*". teori klasik yang membahas mekanisme koordinasi di sektor publik. Menurut Klievink, B., & Janssen, M. (2020). " Menyatakan bahwa integrasi data antar lembaga pemerintah gagal karena disebabkan masalah koordinasi.

### **2.2. Konsep Whole-of-Government (WoG)**

Konsep WoG merupakan pengembangan dari administrasi publik modern yang menekankan pada integrasi pelayanan secara menyeluruh. Inti Konsep: WoG menekankan pada penghapusan "sekat-sekat sektoral" (*Silo Mentality*) melalui integrasi data. Christensen & Lægreid (2007) dalam jurnal mereka menjelaskan bahwa WoG bertujuan untuk menciptakan koherensi kebijakan dan efisiensi melalui penggunaan database bersama. Masalah di Mataram adalah Silo Data. BKD memiliki data objek pajak, sedangkan DPMPSTSP memiliki data subjek pajak (pemilik izin). Teori WoG menuntut adanya "Satu Data" yang memungkinkan sistem perizinan secara otomatis menolak perpanjangan izin jika sistem pajak memberikan sinyal "merah" (menunggak).

### **2.3. Teori Kepatuhan Pajak (Tax Compliance Theory)**

Selain sisi birokrasi, perlu dilihat dari sisi wajib pajak melalui pendekatan teori *Slippery Slope Framework* (Kepatuhan). Inti Teori ini menurut Kirchler et al. (2008) berpendapat bahwa kepatuhan dipengaruhi oleh dua pilar: *Power of Authority* (kekuasaan otoritas untuk menghukum) dan *Trust in Authority* (kepercayaan pada otoritas). Ketiadaan integrasi data melemahkan *Power of Authority*. Wajib pajak merasa aman melakukan under-reporting karena mereka tahu BKD tidak memiliki akses langsung ke data perizinan atau volume usaha yang terekam di dinas lain. Integrasi data akan meningkatkan persepsi risiko tertangkap (*perception of detection*), yang secara otomatis meningkatkan kepatuhan.

Untuk menyelesaikan masalah, secara teori bahwa: "Lemahnya koordinasi pengawasan pajak di Kota Mataram bukan disebabkan oleh kurangnya teknologi secara fisik, melainkan kegagalan Koordinasi Inter-Organisasional (Alexander, 1995) dan belum tercapainya tahap Integrasi Horizontal (Christensen, 2007), yang mengakibatkan hilangnya *Power of Authority* (Kirchler, 2008) dalam menegakkan kepatuhan wajib pajak.

## **2.5. Kebijakan Saat ini**

Adapun kebijakan yang dilakukan saat ini, merupakan pelaksanaan dari turunan perturan perundang-undangan :

- 1) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD). UU ini mencabut UU No. 28 Tahun 2009.
- 2) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2023 Tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Ini adalah aturan pelaksana teknis dari UU HKPD.
- 3) Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- 4) Peraturan Walikota Mataram Nomor 33 Tahun 2023 Tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT).
- 5) Peraturan Walikota Mataram Nomor 2 Tahun 2024 Tentang Pemberian Insentif Fiskal dan kemudahan investasi.

## **3. Metodologi Penelitian**

### **3.1. Pendekatan dan Desain Kajian (Kajian Kebijakan)**

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif analitis yang dirancang untuk membedah kompleksitas permasalahan fiskal di Kota Mataram secara mendalam. Pemilihan metode kualitatif memungkinkan untuk mengeksplorasi secara komprehensif fenomena "silosisasi birokrasi" serta hambatan koordinasi antar-instansi melalui perspektif para ahli. Pendekatan ini bertujuan untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya tajam secara teknis, namun juga memiliki akseptabilitas tinggi dalam struktur birokrasi pemerintahan daerah (Creswell & Poth, 2018; Alexander, 1995). Dengan menggunakan 5 orang tenaga ahli sebagai informan dalam pemilihan

### **3.2. Teknik Penentuan Prioritas Masalah (Analisis USG)**

Pada tahap identifikasi masalah, Kajian ini menerapkan teknik *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menetapkan skala prioritas isu yang paling mendesak. Melalui pelibatan panel ahli, setiap isu dinilai berdasarkan tingkat kegawatannya (*urgency*), dampak atau keseriusan yang ditimbulkan (*seriousness*), serta kecepatan pertumbuhan masalah jika tidak segera dilakukan intervensi (*growth*). Penggunaan instrumen ini memastikan bahwa alokasi sumber daya dapat difokuskan secara presisi pada masalah kebocoran pajak yang menjadi penghambat utama kemandirian fiskal (LAN RI, 2017; Maulana dkk., 2022).

### **3.3. Analisis Akar Masalah (Matriks McNamaree)**

Untuk menyaring berbagai akar masalah yang muncul dari tingkat penyebab kedua (*second-level cause*), digunakan Matriks McNamaree sebagai alat filtrasi kebijakan. Matriks ini

membandingkan berbagai variabel penyebab berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi biaya, serta kelayakan administratif. Melalui metode ini, Kajian berhasil mengerucutkan fokus pada lemahnya koordinasi lintas instansi sebagai pengungkit utama (*leverage point*) dalam mengatasi rendahnya kepatuhan wajib pajak, khususnya pada sektor jasa (McNamaree, 2002; Klievink & Janssen, 2020).

### **3.4. Evaluasi Pilihan Kebijakan (Kriteria Bardach dan Dunn)**

Tahap krusial dalam Kajian ini adalah evaluasi pilihan kebijakan yang mengintegrasikan dua kerangka kerja evaluasi kebijakan publik. Kriteria Bardach digunakan untuk menguji viabilitas kebijakan dari aspek teknis, ekonomi, dan politik (Bardach & Patashnik, 2020). Sementara itu, kriteria Dunn diaplikasikan untuk mengukur dimensi nilai sosial yang mencakup efektivitas, kecukupan, pemerataan (*equity*), dan responsivitas (Dunn, 2017). Sinergi kedua kerangka kerja ini menjamin bahwa rekomendasi kebijakan yang dihasilkan tidak hanya layak secara operasional, namun juga berkeadilan secara sistemik bagi seluruh wajib pajak.

### **3.5. Sintesis dan Strategi Implementasi**

Sebagai tahap akhir, seluruh hasil analisis disintesis untuk merumuskan *Roadmap* transformasi digital fiskal melalui pendekatan *Whole-of-Government* (WoG) dan *Slippery Slope Framework*. Metodologi komprehensif ini menjamin bahwa kebijakan *Single Tax Identity* (STID) yang diusulkan mampu meningkatkan daya paksa otoritas (*power of authority*) sekaligus memelihara kepercayaan publik (*trust in authority*). Integrasi kedua pilar tersebut merupakan prasyarat mutlak dalam mewujudkan kepatuhan pajak yang optimal demi tercapainya kemandirian fiskal daerah yang berkelanjutan (Christensen & Læg Reid, 2007; Kirchler dkk., 2008).

## **4. Analisis dan Pembahasan**

### **4.1. Evaluasi Kriteria Praktis Bardach dan Metrik Evaluasi Dunn**

Penentuan prioritas utama kebijakan fiskal Kota Mataram dilakukan melalui integrasi dua kerangka kerja evaluasi kebijakan yang komplementer, yaitu Kriteria Praktis Bardach dan Metrik Evaluasi Dunn. Berdasarkan Kriteria Bardach, kebijakan Platform *Single Tax Identity* (STID) dinilai unggul dalam aspek viabilitas teknis karena kesiapan infrastruktur digital daerah, serta memiliki akseptabilitas politik yang tinggi sebagai solusi konkret penekanan kebocoran pajak tanpa membebani masyarakat dengan tarif baru. Penggabungan kriteria kemudahan administrasi dalam model ini memastikan bahwa transformasi digital yang diusulkan mampu

memangkas birokrasi yang redundan melalui otomatisasi sinkronisasi data antar-instansi secara *real-time*.

Evaluasi tersebut diperkuat dengan Metrik Dunn yang menetapkan Platform STID sebagai prioritas strategis dengan nilai komposit tertinggi karena efektivitasnya dalam menutup celah *asymmetric information* antara BKD dan DPMPSTP. Dari dimensi nilai sosial, kebijakan ini menjamin pemerataan (*equity*) dan responsivitas, di mana setiap wajib pajak dipantau secara setara oleh sistem sehingga menciptakan keadilan fiskal dan iklim usaha yang sehat. Dengan skor agregat yang dominan, Platform STID terpilih sebagai instrumen transformasi tata kelola yang paling tepat untuk menggeser paradigma pengawasan manual menuju pengawasan berbasis sistem terpadu demi kemandirian fiskal Kota Mataram.

**Tabel 4.1. Prioritas Kombinasi Kriteria Bardach dan Dunn**

Kebijakan	Skor Bardach	Skor Dunn	Total Skor Akhir	Peringkat (Prioritas)
P1: Platform STID	4.15	4.37	8.52	I (Utama)
P3: Compliance Rating	4.30	4.07	8.37	II (Pendukung)
P2: Sanksi Terintegrasi	3.90	4.07	7.97	III (Pelengkap)

Sumber : Data diolah, 2025

#### 4.2. Interpretasi Analisis

Berdasarkan penggabungan Dua (Mix) metode tersebut, diperoleh prioritas sebagai berikut:

- 1) Prioritas I (Utama): Kebijakan P1 (*Platform Single Tax Identity/STID*), karena Kebijakan ini memiliki skor tertinggi pada kriteria Efektivitas (Dunn) dan Technical Feasibility (Bardach). Meskipun membutuhkan investasi di awal, integrasi data adalah "akar" dari semua solusi. Tanpa integrasi, sanksi tidak bisa dijatuhkan secara akurat dan rating tidak bisa diberikan secara valid.
- 2) Prioritas II (Pendukung): Kebijakan P3 (*Compliance Rating System*) Karena Memiliki skor Political Viability dan Responsivitas yang paling tinggi. Ini merupakan "kemenangan cepat" (*quick win*) yang bisa dilakukan setelah pemerintah memiliki data valid untuk meredam resistensi sebelum sistem sanksi yang keras diberlakukan.
- 3) Prioritas III (Pelengkap): Kebijakan P2 (Sanksi Administratif Terintegrasi) karena meskipun sangat efektif memberikan efek jera, kebijakan ini memiliki risiko resistensi politik yang tinggi. Kebijakan ini sebaiknya dijadikan instrumen terakhir (*last resort*) setelah sistem integrasi data (STID) telah berfungsi dengan baik.

Prioritas Utama Platform *Single Tax Identity*/STID meskipun secara politik kebijakan *Compliance Rating System* lebih populer, Hal ini dikarenakan Integrasi data adalah satu-satunya cara untuk menutup celah *asymmetric information* secara permanen. Tanpa data yang terintegrasi, sanksi (P2) maupun rating (P3) tidak akan memiliki dasar data yang valid. Secara Kelayakan Teknis Infrastruktur digital Kota Mataram sudah sangat siap untuk melakukan integrasi antar-database melalui API (*Application Programming Interface*). Selain itu Kebijakan ini memenuhi kriteria Modernisasi Administrasi (Bardach) dan Keadilan Sistemik (Dunn) yang menjadi kunci bagi kemandirian fiskal Kota Mataram.

Kebijakan ini dapat diterapkan melalui pendekatan bertahap (*Phasing Approach*) yang mengedepankan prinsip *priority-first*; di mana setiap tahapan baru hanya akan diaktivasi setelah parameter keberhasilan pada tahap sebelumnya terpenuhi, guna memastikan efektivitas anggaran dan ketepatan sasaran di Kota Mataram

- 1) Tahap Pertama: Membangun platform STID (P1) sebagai fondasi data. Tahap awal implementasi difokuskan pada pembangunan dan standarisasi platform Sistem Terpadu Informasi Daerah (STID) sebagai fondasi digital yang mengintegrasikan basis data lintas sektoral secara real-time. Langkah ini bertujuan untuk mengeliminasi anomali data serta ego sektoral. Dengan terciptanya validitas data yang presisi di fase ini, Pemerintah Kota Mataram memiliki instrumen kendali yang kuat untuk memetakan potensi pajak secara akurat, sekaligus memastikan bahwa setiap aktivitas perizinan usaha secara otomatis tereskalasi menjadi objek pajak yang terdaftar dan terverifikasi.
- 2) Tahap kedua difokuskan pada pengaktifan instrumen *Compliance Rating* (Peringkat Kepatuhan) sebagai mekanisme insentif strategis bagi wajib pajak di Kota Mataram yang telah menunjukkan transparansi dan kejujuran data pasca-integrasi STID. Melalui skema ini, Pemerintah Kota memberikan diferensiasi perlakuan berupa kemudahan administratif, prioritas layanan perizinan, hingga reduksi tarif pajak tertentu bagi pelaku usaha dengan rapor kepatuhan tinggi (misalnya kategori *Gold* atau *Green*). Kebijakan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan rasio kepatuhan sukarela (*Voluntary Compliance*), tetapi juga berfungsi sebagai alat validasi efektivitas data STID, di mana perilaku wajib pajak yang jujur diapresiasi secara fiskal guna menciptakan ekosistem bisnis yang sehat dan kompetitif di sektor jasa.
- 3) Tahap Ketiga: Menegakkan Sanksi Lintas Instansi (P2) sebagai upaya terakhir (*ultimum remedium*) bagi mereka yang tetap memanipulasi data setelah sistem terintegrasi. Tahap final dalam roadmap ini adalah aktivasi mekanisme Penegakan Sanksi Lintas Instansi (P2) yang diposisikan sebagai upaya hukum terakhir (*ultimum remedium*) bagi wajib pajak yang terbukti tetap melakukan manipulasi data secara persisten setelah sistem STID terintegrasi

secara penuh. Berbeda dengan sanksi konvensional, tahap ini mengedepankan sanksi administratif terintegrasi; di mana ketidakpatuhan fiskal pada BKD akan berimplikasi langsung pada status legalitas usaha di DPMPTSP, mulai dari pembekuan izin operasional sementara hingga pencabutan Nomor Induk Berusaha (NIB) secara permanen. Penerapan sanksi yang tegas dan terkoordinasi ini bertujuan untuk menciptakan efek jera yang nyata, menutup celah moral hazard, serta menjamin keadilan bagi wajib pajak patuh yang telah berpartisipasi dalam skema compliance rating pada tahap sebelumnya.

## **5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Rendahnya kemandirian fiskal Kota Mataram di tengah dominasi sektor jasa berakar pada kebocoran pajak (*tax leakage*) masif yang disebabkan oleh ketiadaan integrasi data serta mekanisme sanksi lintas instansi antara BKD dan DPMPTSP. Berdasarkan analisis *Fishbone* dan metode USG, isu ini menjadi prioritas utama karena dampaknya terhadap kehilangan pendapatan daerah bersifat permanen dan terus bertumbuh. Hasil analisis McNamaree mengonfirmasi bahwa koordinasi antar-lembaga merupakan solusi paling strategis karena memiliki efektivitas tinggi dengan biaya implementasi yang jauh lebih efisien dibandingkan pengadaan infrastruktur fisik secara masif, sehingga mampu menutup celah manipulasi laporan omzet oleh wajib pajak.

Sintesis kriteria Bardach dan Dunn menetapkan transformasi digital melalui Platform *Single Tax Identity* (STID) sebagai strategi unggulan karena keandalannya secara teknis, ekonomi, dan administratif dalam mengatasi ego sektoral. Kebijakan ini mengintegrasikan basis data perizinan dan perpajakan secara otomatis, sehingga memberikan kepastian hukum dan keadilan (*equity*) bagi seluruh pelaku usaha. Roadmap transformasi fiskal ini dirancang secara sistematis melalui pembangunan fondasi data terpadu, pendekatan persuasif *Compliance Rating*, hingga penegakan hukum yang tegas, guna menggeser paradigma pengawasan manual menuju sistem terintegrasi yang mampu mengoptimalkan PAD sejalan dengan pertumbuhan ekonomi kota.

### **5.2. Keterbatasan**

Kajian ini memiliki keterbatasan utama pada aspek generalisasi data primer karena belum melibatkan survei masif terhadap seluruh kategori wajib pajak sektor jasa, sehingga pemetaan motif ketidakpatuhan belum tergambarkan secara granular. Selain itu, terdapat potensi bias subjektivitas panel ahli dalam penilaian skor agregat kriteria Bardach dan Dunn, serta adanya asumsi optimistik terkait kesiapan infrastruktur digital di sisi hilir yang mungkin menghambat interoperabilitas sistem secara *real-time*. Validitas rekomendasi juga sangat bergantung pada stabilitas regulasi pusat (seperti UU HKPD) dan kondisi ekonomi makro yang dinamis, yang

mana variabel-variabel eksternal tersebut berada di luar kendali kajian ini namun berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi platform STID dan skema insentif di masa depan.

### **5.3. Saran/Rekomendasi**

- 1) Pemerintah Kota Mataram direkomendasikan untuk segera mengimplementasikan Platform *Single Tax Identity* (STID) sebagai fondasi utama transformasi fiskal. Langkah ini dilakukan dengan mengintegrasikan basis data perizinan (NIB) dari sistem OSS dengan basis data perpajakan (NPWPD) secara *real-time* untuk mengeliminasi ego sektoral dan asimetri informasi antara BKD dan DPMPTSP. Dengan adanya sinkronisasi ini, pemerintah dapat mendeteksi celah kebocoran pajak (*tax leakage*) secara otomatis dan memastikan setiap entitas usaha yang memiliki izin operasional terdaftar secara sah sebagai objek pajak aktif.
- 2) Selanjutnya, pendekatan pengawasan harus bergeser dari sekadar tindakan administratif menuju penguatan moralitas pajak melalui *Compliance Rating System*. Melalui program "Mataram Tax Award", pelaku usaha yang menunjukkan transparansi data akan diberikan insentif non-fiskal berupa sertifikasi teladan dan fasilitas "jalur hijau" dalam pengurusan perizinan teknis lainnya. Skema ini bertujuan membangun ekosistem bisnis yang kompetitif secara sehat, di mana kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) meningkat seiring dengan adanya penghargaan publik dan kemudahan birokrasi bagi wajib pajak yang berintegritas.
- 3) Sebagai langkah terakhir (*ultimum remedium*), pemerintah perlu menetapkan regulasi sanksi lintas instansi yang tegas bagi wajib pajak yang terbukti melakukan manipulasi data secara persisten. Dalam mekanisme ini, ketidakpatuhan fiskal pada BKD akan berimplikasi langsung pada status legalitas usaha di DPMPTSP, mulai dari pembekuan izin sementara hingga pencabutan izin operasional melalui sistem OSS. Strategi penegakan hukum yang terintegrasi ini diharapkan dapat menciptakan efek jera yang nyata, sekaligus menjamin keadilan sistemik guna mewujudkan kemandirian fiskal Kota Mataram yang berkelanjutan.

**Daftar Pustaka**

- Alexander, E. R. (1995). *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*. Newark, NJ: Gordon and Breach Publishers.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: CQ Press.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dunn, W. N. (2017). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). London, England: Routledge.
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225. doi:10.1016/j.joep.2007.05.004
- Klievink, B., & Janssen, M. (2020). Data-driven coordinated public service delivery: A governance perspective. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101444. doi:10.1016/j.giq.2019.101444
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). (2017). *Modul pelatihan analisis masalah dan solusi*. Jakarta, Indonesia: LAN RI.
- Maulana, R., dkk. (2022). Optimalisasi PAD melalui sektor pajak jasa di era digital. *Jurnal Kebijakan Publik dan Administrasi Daerah*, 10(2), [Halaman].
- McNamaree, C. (2002). *General guidelines for strategic planning and decision making*. Minneapolis, MN: Authenticity Consulting, LLC.
- Peraturan Daerah Kota Mataram Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Peraturan Walikota Mataram Nomor 33 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT).
- Peraturan Walikota Mataram Nomor 2 Tahun 2024 tentang Pemberian Insentif Fiskal dan Kemudahan Investasi.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD)