

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori-teori

2.1.1 *Theory of Planned Behavior*

Theory of Planned Behavior (TPB) merupakan teori yang dikembangkan oleh Icek Ajzen (1991) sebagai model psikologis yang menjelaskan bagaimana niat individu mempengaruhi perilaku mereka. Teori ini berawal dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikembangkan oleh Fishbein dan Ajzen pada tahun 1975, tetapi kemudian diperluas dengan menambahkan dimensi *perceived behavioral control* (kontrol perilaku yang dirasakan) untuk menjelaskan perilaku yang tidak sepenuhnya berada dalam kendali individu. Asumsi dari teori ini adalah manusia sebagai makhluk rasional yang menggunakan informasi-informasi secara sistematis (Saputra, 2019).

Ajzen (1991) menegaskan bahwa “*intentions to perform behaviors of different kinds can be predicted with high accuracy from attitudes toward the behavior, subjective norms, and perceived behavioral control*”, yang berarti bahwa perilaku seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dapat diprediksi dengan baik berdasarkan tiga faktor utama: sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*), norma subjektif (*subjective norms*), dan kontrol perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*). Ketiga faktor ini membentuk niat perilaku yang

kemudian mengarah pada perilaku nyata. Niat merupakan hal yang diyakini sebagai alasan seseorang untuk berperilaku (Anugrah & Fitriandi, 2022).

Dalam konteks kepatuhan pajak, TPB dapat memberikan wawasan tentang bagaimana wajib pajak memutuskan apakah mereka akan memenuhi kewajiban perpajakannya atau tidak melalui sikapnya. Sikap merupakan hasil evaluasi atau respons emosional terhadap suatu hal (Alvin, 2014). Jika individu memiliki sikap positif terhadap kepatuhan pajak, merasakan tekanan sosial yang kuat dari lingkungan sekitarnya untuk membayar pajak, serta merasa memiliki kontrol atas tindakan tersebut (misalnya sistem pembayaran pajak yang mudah), maka mereka lebih mungkin untuk taat dalam melaksanakan kewajiban pajaknya (Ajzen, 1991).

Komponen pertama dalam TPB adalah sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*), yang mengacu pada evaluasi positif atau negatif seseorang terhadap suatu tindakan. Jika seorang wajib pajak percaya bahwa membayar pajak akan mendukung pembangunan negara dan meningkatkan stabilitas ekonomi, maka mereka akan lebih cenderung memiliki niat untuk membayar pajak secara patuh (Ajzen, 1991). Sebaliknya, jika mereka melihat pajak sebagai beban atau merasa bahwa sistem perpajakan tidak transparan, maka kepatuhan pajak akan menurun. Persepsi keadilan memegang peranan penting sebagai input pembentukan sikap Wajib Pajak (Anugrah & Fitriandi, 2022).

Komponen kedua adalah norma subjektif (*subjective norms*), yang mencerminkan tekanan sosial yang dirasakan individu dalam melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan. Tekanan ini berasal dari individu atau kelompok yang dianggap penting, seperti keluarga, rekan bisnis, atau otoritas pajak (Ajzen, 1991).

Sanita et al. (2018) menunjukkan bahwa norma subjektif berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak kendaraan bermotor. Dalam konteks perpajakan, wajib pajak yang merasa bahwa lingkungannya memandang kepatuhan pajak sebagai suatu hal yang penting akan lebih cenderung membayar pajak dibandingkan dengan mereka yang berada di lingkungan yang permisif terhadap penghindaran pajak. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ajzen (1991) bahwa “*subjective norms refer to the perceived social pressure to perform or not to perform the behavior.*”

Komponen terakhir adalah kontrol perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*), yaitu sejauh mana seseorang merasa memiliki kemampuan untuk melakukan suatu tindakan. Dalam konteks perpajakan, faktor ini dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya, akses informasi perpajakan, serta kemudahan dalam proses pembayaran pajak (Ajzen, 1991). Menurut Agassy & Tanno (2024), wajib pajak yang merasa bahwa sistem pajak mudah diakses dan transparan akan lebih mungkin untuk mematuhi kewajiban perpajakan mereka dibandingkan dengan mereka yang merasa bahwa sistem tersebut rumit dan membingungkan. Ajzen (1991) menekankan bahwa “*perceived behavioral control reflects the extent to which people believe that they have control over performing the behavior.*”

Dalam praktiknya, *Theory of Planned Behavior* dapat digunakan oleh AR dalam mengembangkan strategi penggalan potensi pajak yang lebih efektif. AR dapat meningkatkan kepatuhan pajak dengan memberikan edukasi tentang manfaat pajak. Selain itu, AR dapat mengurangi ketidakpercayaan wajib pajak terhadap

sistem perpajakan. AR juga dapat bekerja sama dengan pihak lain untuk menciptakan lingkungan sosial yang mendukung kepatuhan pajak.

2.1.2 Theory of Income Tax Evasion

Teori penggelapan pajak yang dikembangkan oleh Michael G. Allingham & Sandmo (1972) merupakan salah satu model ekonomi yang paling berpengaruh dalam studi kepatuhan pajak. Model ini berupaya menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan terkait kepatuhan pajak dalam kondisi ketidakpastian. Dengan mempertimbangkan risiko pemeriksaan pajak dan potensi sanksi yang diberikan oleh otoritas pajak, model ini memberikan wawasan mendalam tentang faktor ekonomi yang mendorong atau menghambat kepatuhan pajak.

Dalam penelitian mereka, Allingham dan Sandmo mengajukan pertanyaan mendasar: *mengapa wajib pajak memilih untuk membayar pajak secara penuh, sebagian, atau menghindarinya sama sekali?* Jawaban dari pertanyaan ini berakar pada kalkulasi rasional individu yang mempertimbangkan manfaat ekonomi dari penggelapan pajak dibandingkan dengan risiko dan konsekuensi hukum jika ketahuan. Model Allingham-Sandmo menggambarkan perilaku wajib pajak dari perspektif ekonomi, di mana mereka berusaha memaksimalkan manfaat dari penghindaran pajak, mengukur untung ruginya dari kemungkinan terkena sanksi dan mengambil keuntungan dari menggelapkan pajak jika dinilai keuntungan yang didapat lebih besar (Hallsworth, 2018) dalam (Safitra & Djamaluddin, 2020).

Model Allingham-Sandmo berasumsi bahwa keputusan untuk menggelapkan pajak merupakan pilihan yang diambil dalam kondisi ketidakpastian. Wajib pajak tidak mengetahui secara pasti apakah mereka akan

diperiksa oleh otoritas pajak, sehingga mereka harus mempertimbangkan kemungkinan pemeriksaan pajak dan potensi denda yang harus dibayar jika ketahuan. Richardson (2016) menentang konsep ini dengan dasar penelitiannya yang menemukan bahwa faktor non ekonomilah yang mempengaruhi keputusan Wajib Pajak dalam melakukan penghindaran pajak.

Dalam model ini, wajib pajak memiliki dua opsi utama yaitu melaporkan seluruh pendapatan mereka dan membayar pajak sesuai ketentuan atau mengurangi jumlah pendapatan yang dilaporkan untuk mengurangi beban pajak. Keputusan ini bergantung pada tiga faktor utama yaitu besaran tarif pajak, probabilitas pemeriksaan pajak, dan besaran sanksi pajak.

Efek tarif pajak terhadap kepatuhan pajak tidak selalu linear. Tarif pajak yang tinggi dapat mendorong individu untuk menghindari pajak, tetapi di sisi lain, tarif pajak yang terlalu rendah dapat mengurangi penerimaan negara. Norma sosial dan kesadaran pajak juga memainkan peran penting dalam kepatuhan pajak. Individu yang melihat bahwa komunitas mereka mematuhi pajak lebih mungkin untuk melakukan hal yang sama (Ajzen, 1991).

Dari model Allingham & Sandmo, semakin tinggi kemungkinan diperiksa oleh otoritas pajak, semakin kecil kecenderungan individu untuk menghindari pajak. Pemerintah dapat meningkatkan kepatuhan pajak dengan meningkatkan jumlah audit dan memperbanyak informasi terkait objek pajak untuk mendeteksi penghindaran pajak (Alm, 2019). Peningkatan denda atau hukuman yang diberikan kepada pelaku penggelapan pajak dapat menurunkan insentif individu untuk menghindari pajak. Pada akhirnya, individu akan memutuskan untuk mematuhi

peraturan perpajakan karena adanya kekhawatiran akan tertangkap dan dikenakan sanksi oleh otoritas pajak (Alm, 2019).

Teori yang dikembangkan oleh (Allingham & Sandmo, 1972) memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana wajib pajak mengambil keputusan terkait kepatuhan pajak dalam kondisi ketidakpastian. Model ini menunjukkan bahwa kepatuhan pajak dipengaruhi oleh kombinasi dari probabilitas pemeriksaan, tingkat sanksi, tarif pajak, serta faktor sosial dan psikologis.

2.1.3 *Slippery Slope Theory*

Slippery Slope Theory yang dikembangkan oleh Kirchler, Hoelzl, dan Wahl (2008) merupakan salah satu teori utama dalam studi kepatuhan pajak yang menyoroti interaksi antara kekuatan otoritas pajak dan tingkat kepercayaan wajib pajak terhadap otoritas pajak. Teori ini menjelaskan bagaimana faktor kekuasaan otoritas pajak (*power of tax authorities*) dan kepercayaan wajib pajak terhadap otoritas pajak (*trust in tax authorities*) mempengaruhi keputusan wajib pajak dalam membayar pajak secara sukarela atau terpaksa.

Kirchler et al. (2008) menegaskan bahwa kepatuhan pajak bukan hanya hasil dari kalkulasi ekonomi rasional, tetapi juga merupakan hasil dari faktor psikologis dan sosial yang membentuk interaksi antara wajib pajak dan otoritas pajak. Mereka menyatakan bahwa:

"Compliance can result from two fundamentally different motives: enforced compliance due to the power of authorities and voluntary compliance based on trust in authorities." (Kirchler et al., 2008, p. 211)

Kirchler et al. (2008) mengungkapkan bahwa keseimbangan antara kekuasaan otoritas pajak dan kepercayaan masyarakat menentukan bagaimana

kepatuhan pajak terjadi dalam suatu negara. *Slippery Slope Theory* menggunakan dua dimensi utama untuk menjelaskan kepatuhan pajak:

1. *Power of Tax Authorities* (Kekuatan Otoritas Pajak)

- Didefinisikan sebagai kemampuan otoritas pajak dalam mendeteksi pelanggaran dan memberikan hukuman kepada pelanggar.
- Semakin tinggi kekuatan otoritas pajak, semakin besar kemungkinan individu untuk patuh karena takut terhadap sanksi.
- Faktor yang mempengaruhi kekuatan ini meliputi frekuensi audit, besarnya denda, serta kapasitas hukum dan administratif otoritas pajak.

2. *Trust in Tax Authorities* (Kepercayaan Wajib Pajak terhadap Otoritas Pajak)

- Merujuk pada sejauh mana wajib pajak percaya bahwa otoritas pajak bertindak secara adil, transparan, dan demi kepentingan masyarakat.
- Kepercayaan ini dipengaruhi oleh kualitas pelayanan pajak, transparansi kebijakan perpajakan, serta persepsi keadilan distribusi beban pajak.

Dalam model ini, kepatuhan pajak terjadi di spektrum antara kepatuhan yang ditegakkan secara paksa (*enforced compliance*) dan kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*). Jika suatu negara hanya mengandalkan hukuman dan denda, kepatuhan pajak akan meningkat tetapi bersifat sementara dan tidak stabil. Efektivitas sanksi juga bergantung pada persepsi wajib pajak mengenai keadilan dan konsistensi dalam penerapannya (Agustini & Puspita, 2024). Penjelasan atas spektrum tersebut dijelaskan melalui tabel berikut.

Tabel II. 1 Matriks *Slippery Slope Theory*

Kepercayaan Masyarakat	Kekuatan Otoritas	Hasil
Tinggi	Tinggi	Kepatuhan Maksimal (enforced + voluntary)
Tinggi	Rendah	Kepatuhan Sukarela (voluntary compliance)
Rendah	Tinggi	Kepatuhan Paksa (enforced compliance)
Rendah	Rendah	Kepatuhan Minimal (tax evasion)

Sumber: Kirchler et al. (2008)

Implikasi kebijakan dari *Slippery Slope Theory* adalah otoritas pajak perlu meningkatkan kapasitas audit, penggunaan teknologi deteksi pelanggaran, serta penerapan sanksi yang efektif untuk menciptakan efek jera. Ketentuan pajak yang jelas dan transparan berperan besar dalam meningkatkan kepatuhan (Agustini & Puspita, 2024). Pemahaman yang baik tentang kewajiban dan hak-hak perpajakan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Dewi & Sumaryanto, 2019).

Slippery Slope Theory (Kirchler et al., 2008) menawarkan pendekatan holistik dalam memahami kepatuhan pajak, dengan menekankan bahwa kombinasi antara kekuatan otoritas pajak (*power*) dan kepercayaan wajib pajak (*trust*) akan menentukan efektivitas sistem pajak suatu negara. AR sebagai bagian dari otoritas pajak harus menyeimbangkan antara penegakan hukum (pengawasan dan sanksi) dan pendekatan persuasif (edukasi dan pelayanan pajak yang baik).

2.1.4 *Resource-Based View Theory*

Resource-Based View (RBV) Theory merupakan salah satu teori utama dalam bidang manajemen strategis yang dikembangkan oleh Jay Barney (1991). Teori ini berfokus pada bagaimana sumber daya dan kapabilitas unik suatu

perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV menekankan bahwa perbedaan dalam aset internal perusahaan, bukan hanya kondisi pasar eksternal, yang menentukan daya saing dan profitabilitas jangka panjang.

Dalam artikelnya yang berjudul *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Barney (1991) menyatakan bahwa:

"A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value-creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors." (Barney, 1991, p.102).

RBV menyatakan bahwa sumber daya internal suatu perusahaan lebih menentukan keunggulan kompetitif dibandingkan faktor eksternal seperti persaingan industri. Menurut Barney (1991), sumber daya yang dimiliki perusahaan harus memenuhi beberapa karakteristik agar dapat memberikan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.

Tiga asumsi dasar dari RBV menurut Barney (1991) adalah heterogenitas sumber daya, *immobility* dan sumber daya langka dan sulit ditiru sebagai faktor kunci keunggulan kompetitif. Kemudian, sumber daya perusahaan dalam RBV dikategorikan menjadi sumber daya fisik (teknologi, fasilitas produksi, dan aset berwujud lainnya), sumber daya manusia (keahlian karyawan, budaya organisasi, dan sistem manajemen) dan sumber daya organisasi (kapabilitas strategis, inovasi, dan reputasi perusahaan).

Untuk menentukan apakah suatu sumber daya dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, Barney (1991) mengembangkan kerangka VRIO, yang mencakup empat dimensi utama:

1. *Value* (Nilai) – Apakah sumber daya ini membantu perusahaan dalam mengeksploitasi peluang atau mengurangi ancaman?
2. *Rarity* (Kelangkaan) – Apakah sumber daya ini jarang dimiliki oleh pesaing?
3. *Imitability* (Sukar Ditiru) – Apakah pesaing sulit meniru atau menggantikan sumber daya ini?
4. *Organization* (Dukungan Organisasi) – Apakah perusahaan memiliki sistem dan strategi yang memungkinkan pemanfaatan sumber daya secara maksimal?

Barney (1991) menjelaskan bahwa hanya sumber daya yang memenuhi keempat kriteria VRIO yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Jika suatu sumber daya hanya bernilai (V) tetapi tidak langka (R), maka keunggulan kompetitifnya hanya bersifat sementara. Strategi RBV berdasarkan teori VRIO (*valuable, rare, inimitable, organization*) memberikan dukungan kapabilitas untuk dapat beradaptasi dan bersaing di lingkungan bisnis yang kompleks (Nikmah et al., 2021).

RBV memiliki implikasi penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan yaitu perusahaan harus mengidentifikasi dan mengembangkan aset yang sulit ditiru oleh pesaing. Kemudian perlu memastikan bahwa struktur organisasi dan proses manajemen mendukung pemanfaatan sumber daya yang ada. *Resource-Based View* (RBV) menawarkan perspektif yang kuat dalam memahami bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya dan keterampilan

mereka untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien ketika mereka ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nikmah et al., 2021).

2.1.5 *New Public Management*

Konsep *New Public Management* (NPM) adalah suatu konsep dimana negara dilihat sebagai perusahaan jasa modern yang terkadang ikut bersaing dengan pihak swasta, tetapi di lain pihak dalam bidang-bidang tertentu memonopoli layanan jasa, namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan fasilitas maksimal kepada masyarakat (Buku Ajar Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia, 2017).

Kesuksesan pada reformasi birokrasi dan administrasi dari NPM ini akhirnya menjadi agenda bagi hampir semua negara-negara anggota OECD dan negara-negara lain (Gruening, 2001). Pendekatan NPM ini berawal dari kritik terhadap birokrasi terutama prinsip cara menjalankan organisasi dalam administrasi publik. Masyarakat mempunyai posisi sebagai pelanggan, seperti halnya sektor privat, lalu pemerintah hanya berperan sebagai katalis yang menghadirkan mekanisme serta struktur insentif dalam mewujudkan berhasilnya suatu kebijakan, akuntabilitasnya berpatokan terhadap mekanisme pasar (Hood, 1991). Terdapat tiga hal yang perlu di adopsi yaitu pengenalan teknik pengelolaan bisnis dengan penekanan pada efisiensi, layanan dan orientasi yang lebih besar terhadap klien, dan pengenalan mekanisme dan persaingan dalam sektor publik.

Harapan dari pengadopsian manajemen sektor swasta ke sektor publik adalah membuat birokrasi pemerintah dijalankan dengan seefisien dan seefektif mungkin. Selama dua dasawarsa, NPM telah berkontribusi secara positif dalam

memperbaiki kinerja sektor publik melalui mekanisme kinerja yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektivitas atau *value for money* (Mahmudi, 2015).

Teori NPM digunakan dalam penelitian ini karena NPM menekankan pada penerapan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta dalam administrasi publik. Dalam konteks pajak, pendekatan ini relevan karena AR menghadapi tantangan besar dalam mencapai target penerimaan pajak, sebagaimana terlihat dari capaian PKM Pengawasan.

2.1.6 *Reinventing Government*

Kinerja pemerintahan yang belum memuaskan selalu menjadi sorotan publik. Menurut Amiruddin (2022), pelayanan publik di Indonesia masih sangat rendah karena masih terjadi beberapa masalah penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik seperti besarnya diskriminasi pelayanan. Amiruddin (2022) berujar bahwa krisis kepercayaan terhadap sistem pemerintahan dan birokrasi negara kita saat ini sangat tinggi. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kinerja institusi pemerintahan, yang pada akhirnya melahirkan berbagai konsep. Salah satunya adalah konsep-konsep dari pihak swasta yang diadopsi demi meningkatnya kinerja pemerintahan oleh gagasan David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya yang terbit pada tahun 1992 yang berjudul *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*.

Reinventing government menurut BASANRI (n.d.) adalah proses pereduksian peran dan fungsi pemerintah yang semula memonopoli semua bidang pelayanan publik, kini menjadi berbagi dengan pihak swasta. Sementara pengertian

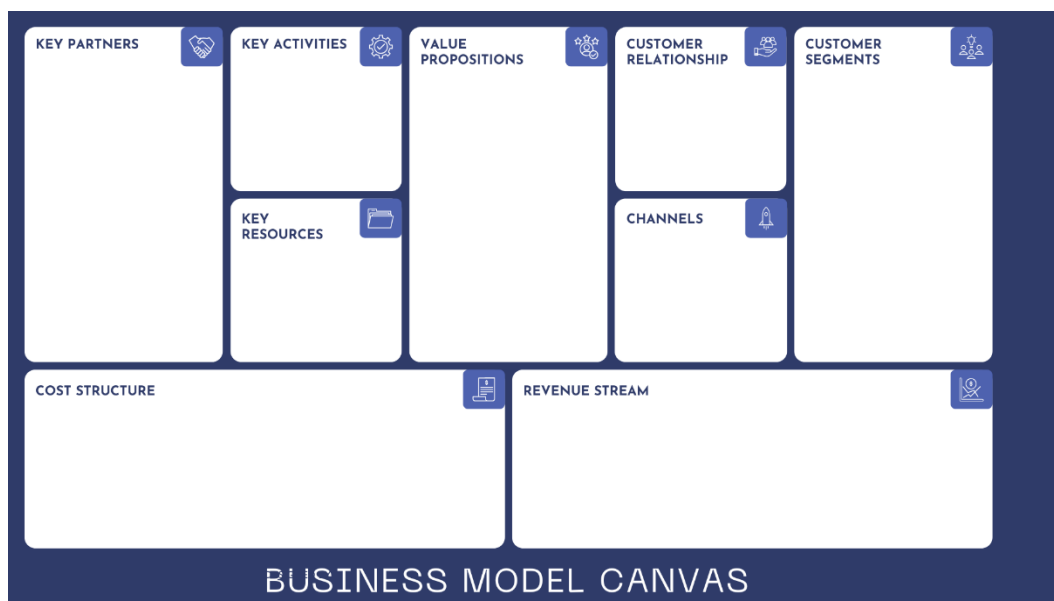
reinventing government menurut Afrijal et al. (2024) adalah sebuah konsep di mana tata kelola dapat tercapai dengan menggunakan pola pikir kewirausahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan birokrasi dengan lebih baik.

Osborne & Gaebler (1992) menekankan bahwa pemerintah harus lebih berorientasi pada hasil, mendorong partisipasi, serta lebih fleksibel dalam mencari solusi untuk masalah publik. Menurut Osborne & Gaebler (1992), ada 10 prinsip *reinventing government*. Pemerintahan dengan birokrasi yang panjang memiliki kecenderungan kaku dan tidak solutif atas permasalahan masyarakat. Menurut Osborne & Gaebler (1992), praktik pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Amerika Serikat kepada publik semula lebih berorientasi kepada kegiatan-kegiatan daripada hasil.

2.1.7 *Business Model Canvas*

Konsep *Business Model Canvas* merupakan suatu konsep yang lazim digunakan di sektor bisnis atau swasta. *Business Model Canvas* merupakan konsep yang ditemukan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur pada tahun 2010. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *Business Model Canvas* merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai.

Gambar II. 1 Business Model Canvas



Sumber: Pengolahan data, 2025.

Meskipun BMC dapat digunakan untuk inovasi model bisnis, fungsi utamanya adalah untuk “menggambarkan dan mengendalikan” model bisnis (Jin et al., 2024). *Business Model Canvas* memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis, dengan kata lain, aset-aset penting seperti segmentasi pasar, nilai yang diberikan, saluran penyampaian nilai, hubungan dengan pelanggan, sumber pendapatan, dan mitra kerja sama, serta struktur biayanya (Rainaldo et al., 2017). Kerangka ini dirancang untuk membantu perusahaan dalam memahami elemen-elemen kunci dari model bisnis mereka dan bagaimana setiap elemen berinteraksi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan serta mencapai tujuan bisnis.

BMC terdiri dari sembilan elemen utama yang saling terkait, menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan, mengantarkan, dan menangkap nilai. *Business Model Canvas* disusun berdasarkan empat pilar utama – *Offering*, *Customer Interface*, *Infrastructure Management*, dan *Financial Aspects*–

yang selanjutnya dibagi lagi menjadi sembilan blok penyusun (Landoni & Trabucchi, 2024). Berikut adalah penjelasannya menurut Osterwalder & Pigneur (2010):

- a. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan): Mengidentifikasi kelompok pelanggan yang ingin dilayani oleh perusahaan. Setiap segmen memiliki kebutuhan, perilaku, dan preferensi yang berbeda, sehingga penting untuk menyesuaikan produk atau layanan yang ditawarkan.
- b. *Value Propositions* (Proposisi Nilai): Pernyataan mengenai produk atau layanan yang menawarkan nilai unik kepada pelanggan dan membedakannya dari para kompetitor.
- c. *Channels* (Saluran): Cara organisasi berinteraksi dan menjangkau segmen pelanggan untuk menyampaikan proposisi nilai. Saluran ini mencakup distribusi, pemasaran, dan penjualan.
- d. *Customer Relationships* (Hubungan dengan Pelanggan): Jenis hubungan yang dibangun oleh organisasi dengan segmen pelanggan tertentu, seperti melalui layanan pelanggan, personalisasi, atau otomatisasi.
- e. *Revenue Streams* (Sumber Pendapatan): Cara organisasi menghasilkan pendapatan dari setiap segmen pelanggan. Pendapatan ini dapat berasal dari penjualan langsung, langganan, fee, atau model pendapatan lainnya.
- f. *Key Resources* (Sumber Daya Utama): Aset-aset penting yang dimiliki atau diakses oleh organisasi untuk menjalankan model bisnisnya, seperti sumber daya manusia, keuangan, fisik, atau intelektual.

- g. *Key Activities* (Aktivitas Utama): Aktivitas penting yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan dan menyampaikan proposisi nilai, menjangkau pasar, serta menghasilkan pendapatan.
- h. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama): Jaringan pemasok, mitra bisnis, atau pihak ketiga lainnya yang membantu organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Kemitraan ini bertujuan untuk mengurangi risiko atau meningkatkan efisiensi.
- i. *Cost Structure* (Struktur Biaya): Biaya yang harus dikeluarkan untuk menjalankan model bisnis, termasuk biaya operasional, biaya tetap, dan biaya variabel.

Elemen-elemen tersebut dapat menjadi panduan dan menjadi perhatian dari sebuah organisasi. Seluruh elemen tersebut adalah dasar pemikiran atau pondasi yang perlu disiapkan dan direncanakan dengan baik oleh sebuah institusi. *Business Model Canvas* telah dimanfaatkan untuk menghadapi tantangan perusahaan rintisan seperti ketidakpastian, manajemen risiko, dan perubahan pasar yang berkelanjutan serta memulai perjalanan dan mengevaluasi langkah demi langkah cara kerja perusahaan (Murray & Scuotto, 2015). Melalui penggunaan model bisnis, pengusaha menangkap kekhasan nilai-nilai yang diakui sehingga dapat meningkatkan pasar yang ada atau menciptakan pasar baru.

Business Model Canvas dengan seluruh elemennya dapat diterjemahkan pada Direktorat Jenderal Pajak khususnya KPP Pratama Bandung Cibeunying. Setiap elemen dari *Business Model Canvas* dapat membantu *Account Representative* dalam mengenali karakteristik dari tiap-tiap Wajib Pajak dan

diharapkan dapat meningkatkan penerimaan pajak hasil dari analisis penggalan potensi.

2.1.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang sangat efektif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Menurut Fatimah (2016), analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu spekulasi bisnis. Sementara itu, menurut Mukhlisin & Pasaribu (2020) analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis situasional yang menitikberatkan pada identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, organisasi, atau lembaga. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka. Tujuan SWOT adalah mengidentifikasi berbagai permasalahan yang berkembang yang dimungkinkan menghambat, menghalangi, atau mengganggu berlangsungnya kehidupan organisasi.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT meliputi pembuatan daftar kekuatan dan kelemahan internal, menganalisis peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi, serta menyusun strategi berdasarkan analisis tersebut contohnya seperti matriks dalam tabel dibawah ini.

Tabel II. 2 Matriks SWOT

	Strength (S), yaitu daftar semua kekuatan yang dimiliki	Weakness (W), yaitu daftar semua kelemahan yang dimiliki
Opportunities (O), yaitu daftar semua peluang yang diidentifikasi	Strategi SO Memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang.	Strategi WO Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
Threats (T), yaitu daftar ancaman yang dimiliki	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Meminimalkan kelemahan dan ancaman secara bersamaan.

Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Analisis SWOT berguna untuk menganalisis kekuatan dan kekurangan dari suatu organisasi. Dalam konteks penggunaan *Business Model Canvas*, analisis SWOT dapat digunakan untuk mendukung pengembangan strategi penggalan potensi perpajakan dengan memberikan pandangan mengenai kekuatan dan kelemahan dalam model bisnis wajib pajak, serta peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi penggalan potensi pajak.

2.1.9 Analisis IFAS EFAS

Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) merupakan alat yang digunakan dalam kerangka Analisis SWOT untuk merangkum serta mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi (Rusydiana & Firmansyah, 2018). Tujuan utama dari analisis ini adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi, sehingga dapat merumuskan strategi yang efektif dan tepat sasaran (Rangkuti, 2010).

IFAS berfokus pada faktor internal, yakni kekuatan dan kelemahan organisasi, dengan pemberian bobot dan rating untuk menentukan pengaruh

masing-masing faktor. Setiap faktor diberi bobot dari 0,0 hingga 1,0 berdasarkan tingkat kepentingannya dan rating dari 1 hingga 4 untuk menilai dampaknya. Bobot dan rating kemudian dikalikan untuk mendapatkan skor yang mencerminkan kondisi internal organisasi. EFAS menitikberatkan pada faktor eksternal, seperti peluang dan ancaman.

Analisis IFAS dan EFAS membantu organisasi menyusun strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman (Rusydiana & Firmansyah, 2018). Pendekatan ini mendukung perencanaan strategis yang lebih terarah dan efektif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis belum menemukan penelitian dan karya tulis ilmiah lain yang mencoba menganalisis strategi penggalan potensi pajak oleh *Account Representative* secara spesifik dalam sudut pandang *Business Model Canvas*. Penelitian termirip dengan tema penulisan adalah penerapan *Business Model Canvas* pada instansi perpajakan negara bagian Kwara di Nigeria. Selain itu, ditemukan juga penelitian yang menerapkan *Business Model Canvas* di berbagai organisasi sektor publik lain.

Penelitian dari Awodun (2024) membahas transformasi administrasi pajak di Kwara State, Nigeria, dengan menggunakan *Business Model Canvas* sebagai strategi reformasi utama. Studi ini menunjukkan bagaimana penerapan *Business Model Canvas* membantu meningkatkan mobilisasi pendapatan negara bagian, mengefisienkan operasional kantor pajak, dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Awodun (2024) menjelaskan bahwa negara Nigeria memiliki struktur federal dengan 36 negara bagian dan sistem pajak yang menghadapi berbagai tantangan, seperti ketidakefisienan administrasi, kebocoran pendapatan, dan kepatuhan pajak yang rendah. Untuk mengatasi ini, Kwara State *Internal Revenue Service* (KW-IRS) dibentuk pada tahun 2015 sebagai bagian dari reformasi pajak negara bagian dengan tujuan mengurangi inefisiensi dalam administrasi perpajakan, meningkatkan pendapatan daerah dan mengurangi ketergantungan pada dana federal serta meningkatkan kepatuhan wajib pajak melalui transparansi dan pelayanan yang lebih baik.

KW-IRS mengadopsi *Business Model Canvas* untuk merancang strategi terbaik untuk mengumpulkan penerimaan pajak. Penerapan BMC mencakup 9 elemen utama, di antaranya:

1. *Customer Segment* – Mengidentifikasi wajib pajak sebagai pelanggan dan memahami kebutuhan mereka.
2. *Value Proposition* – Menawarkan layanan pajak yang transparan, akuntabel, dan efisien. *Service, Honesty, Integrity, Responsibility, And Trust* (SHIRT).
3. *Channels* – Menggunakan pendekatan digital dan komunikasi langsung untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak.
4. *Customer Relationships* – Mengedukasi wajib pajak dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pajak.
5. *Revenue Streams* – Meningkatkan sumber pendapatan dengan memperluas basis pajak.

6. *Key Resources* – Mengembangkan sistem data dan teknologi untuk meningkatkan efisiensi.
7. *Key Activities* – Melakukan edukasi pajak, pemantauan, dan pengawasan yang lebih baik.
8. *Key Partnerships* – Bekerja sama dengan lembaga keuangan dan organisasi lokal.
9. *Cost Structure* – Mengelola biaya administrasi pajak secara lebih efisien.

Dengan strategi ini, KW-IRS berhasil meningkatkan pendapatan internal secara signifikan, dari ₦7,2 miliar pada 2015 menjadi ₦30,1 miliar pada 2019. Selain itu, kepatuhan pajak meningkat karena wajib pajak lebih memahami kewajibannya, teknologi dioptimalkan untuk meningkatkan akurasi data pajak, transparansi dan akuntabilitas dalam administrasi pajak lebih terjamin karena sudah sesuai standar internasional seperti ISO 9001 dan ISO 22301.

Penelitian lain dari Saad et al. (2023) membahas tentang bagaimana *Modern Methods of Construction* (MMC) dapat lebih luas diadopsi dalam sektor publik Inggris dengan menggunakan perspektif *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini mengidentifikasi rendahnya tingkat adopsi MMC meskipun memiliki keunggulan dibandingkan metode konstruksi tradisional. Studi ini menggunakan survei terhadap perusahaan di Inggris untuk memahami strategi bisnis yang sukses dalam menembus sektor publik.

Menurut Saad et al. (2023), Pemerintah Inggris telah mendorong penggunaan MMC karena dinilai lebih unggul dalam hal efisiensi waktu, pengendalian biaya, dan manfaat lingkungan jangka panjang. Namun, adopsi MMC

di sektor publik masih sangat rendah. Beberapa alasan rendahnya adopsi MMC yaitu strategi bisnis yang kurang tepat, kurangnya pemahaman klien publik, serta ketidakmampuan perusahaan MMC dalam membangun kepercayaan di pasar. Meskipun MMC menawarkan solusi yang lebih modern, banyak perusahaan MMC kesulitan masuk ke sektor publik karena kurangnya strategi bisnis yang sesuai.

Penelitian ini menggunakan BMC untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan bisnis MMC dalam sektor publik. BMC terdiri dari sembilan elemen utama, dan penelitian ini menyoroti pentingnya keselarasan antara elemen-elemen tersebut dengan kondisi pasar eksternal.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa elemen "*Target Customer* atau *Customer Segments*" memegang peran paling penting dalam keberhasilan bisnis MMC di sektor publik. Dalam konteks bisnis MMC, elemen-elemen kunci BMC yang harus diperhatikan adalah *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Revenue Streams*, dan *Key Partnerships*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah menggunakan BMC untuk mengidentifikasi elemen kunci yang mempengaruhi keberhasilan bisnis MMC.

Penelitian dari Rose et al. (2019) menjelaskan tentang bagaimana *Business Model Canvas* dapat diadaptasi untuk merancang layanan digital inovatif dalam sektor pemerintahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Action Design Research* (ADR) dan dikembangkan bersama dengan praktisi pemerintah lokal di Swedia. Salah satu hasil utama dari penelitian ini adalah *Digital Service Innovation Canvas*, yang merupakan modifikasi dari BMC agar lebih sesuai dengan konteks layanan digital pemerintah.

Awal penelitian Rose et al. (2019) didasari kondisi layanan digital yang berkembang pesat karena kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Namun, banyak organisasi pemerintah masih mengalami keterbatasan dalam menciptakan layanan digital yang benar-benar inovatif. Keterbatasan ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya keterampilan inovasi, birokrasi yang kaku, dan ketergantungan pada sistem lama. Akibatnya, banyak upaya transformasi digital dalam pemerintahan hanya sebatas mengotomatisasi layanan yang sudah ada, tanpa benar-benar menciptakan nilai baru bagi masyarakat.

Penelitian ini dilakukan dalam dua siklus utama. Sebagai hasil dari siklus kedua ADR, Rose et al. (2019) mengembangkan *Digital Service Innovation Canvas*, yang merupakan adaptasi dari *Business Model Canvas* agar lebih sesuai dengan layanan digital pemerintahan. Beberapa adaptasi elemen dari BMC diterapkan dalam Digital Service Innovation Canvas seperti Elemen *Revenue Streams* diubah menjadi *Public Value Creation*, karena pemerintah tidak berorientasi pada profit. Penambahan aspek *Key Innovations* juga dilakukan dengan fokus pada faktor-faktor digital yang mendorong inovasi dalam layanan publik. Tim peneliti menguji *Digital Service Innovation Canvas* dengan perancang layanan digital di pemerintah daerah di Swedia. Hasilnya menunjukkan bahwa alat ini dapat membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik mengenai inovasi layanan digital. Kesimpulan yang dapat diambil adalah elemen pada BMC dapat disesuaikan dengan proses bisnis organisasi yang mengadopsinya.

Martins et al. (2019) mencoba meneliti pengembangan model bisnis dalam sektor publik dengan menggunakan *Public Governance Canvas* (PGC), yaitu

adaptasi dari *Business Model Canvas* (BMC) untuk pemerintahan. Model bisnis awalnya berkembang di sektor swasta, namun dalam sektor publik, konsep ini mengalami modifikasi agar sesuai dengan tujuan layanan publik pemerintah. Model ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dalam tata kelola publik.

Martins et al. (2019) memperkenalkan *Public Governance Canvas* (PGC) sebagai alat untuk memetakan tata kelola sektor publik secara lebih sistematis. PGC memiliki empat blok utama dengan empat belas elemen kunci yang menghubungkan berbagai aspek tata kelola publik. Empat blok utama adalah *Stakeholder Network*, *Value Creation Foundations*, *Value Creation Flow*, dan *Value Appropriation Flow*. Empat blok utama tersebut sebenarnya adalah rangkuman dari sembilan elemen BMC.

Martins et al. (2019) mencoba menerapkan PGC ke Pemerintah Negara Bagian Rio Grande do Norte Brasil, Peradilan Militer Brasil, dan Kementerian Pendidikan Brasil. PGC digunakan untuk menyusun strategi jangka panjang, meningkatkan keselarasan strategis antara level kebijakan dan operasional, dan meningkatkan evaluasi kebijakan pendidikan. Hasilnya adalah PGC dapat membantu sektor publik dalam meningkatkan efektivitas tata kelola dan inovasi layanan.

Fauziah (2021) melakukan penelitian tentang strategi fundraising zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini dilakukan karena penghimpunan zakat di Kota Medan belum optimal, yang disebabkan oleh kurangnya pemahaman masyarakat mengenai pentingnya zakat serta kendala

internal dan eksternal dalam proses penghimpunan. Untuk itu, penelitian ini mengeksplorasi sembilan elemen BMC dalam strategi penghimpunan zakat di BAZNAS.

Strategi fundraising di BAZNAS dianalisis menggunakan sembilan elemen dalam BMC. Sosialisasi, digitalisasi, dan kerja sama strategis menjadi faktor utama keberhasilan penghimpunan zakat. Elemen BMC membantu BAZNAS dalam meningkatkan efektivitas operasional dan transparansi zakat dengan memetakan aspek mana yang perlu diperhatikan lebih.

Penelitian dari Fatima et al. (2021) menjelaskan tentang adaptasi *Business Model Canvas* untuk sektor publik, khususnya dalam penerapan *Artificial Intelligence* dalam layanan publik. Penelitian ini berangkat dari kesenjangan antara model bisnis komersial dan model bisnis sektor publik, yang membutuhkan kerangka kerja yang lebih sesuai untuk meningkatkan nilai publik.

Adopsi AI dalam sektor publik tertinggal dibanding sektor swasta, meskipun berbagai pemerintah telah mulai menginvestasikan dana dalam strategi AI. Meskipun konsep model bisnis telah dibahas dalam konteks sektor publik, terdapat kurangnya penelitian mengenai bagaimana model bisnis diadaptasi untuk menciptakan dan menangkap nilai publik dengan teknologi AI.

BMC yang diadaptasi untuk sektor publik mencakup sebelas elemen utama, yang diperluas dari sembilan elemen asli BMC. Elemen tambahan adalah *Social Cost* (biaya sosial) dan *Social Value* (nilai sosial). Fatima et al. (2021) mengusulkan lima prinsip desain yang harus diperhatikan dalam merancang BMC untuk AI

dalam sektor publik yang kemudian diadaptasi dalam elemen-elemen utama dalam BMC untuk AI dalam sektor publik.

Penelitian Edralin et al. (2018) mengeksplorasi bagaimana lembaga pelatihan pemerintah di Filipina menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Studi ini menyoroti bagaimana lembaga pelatihan sektor publik mengadopsi model bisnis baru untuk meningkatkan efektivitas layanan mereka.

Edralin et al. (2018) mengkaji strategi pada empat lembaga pelatihan pemerintah. Lembaga pemerintah semakin mengadopsi model bisnis dari sektor swasta untuk meningkatkan efisiensi layanan. Hal ini didorong oleh berbagai kendala sumber daya dan meningkatnya ekspektasi publik terhadap layanan pemerintah. Pemerintah sering dianggap besar, kaku, boros, dan kurang responsif terhadap masyarakat. Oleh karena itu, *New Public Management* (NPM) diperkenalkan untuk meniru pendekatan sektor swasta dalam manajemen organisasi publik sebagai dasar adopsi BMC.

Edralin et al. (2018) menggunakan empat konsep yaitu *Value Propositions*, *Value Creation*, *Value Delivery*, dan *Value Capture*. Konsep tersebut berisi substansi dari elemen-elemen BMC. Edralin et al. (2018) menyimpulkan bahwa penerapan BMC dapat meningkatkan efektivitas operasional lembaga pelatihan pemerintah, tetapi ada beberapa kendala yang perlu diatasi. Atas hal tersebut menyarankan bahwa pemerintah harus menggunakan model bisnis yang lebih inovatif untuk memastikan keberlanjutan lembaga pelatihan.

Penelitian dari Ocviany et al. (2023) menjelaskan tentang Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran (BP3IP) Jakarta sebagai Satuan Kerja Pemerintah yang ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum secara penuh. Sebagai Badan Layanan Umum, BP3IP memiliki kewenangan dan keleluasaan untuk menerapkan berbagai inovasi praktik bisnis demi tercapainya efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Dalam penelitian tersebut, Ocviany et al. (2023) memadukan antara analisis peluang bisnis dan keberlangsungan usahanya melalui *Business Model Canvas* yang sudah diterapkan di BP3IP, lalu dilanjutkan dengan penilaian kekuatan dan kelemahan dari model bisnis yang sudah ada menggunakan analisis SWOT, kemudian muncul *Business Model Canvas* yang baru yaitu model bisnis yang seharusnya dilakukan oleh BP3IP Jakarta setelah dilakukan pembaharuan melalui analisis SWOT.

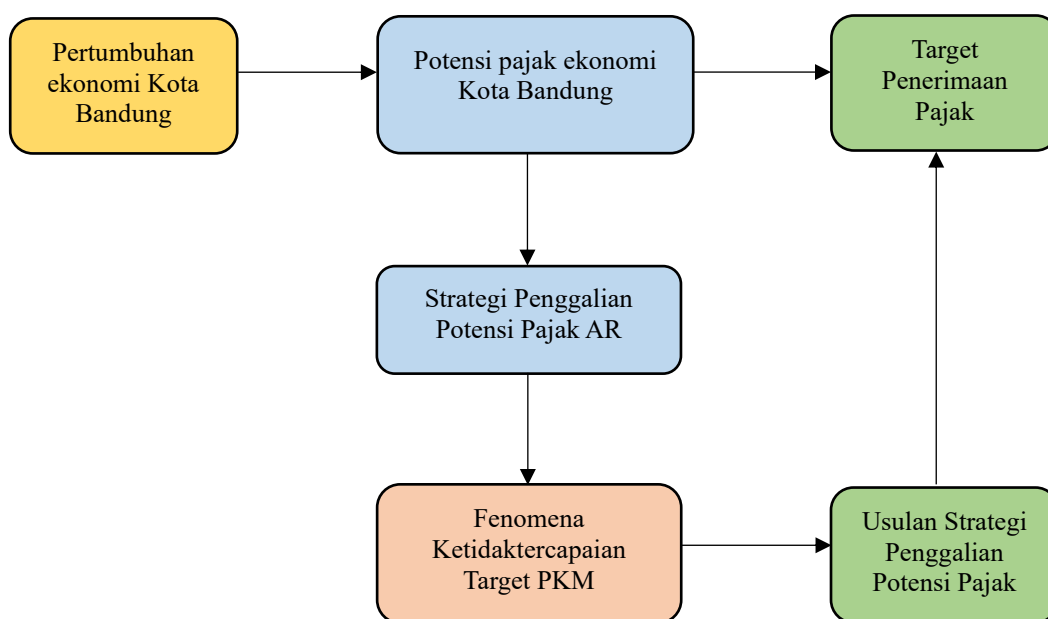
2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini diawali dari fenomena ketidaktercapaian target PKM di KPP Pratama Bandung Cibeunying dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun wilayah pengawasan KPP ini memiliki potensi perpajakan yang besar dari perekonomian Kota Bandung, realisasi penerimaan pajak dari kegiatan penggalan potensi pajak yang tercermin dalam target PKM yang belum pernah tercapai. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi pajak yang dapat digali dan strategi pengawasan yang diterapkan.

Untuk mengatasi permasalahan ini, dibutuhkan upaya mencari strategi penggalan potensi pajak yang efektif dalam mencapai target. Pencarian strategi tersebut dilakukan dengan menggunakan perspektif pada *Business Model Canvas*

sebagai alat untuk memetakan dan mengevaluasi aspek mana saja dalam strategi penggalan potensi pajak yang perlu mendapat perbaikan. Evaluasi strategi dilakukan menggunakan analisis SWOT dan IFAS/EFAS. Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis, penelitian ini akan mengusulkan penyempurnaan strategi yang lebih efektif berbasis BMC, dengan harapan dapat mengoptimalkan potensi pajak yang ada dari Kota Bandung untuk mencapai target penerimaan yang diamanahkan.

Gambar II. 2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Pengolahan Data, 2025.